



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

UUDEN ESIMIEHEN PEREHDYTTÄMINEN

Työntekijästä esimieheksi

Helena Kuortti

Opinnäytetyö
Marraskuu 2018
Liiketalouden koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

KUORTTI, HELENA:
Uuden esimiehen perehdyttäminen
Työntekijästä esimieheksi

Opinnäytetyö 45 sivua, joista liitteitä 0 sivua
Marraskuu 2018

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli TW-Laskentapalvelut Oy:n esimiesten perehdyttämisen kehittäminen. Tarkoituksena oli laatia yritykselle uuden esimiehen perehdyttämismateriaali työntekijästä esimieheksi siirtyvän henkilön perehdyttämiseen. Työ rajattiin koskemaan nimenomaan tällaista perehdyttämistilannetta, sillä yrityksessä useimmiten valitaan esimies vanhoista työntekijöistä. Perehdytyksessä käytettävän materiaalin avulla pyritään antamaan tuoreelle esimiehelle mahdollisimman hyvät eväät työn suorittamiseksi parhaalla mahdollisella tavalla ja valmistamaan häntä mahdollisesti työssä vastaan tuleviin haasteisiin.

TW-Laskentapalvelut Oy:llä ei ollut aikaisemmin valmista materiaalia työntekijästä esimieheksi siirtyvän henkilön perehdyttämiseen. Työn tarpeellisen sisällön kartoittamiseen käytiin keskusteluita yrityksen HR-assistentin, liiketoimintajohtajan sekä muutaman uuden ja muutaman vähän kauemmin esimestehtävässä olleen henkilön kanssa. Materiaalista ei kuitenkaan haluttu ainoastaan yksipuolista esittelyä yrityksen käytännöistä, joten siihen päätettiin sisällyttää myös tietoa esimiestyössä mahdollisesti vastaan tulevista haasteista sekä ongelmatilanteiden ehkäisystä ja ratkaisemisesta. Lopullinen sisältö rakentui esimiesten omien kokemusten perusteella sekä yhdistämällä siihen yrityksen käytännöt ja opittua teoriaa.

Tämän työn lopputuloksena on työntekijästä esimieheksi siirtyvän henkilön perehdyttämiseen käytettävä materiaali PowerPoint -esityksen muodossa. Materiaali sisältää tärkeimmät tiedot yrityksestä ja sen käytännöistä, millaisia asioita kuuluu esimiehen toimenkuvaan sekä mitä työntekijästä esimieheksi siirtyvän kannattaa huomioida roolin muuttuessa. Esityksen loppuosiossa käsitellään esimiestyön haasteita sekä annetaan myös neuvoja mahdollisten ongelmatilanteiden ehkäisyyn ja ratkaisemiseen. Materiaali otetaan käyttöön TW-Laskentapalvelut Oy:ssä ja yrityksen HR-assistentille annetaan oikeudet muokata materiaalia tarpeen vaatiessa ja tietojen muuttuessa. Työn tuotoksena tehty perehdyttämismateriaali sisältää paljon luottamuksellista tietoa, joten se on poistettu julkisesta raportista.

Asiasanat: esimiestyö, perehdyttäminen, johtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

KUORTTI, HELENA:

The orientation of a new manager
From employee to manager

Bachelor's thesis 45 pages, appendices 0 pages
November 2018

The objective of this thesis was to develop manager orientation at TW-Laskentapalvelut Oy. The purpose was to develop material to orientate a new manager. The thesis was limited to only consist of subjects concerning an employee who was orientated to become a manager, because most of the managers in the company were chosen this way. The material during the orientation is aimed to provide the best possible tools and tips for a new manager in addition to prepare him/her for the upcoming challenges.

Until now, TW-Laskentapalvelut Oy did not have any comprehensive material before to orientate an employee to become a manager. The content that would be added in to the material was discussed with the HR assistant, the business director and a few newer managers. The material includes knowledge of facing challenges and dealing with problem situations, because just explaining the policies of the company broadly was not what the company wanted. The final content of the material was a combination of the managers' own experiences and the policies of the company on top of the theory on the subject.

The outcome of this thesis is a PowerPoint -presentation on the orientation of a new manager after employee promotion. The material includes the most important things about the company and its policies, what is included in the managers job description and issues to be noticed when the role changes. Upcoming challenges and advice on preventing and handling possible problem situations are included in the latter section of the material. The material will be used in TW-Laskentapalvelut Oy and the rights to change and update the material are given to the company's HR-assistant. The produced material contains a lot of confidential information, so it will not be included in this public report.

Key words: manager, onboarding, leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Opinnäytetyön tausta	6
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	7
1.3	Toiminnallinen opinnäytetyö	7
2	JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ	9
2.1	Johtaminen	9
2.2	Hyvän esimiehen tunnuspiirteet.....	11
2.3	Esimiehen rooli ja tehtävät	11
2.4	Esimiehen vastuut ja velvollisuudet.....	12
3	PEREHDYTTÄMINEN.....	14
3.1	Perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen	14
3.2	Perehdyttämissuunnitelma ja perehdyttämisen vaiheet	16
3.3	Perehdyttämisen toteutus	18
3.4	Palaute ja kehittäminen	20
3.5	Perehdytyksen kriittiset hetket ja kompastuskivet.....	20
4	ESIMIEHEN PEREHDYTYKSEN ERITYISPIIRTEET	22
4.1	Esimiehen perehdytyksen kulmakivet	22
4.2	Roolimuutos työntekijästä esimieheksi	23
4.3	Perehdyttämisessä huomioitavat esimiestyön ongelmatilanteet	24
4.4	Neuvoja ongelmatilanteiden ehkäisyyn ja ratkaisemiseen	25
4.5	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	28
4.6	Stressin hallinta ja jaksaminen.....	29
4.7	Ajankäytön hallinta.....	30
5	TW-LASKENTAPALVELUT OY: TYÖNTEKIJÄSTÄ ESIMIEHEKSI SIIRTYVÄN HENKILÖN PEREHDYTTÄMINEN.....	32
5.1	Taustaa.....	32
5.2	Perehdyttämismateriaali.....	32
5.2.1	Tietoa yrityksestä ja sen historiasta.....	34
5.2.2	Työlainsäädäntö ja TES	35
5.2.3	Organisaatorakenne ja vastuunjaot	35
5.2.4	Yrityksen käytännöt ja työsuhte-edut.....	36
5.2.5	Esimiehen toimenkuva.....	37
5.2.6	Rekrytointi, kehityskeskustelut ja palkkausmuutokset	37
5.2.7	Työntekijästä esimieheksi	38
5.2.8	Haasteet ja ongelmatilanteet esimiestyössä	39
5.2.9	Tietolähteitä esimiestyön tueksi ja palautetta perehdyttämisestä..	39

6 POHDINTA.....	41
LÄHTEET.....	43

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Tämä opinnäytetyö käsittelee työntekijästä esimieheksi siirtyvän uuden esimiehen perehdyttämistä. Työntekijästä esimieheksi siirtyvällä on edessään aivan uudenlaiset haasteet kuin aikaisemmin työntekijänä. Henkilöstöhallinnon käyttöön suunnitellulla perehdyttämismateriaalilla pyritään valmistamaan tuore esimies työhön liittyviin haasteisiin, joita uralla varmasti tulee vastaan, sekä antamaan mahdollisimman hyvät eväät työn suorittamiseen parhaalla mahdollisella tavalla.

Perheyritys Tilitoimisto M. J. Westerberg perustettiin vuonna 1959. Yrityksen perustajana toimi Mikko Westerberg. Vuonna 1975 yrityksessä suoritettiin sukupolvenvaihdos, jolloin Kaj Westerberg otti yhtiön johtakseen ja yhtiön nimi muutettiin Tilitoimisto K. J. Westerberg & Co:ksi. Vuonna 1993 perustettiin tytäryhtiö TW-Laskentapalvelut Oy ja samalla Tilitoimisto K. J. Westerberg & Co. laajentui konserniksi. Yrityksessä toteutettiin suuri organisaatiomuutos vuonna 2016, jolloin koko yrityksen henkilöstö siirtyi tytäryhtiö TW-Laskentapalvelut Oy:n alaisuuteen. Emoyhtiö muuttui tällöin osakeyhtiöksi. (Yrityksen intranet) Westerberg-konserniin kuuluu myös toinen tytäryhtiö Doc Finland Oy, joka tuottaa hallinnollisia terveydenhuoltosektorin palveluita lääkäreille (TW-Laskentapalvelut Oy; Doc Finland Oy).

Henkilöstöä yrityksessä on reilu 100 ja asiakkaita on Suomesta sekä ulkomailta yhteensä yli 450. Konserni tarjoaa taloushallinnon palveluita kaiken kokoisille yrityksille. Palveluihin kuuluu kirjanpito ja raportointi, taloushallinto, taloushallinnon konsultointipalvelut, henkilöstöhallinto, tilintarkastukset, yritysneuvonta, yrityskaupat ja yritysrahoitus, veroneuvonta sekä tietojärjestelmät. (TW-Laskentapalvelut Oy.)

Yrityksen henkilöstöhallinto on suhteellisen uusi, eikä valmista uuden esimiehen perehdyttämismateriaalia vielä ole. Opinnäytetyön tuotosta tullaan käyttämään uuden esimiehen perehdyttämiseen, jotta kaikki tärkeät asiat perehdytyksessä tulee huomioitua. Työ on rajattu nimenomaan työntekijästä esimieheksi siirtyvän perehdyttämiseen sen vuoksi, koska uudet esimiehet TW-Laskentapalvelut Oy:llä tulevat pääasiassa yrityksen sisältä

vanhoista työntekijöistä. Tällaisessa tilanteessa uusi esimies tulee kohtaamaan vähän toisenlaisia haasteita kuin silloin, jos esimies tulisi yrityksen ulkopuolelta uutena. Tässä työssä esitellään hyvän perehdytyksen kulmakivet ja mahdolliset haasteet työntekijästä esimieheksi siirryttäessä.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Työn tavoitteena on TW-Laskentapalvelut Oy:n esimiesten perehdyttämisen kehittäminen. Tavoitteena on saada perehdytys vastaamaan tämänhetkisiä tarpeita yrityksessä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kehitetään nimenomaan talon sisällä työntekijästä esimieheksi siirtyvien perehdyttämistä, sillä esimiehet yleensä valitaan sisäisesti yrityksen omista työntekijöistä.

Tarkoitus on luoda toimiva ja ajankohtainen perehdyttämismateriaali, jonka avulla yrityksen HR pystyy pitämään tehokkaan ja informatiivisen perehdytyksen työntekijästä siirtyvälle uudelle esimiehelle. Materiaali tulee myös esimiesten saataville, jotta perehdytyksessä käytyihin asioihin pystyy tarvittaessa palaamaan myöhemmin itsenäisesti.

1.3 Toiminnallinen opinnäytetyö

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö. Se on toinen ammattikorkeakouluissa käytetyistä vaihtoehtoista opinnäytetyön tekemiseen tutkimuksellisuuden lisäksi. (Vilka & Airaksinen 2003, 9.) Toiminnallisessa opinnäytetyössä olennaista on löytää työlle toimeksiantaja, jotta hankittua osaamista pääsee soveltamaan käytännössä sekä myös näyttämään omaa osaamistaan työelämässä. Toimeksiannettu opinnäytetyö edistää työn tekijän ammatillista kasvua ja saattaa jopa edesauttaa työllistymistä. (Vilka & Airaksinen 2003, 16-17.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä toteutetaan aina jonkinlainen ammatilliseen käyttöön suunnattu konkreettinen tuotos, esimerkiksi opas, kirja, portfolio, messuosasto tai tapahtuma. (Vilka & Airaksinen 2003, 51.) Pelkästään tuotoksen toteuttaminen ei kuitenkaan opinnäytetyönä riitä, vaan työn tekijän täytyy osoittaa pystyvänsä soveltamaan ammatillista teoriaa käytännössä. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tulee pystyä perustelemaan työn sisällöllisiä valintoja ammatillisen teorian avulla. (Vilka & Airaksinen 2003, 41-42.)

2 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

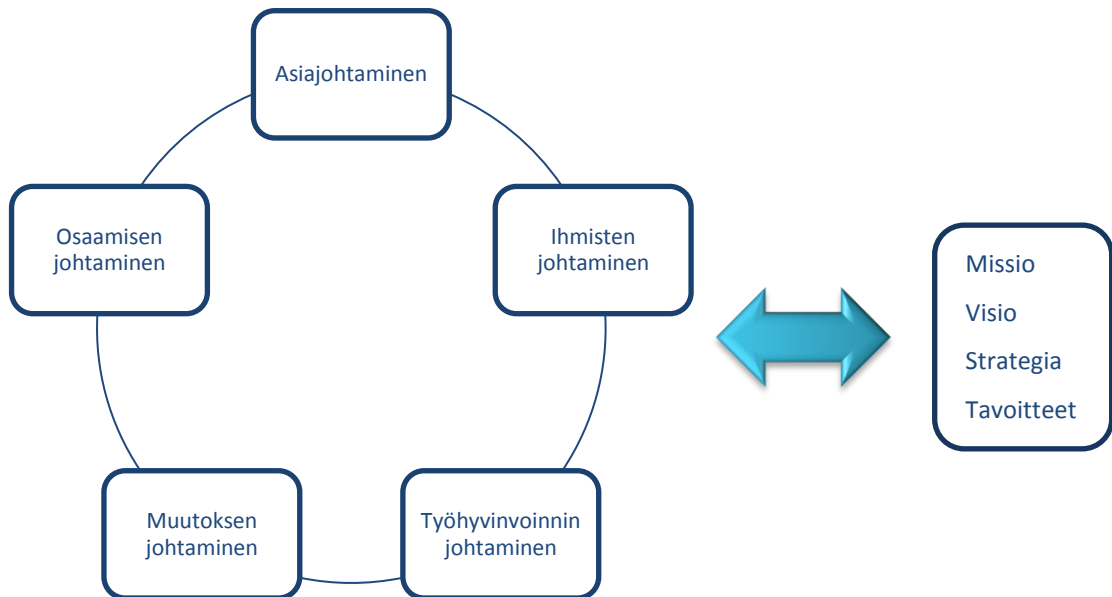
2.1 Johtaminen

Johtaminen vaikuttaa kaikkeen organisaatiossa. Usein johtamisesta ja esimiestyöstä puhutaan samanlaisina asioina, vaikka niissä on hienoinen ero. Esimiestyö painottuu enemmän asioiden käytännön toteutukseen ja johtajuus puolestaan siihen, että luodaan tekemiselle puitteet ja annetaan suunta. (Aarnikoivu 2013, 13-14.) Johtaja ei myöskään aina ole esimies, mutta esimies taas on aina johtaja (Rötkin 2015, 93-94). Johtamiselle on paljon erilaisia määritelmiä, mutta pääasiassa johtaminen on alaisten johtamista ja ohjaamista tavoitteita ja päämääriä kohden (Järvinen 2014, 24). Avoimuus, määrätietoisuus, suoraviivaisuus sekä johdonmukaisuus ovat niitä asioita, joihin hyvä johtaminen perustuu (Pentikäinen 2009, 55).

Esimiehen työ voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: asiajohtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Asiajohtaminen, eli management, tarkoittaa sitä, kun johdetaan itse työtä. Esimies pitää huolen siitä, että sairaustapauksen sattuessa ja loma-aikana tuuraaajia on tarpeeksi. Kun työmäärä kasvaa tai joku irtisanoutuu, rekrytoidaan uusia työntekijöitä. Esimies seuraa, että annettuja ohjeistuksia noudatetaan ja tarpeen vaatiessa vanhentuneita ohjeistuksia myös päivitetään. Hallinnollisten tehtävien hoitaminen on myös asiajohtamista. Hallinnollisia tehtäviä ovat muun muassa työtuntien seuranta, tarviketilaukset ja kaikenlainen raportointi. (Pentikäinen 2009, 14-15.)

Leadership, eli ihmisten johtaminen, on toinen johtamisen osa-alueista. Ihmisten johtaminen on sitä jokapäiväistä esimiehen työtä alaistensa joukossa. Esimiestyössä vastaan saattaa tulla kaikenlaista ongelmanratkaisua, liittyivätpä ongelmat sitten itse työn tekemiseen, asiakkaisiin tai työntekijän omaan elämään. (Salminen 2014, 29.) Ihmisten johtamiseen esimies tarvitsee useita erilaisia taitoja, kuten esimerkiksi taitoa motivoida työntekijöitään, taitoa antaa palautetta sekä taitoa johtaa oman tiiminsä työtä (Lindholm 2014). Keskeistä on esimiehen ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus (Järvinen 2014, 250).

Aarnikoivun (2013) mukaan johtamisen osa-alueita on asiajohtamisen ja ihmisten johtamisen lisäksi myös työhyvinvoinnin johtaminen, osaamisen johtaminen sekä muutosjohtaminen. Kuviossa 1 on esitetty, kuinka kaikki nämä johtamisen osa-alueet ovat kytköksissä toisiinsa sekä kuinka niillä on yhteys myös yrityksen missioon, visioon, strategiaan sekä tavoitteisiin. Esimiehen tulee ymmärtää, että kaikki vaikuttaa kaikkeen, joten näitä kaikkia edellä mainittuja johtamisen osa-alueita tulee toteuttaa kokonaisuutena. (Aarnikoivu 2013, 17-18.)



KUVIO 1. Kokonaisuuden johtaminen (Aarnikoivu 2013, 18)

Jo aiemmin mainittujen johtamisen osa-alueiden lisäksi itsensä johtaminen on myös yksi johtamisen tärkeistä osioista. Jotta pystyy olemaan hyvä esimies ja johtaja, täytyy osata myös johtaa itseään. Itsensä johtaminen pitää sisällään asioita, jotka tukevat henkilön hyvinvointia ja jaksamista niin fyysisesti kuin henkisesti. (Aarnikoivu 2013, 123.) Aarnikoivun (2008) mukaan itseään voi johtaa esimerkiksi analysoimalla omaa käytöstään ja toimintaa erilaisissa tilanteissa, vaatimalla palautetta ja tukea omalta esimieheltä, hyödyntämällä alaisilta saatu palaute sekä pitämällä itsestään huolta kokonaisvaltaisesti kaikilla elämän osa-alueilla. Myös esimiehenä olemiseen liittyvien kysymysten pohtiminen on itsensä johtamista. (Aarnikoivu 2008, 41-42.) Usein itsensä johtamisen ajatellaan olevan haastavaa, jopa vaikein osa-alue johtamisessa. Jotta pystyy itse kehittymään, täytyy aika-ajoin kyseenalaistaa omat toimintatavat ja muuttaa niitä, jotta voi saavuttaa halua-

mansa tulokset. (Salminen 2014, 353.) Itsensä johtamisesta kannattaa ajatella samaan tapaan kuin tiimin johtamisesta työpaikalla, eli asettaa tavoitteet ja sen jälkeen päättää, miten näihin asetettuihin tavoitteisiin päästään (Hiltunen 2012).

2.2 Hyvän esimiehen tunnuspiirteet

Hyvän esimiehen käsite voi olla hyvin laaja ja pitää sisällään paljon eri asioita. Ensisijaisesti hyvä esimies osaa johtaa työntekijöitä sekä työntekoa ja tarpeen tullen olla myös jämässä. Hänen tulee kuitenkin myös osata keskustella työntekijöiden kanssa, jotta työyhteisössä säilyy avoin ja välitön ilmapiiri. (Järvinen 2016, 16.) Terve itsetunto on ominaista hyvälle esimiehelle. Hyvä esimies tuntee itsensä, eli tunnistaa omat vahvuutensa, mutta sen lisäksi hän myös tietää omat heikkoutensa. (Pentikäinen 2009, 17.)

Yrityksen strategian toteuttaminen on hyvän esimiehen toimintatapojen päämäärä. Hyvä esimies ymmärtää, että henkilöstöä kouluttamalla ja toimintaedellytyksiä kehittämällä voidaan parantaa hyvinvointia organisaatiossa ja sitä kautta lisätä henkilöstön työskentelytehokkuutta. Hyvät esimiestaidot kehittyvät jatkuvan oppimisen kautta ja kokemuksen kasvaessa. (Nikkola & Salminen 2012, 42-43.)

2.3 Esimiehen rooli ja tehtävät

Esimiehellä on monenlaisia rooleja. Työnantajan kannalta katsottuna esimies toimii työnantajan edustajana työntekijöille sekä vastaa oman yksikkönsä tai tiiminsä toiminnasta. (Salminen 2014, 49.) Esimiehen roolin tulee olla erilainen, kun verrataan muihin työyhteisön jäsenten rooleihin. Esimiehen rooliin kuuluu niin helpompien kuin vaikeidenkin päätösten tekeminen ja sen lopullisen viimeisen sanan sanominen. Rooliin kuuluva oikeanlainen vallankäyttö ohjaa työyhteisöä toimimaan tehokkaasti. (Aarnikoivu 2008, 23.) Aarnikoivun (2008) mukaan organisaatiossa täytyy tehdä selväksi ja näkyväksi esimiehen rooli sekä siihen liittyvät tehtävät ja tavoitteet. Näin toimimalla mahdollistetaan laadukas esimiestyö sekä tehdään koko työyhteisölle selväksi oikeudet ja velvollisuudet, jotka kuuluvat esimiehen toimenkuvaan. (Aarnikoivu 2008, 28.)

Johtajarooli on rooli, joka esimiehellä on työpaikalla. Se ei ole heti valmis paketti, jonka voi vaan ottaa käyttöön, vaan rooli muovautuu uran edetessä. Siihen, millaiseksi johtajarooli muotoutuu, vaikuttaa esimiehen itsensä lisäksi myös organisaatio, työntekijät sekä tilanne. Johtajarooli on parhaimmillaan tasapainoinen kokonaisuus erilaisia johtajuuteen kuuluvia osarooleja, jotka perustuvat esimiehen työhön sisältyviin johtamistehtäviin, kuten esimerkiksi rajojen asettaja, strategisti, yhteistyön rakentaja sekä laadun varmistaja. Organisaatio ja työyhteisö elävät jatkuvaa muutosta, joten johtajaroolia sekä siihen sisältyviä osarooleja täytyy myös pystyä kehittämään ja uudistamaan. (Romppanen & Kallavuori 2011, 19-31.)

Yrityksen strategian toteuttaminen on esimiestyön perustehtävä (Salminen 2014). Strategiaa voidaan toteuttaa vain ja ainoastaan henkilöstön avulla, joten esimies on äärimmäisen tärkeä linkki strategian ja sen toteutumisen välillä. Kun esimies ymmärtää organisaation strategian ja miten oman tiimin tavoitteet on johdettu yrityksen strategiasta, hänen on helpompi keskustella tiimin kanssa tavoitteista ja siitä, miten niihin pyritään. (Ahloth & Havunen 2015.) Esimiehen täytyy hoitaa kaikki esimiestyöhön liittyvät tehtävät kunnolla ja huolellisesti, sillä se on edellytyksenä työntekijöiden onnistumiselle (Salminen 2014, 55).

2.4 Esimiehen vastuut ja velvollisuudet

Esimies on työnantajan edustaja. Uuden esimiehen tulee ottaa vastuu esimiestyöstä ja uskaltaa johtaa. Johtajuutta ei voi ainoastaan ottaa, vaan esimiehen pitää toiminnallaan osoittaa työntekijöilleen ansaitsevansa johtajuuden. Rohkeus on tässä avainsana, koska esimiehen täytyy uskaltaa tehdä päätöksiä jo alusta lähtien, sillä vallan käyttäminen ja vastuun kantaminen kuuluvat esimiehen toimenkuvaan. (Salminen 2014, 41-42.)

Uusi esimies voi tulla joko kokonaan yrityksen ulkopuolelta tai yrityksessä jo jonkin aikaa työskennellyt työntekijä voi saada ylennyksen esimieheksi. Yrityksen sisältä esimieheksi valitulla voi olla alussa hieman helpompaa kuin ulkopuolelta tulleella, sillä vanhalle työntekijälle suuri osa yrityksestä, sen käytännöistä ja työyhteisöstä on jo valmiiksi tuttua. (Hyppänen 2013, 12.)

Esimiehen tehtävät tuovat vallan lisäksi myös vastuuta ja velvollisuuksia. Heti ensimmäisestä päivästä lähtien uusi esimies on vastuussa työyhteisöstä. Laissa säädetään useista esimiehen vastuista, esimerkiksi työsuojelusta. (Pentikäinen 2009, 18.) Esimies on se, joka pitää huolen, että työpaikan työsuojelu toteutetaan lain määräämin tavoin. Jos työpaikalla työntekijälle sattuu tapaturma, lähin esimies voi joutua siitä jopa henkilökohtaiseen vastuuseen, jos työtapaturma johtuu työsuojelun laiminlyönnistä. (Salminen 2014, 87.)

Esimiestä velvoittavat useat työsuhteessa noudatettavat lait, käytössä oleva työehtosopimus sekä työpaikan ohjeistukset ja siellä vakiintuneet käytännöt (Nikkola & Salminen 2012, 47-53). Nikkola & Salminen (2012, 47) ovat listanneet tärkeimmät lait, joita noudatetaan työsuhteessa, näin:

1. Työsopimuslaki
2. Työaikalaki
3. Vuosilomalaki
4. Laki yhteistoiminnasta yrityksessä
5. Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta
6. Yhdenvertaisuuslaki
7. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä
8. Työturvallisuuslaki
9. Työterveyshuoltolaki

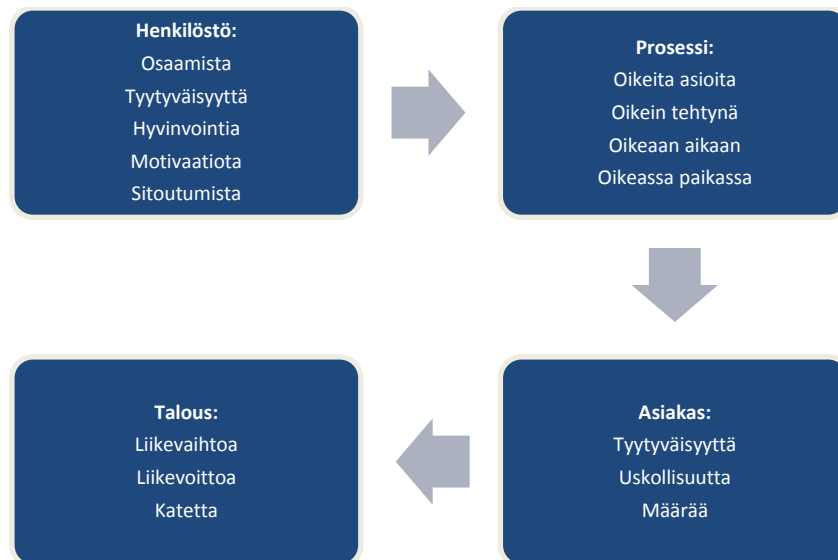
Pakottava lainsäädäntö tarkoittaa sitä, että työnantaja ei voi sopia lakia huonommista ehtoista. Suurin osa yllä mainituista laista ovat pakottavaa lainsäädäntöä. (Nikkola & Salminen 2012, 47.) Työsuojeluviranomaiset valvovat, kuinka työlainsäädäntöä noudatetaan yrityksissä. Luottamusmiehet sekä työsuojeluvaltuutetut taas seuraavat lakien toteutumista työntekijöiden perspektiivistä. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

3 PEREHDYTTÄMINEN

3.1 Perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen

Kun yritykseen rekrytoidaan uusi työntekijä, tai vanha työntekijä siirtyy yrityksen sisällä uusiin tehtäviin, hänet tulee perehdyttää. Perehdyttäminen pitää sisällään kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla uusi työntekijä pääsee sisälle yritykseen, eli oppii työnsä ja tutustuu yritykseen sekä siellä työskenteleviin ihmisiin. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Yrityksellä on paremmat edellytykset pitää työ tuottavana, työntekijä tyytyväisenä ja vähentää sairauspoissaolojen määrää, jos se pitää huolen siitä, että perehdyttäminen on ajan tasalla (Kupias & Peltola 2009, 20).

Jotta organisaatio menestyisi kovassa kilpailussa, sen on kehityttävä ja uudistuttava jatkuvasti. Pohja yrityksen menestykselle tulevaisuudessa luodaan sillä, että kehitetään henkilöstöä, hyödynnetään työntekijöillä jo olevaa osaamista sekä jaetaan karttuneita tietoja ja taitoja myös muille. Kuviossa 2 on esitetty, mihin henkilöstön osaamisen kehittäminen johtaa ja kuinka sillä on vaikutusta kaikkeen yrityksessä. (Hyppänen n.d.)



KUVIO 2. Osaamisesta taloudellisiin tuloksiin (Hyppänen n.d.)

Kupiaksen & Peltolan (2009) mukaan oppiminen voidaan karkeasti jakaa toistavaan oppimiseen, ymmärtävään oppimiseen ja luovaan oppimiseen. Perehdyttäjällä on tärkeä rooli siinä, että uusi työntekijä oppii ja edistyy perehdytyksen aikana. Toistava oppiminen tarkoittaa sitä, että asioita ja työtehtäviä opitaan toistamalla niitä riittävästi. Ymmärtävässä oppimisessa tavoitteena on, että perehdytettävä ymmärtää asian, jota ollaan perehdyttämässä. Jotta ymmärrys lisääntyy, uuden työntekijän täytyy pystyä pohtimaan asiaa itse sekä myös perehdyttäjän kanssa. Luova oppiminen tarkoittaa sitä, että perehdyttämisessä pyritään hyödyntämään uuden työntekijän näkemyksiä ja kehittämään mahdollisesti jotain uutta perehdytettävän kanssa katsomalla asioita uusista näkökulmista. (Kupias & Peltola 2009, 114-116.)

Myös perehdyttämistä ohjaa lainsäädäntö. Perehdyttäminen sisältyy työturvallisuuslakiin, työsopimuslakiin ja lakiin yhteistoiminnasta yrityksissä. Lainsäädännön lisäksi myös työehtosopimukseen voi olla kirjattuna perehdyttämiseen liittyviä kohtia, esimerkiksi palkkaosiossa voidaan puhua perehdyttäjälle maksettavasta lisäpalkkiosta. (Kupias & Peltola 2009, 20-27.) Työturvallisuuslain (732/2002) 2. luvun 14 § selvästi sanotaan, että työntekijälle on annettava riittävä opastus ja perehdytys työhön, työmenetelmiin, työvälineisiin ja turvallisiin työtapoihin. Perehdytystä ja annettua opastusta on lain mukaan myös täydennettävä tarvittaessa. Työntekijän tulee myös saada opastusta poikkeus- ja häiriötilanteisiin, jotta tällaisissa tilanteissa osataan toimia oikein ja välttyään vaaratilanteilta. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Työnantajan velvollisuuksista säädetään Työsopimuslain (55/2001) 2. luvussa. Heti ensimmäisenä on yleisvelvoite:

Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Tämä Työsopimuslain kohta ei koske pelkästään uusia työntekijöitä, vaan kaikkia yrityksessä työskenteleviä henkilöitä (Kupias & Peltola 2009, 21). Yhteistoimintalain tarkoituksena on edistää yrityksen ja sen henkilöstön välistä vuorovaikutusta. Laissa on erityisesti mainittu perehdyttämisen järjestelyt. Kun yrityksessä on tapahtumassa henkilöstöön liittyviä muutoksia, laki yhteistoiminnasta yrityksissä velvoittaa osapuolet neuvottelemaan. Työntekijöiden on tärkeää saada tietää, miten oman työpaikan perehdyttäminen

järjestetään ja kuinka työtehtävien muuttuessa heille annetaan tarvittavaa koulutusta. Neuvotteluiden tavoitteena on lisätä avoimuutta ja sitä kautta kasvattaa luottamusta ja vähentää epävarmuutta työyhteisössä. (Kupias & Peltola 2009, 25-26.)

Kupias & Peltola (2009, 17) ovat listanneet tarpeita ja syitä, jotka toimivat yrityksissä motivaationa työntekijän perehdyttämiselle. Nämä syyt on esitetty kuviossa 3.



KUVIO 3. Perehdyttämiseen ohjaavat tarpeet ja syyt (Kupias & Peltola 2009, 17)

Pääsääntönä on, että jokainen uusi työntekijä yrityksessä kannattaa ja täytyy ehdottomasti perehdyttää. Oli hän sitten yrityksen ulkopuolelta tai sisäisesti siirtyvä ja tullut määrääkseen tai vakituiseen työsuhteeseen. Erityisesti, kun puhutaan ensimmäistä kertaa esimiehenä aloittavasta työntekijästä, hyvä perehdyttämissuunnitelma on tarpeen tehdä. Jos yritys hoitaa perehdyttämisen pelkästään pintaraapaisuna, se jättää parhaat perehdyttämisen mahdollisuudet käyttämättä. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2015, 137-138.)

3.2 Perehdyttämissuunnitelma ja perehdyttämisen vaiheet

Perehdyttämissuunnitelman tekeminen auttaa perehdyttämisen työmäärän tasaamisessa ja se auttaa myös pitämään kokonaisuuden hallinnassa (Hyppänen n.d.). Perehdyttämissuunnitelmaan kirjataan perehdytyksen tavoitteet, työtehtävät, työvaiheet sekä työn tavoitteet. Suunnitelmassa tulee olla merkittynä myös opastukseen sisällytettävät asiat ja

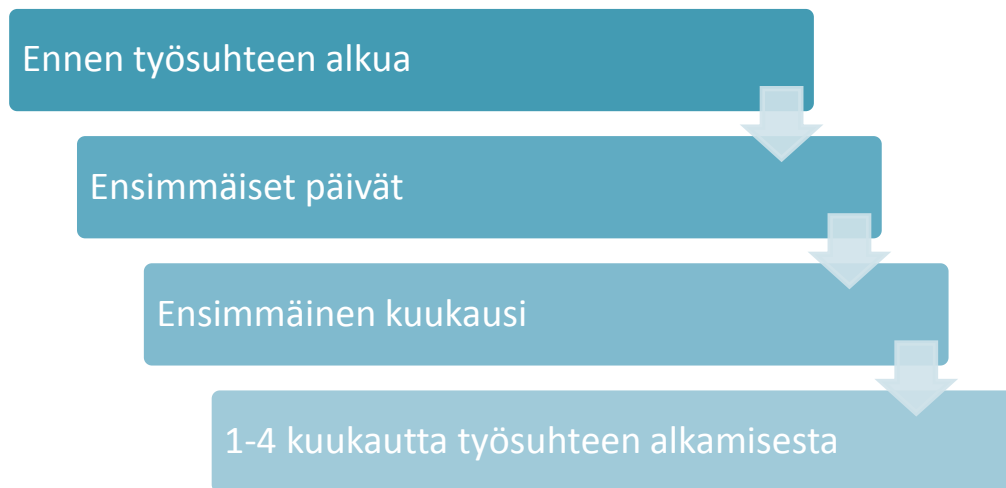
kuinka paljon mihinkin asiaan keskitytään, eli mitkä asiat vaativat hieman perusteellisempaa perehdytystä. Perehdyttämissuunnitelmaan tulee kirjata, kuinka perehdytettävät asiat vaiheistetaan, eli mikä on järkevin ja johdonmukaisin järjestys opastukselle. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Vastuu perehdyttämisestä on aina esimiehellä, huolimatta siitä, että perehdyttämiseen osallistuu yleensä useita henkilöitä. Perehdyttämisessä voi olla mukana työyhteisön jäseniä, henkilöstöhallinto sekä varta vasten perehdytykseen nimettyjä henkilöitä. (Kupias & Peltola 2009, 19.) Perehdyttämiseen kuuluvia vastuita kannattaa jakaa. Näin voidaan jo perehdyttämisvaiheessa kasvattaa uuden työntekijän kontaktiverkostoa. (Hyppänen n.d.) Hyppäsen (n.d.) mukaan perehdyttämiseen kuuluvia vastuita ovat esimerkiksi:

- Perehdytysohjelman laatiminen
- Perehdytettävien asioiden vastuuttaminen perehdytykseen osallistuville
- Työtilojen ja työvälineiden järjestäminen
- Uuden työntekijän vastaanottaminen
- Työkavereiden ja organisaation esittely
- Varsinainen työhönopastus
- Työsuojelu- ja työturvallisuuskäytännöt
- Perehdytyksen seuraaminen

Hyvä perehdytysohjelma voidaan Hietalan, Kaivannon ja Valviston (2015) mukaan jakaa kolmeen osaan. Ensimmäinen osa on perehdytyksen runko, joka on perehdytyksessä kaikille sama. Perusrunko on se joka takaa, että kaikki tärkeät perusasiat tulee perehdytyksen aikana huomioitua, eikä mitään tärkeää jää puuttumaan. Hyvässä perehdyttämisohjelmassa otetaan huomioon myös itse perehdytettävä henkilö, hänellä jo valmiiksi oleva osaaminen sekä hänen taustansa. Kolmantena osana hyvää perehdyttämisohjelmaa on vuorovaikutteisuus. Perehdyttämisprosessista saadaan ja kerätään palautetta ja tämän palautteen pohjalta prosessia kehitetään koko ajan paremmaksi. (Hietala ym. 2015, 137.)

Perehdyttäminen voidaan vaiheistaa esimerkiksi kuviossa 4 esitetyllä tavalla. (Hyppänen n.d.)



KUVIO 4. Perehdytyksen jakaminen (Hyppänen n.d.)

Perehdyttämisohjelmassa tulee ottaa huomioon, missä vaiheessa mitäkkin asioita on tärkeää käydä läpi. Uutta tietoa ei kannata sysätä kaikkea kerralla, sillä uusi työntekijä pysyy omaksumaan tulleen tiedon paremmin, jos tietoa annetaan sopiva määrä kerrallaan. Omaksuessaan uutta tietoa hyvin työntekijä pystyy soveltamaan oppimaansa tietoa käytännössä ja näin organisaatio alkaa hyötymään uudesta työntekijästä. (Hyppänen n.d.)

3.3 Perehdyttämisen toteutus

Kirjassa Esimiehen käsikirja 2015 on esitelty kuusi vaihetta, joista perehdyttämisprosessin runko koostuu. Nämä vaiheet ovat valmistautuminen, reviirin esittelemine, sitouttaminen, hallinnon käytäntöjen esittelemine, työtehtävien opettaminen sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen. (Hietala ym. 2015, 144.)

Valmistautumisen vaihe alkaa jo ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää. Valmistautumiseen kuuluu kaikki toimenpiteet, jotka voidaan tehdä valmiiksi jo ennen varsinaista ensimmäistä työpäivää. Eli avaimet ja kulkuluvat kuntoon, pääsy työsähköpostiin, tunnukset työpaikan käyttämiin ohjelmistoihin ja työpiste. Kun nämä kaikki perusasiat ovat valmiina jo silloin, kun ensimmäinen työpäivä koittaa, työntekijä pystyy nopeammin luomaan työpaikalle oman reviirinsä. (Hietala ym. 2015, 140-144.) Hyppänen antaa Perehdyttäminen onnistuneen työsuhteen varmistajana -artikkelissaan (n.d.) hyvän

vinkin perehdyttämisen nopeuttamiselle. Uudelle työntekijälle voi antaa jo ennen työsuhteen alkua yrityksestä materiaalia luettavaksi, esimerkiksi yritys-esitteitä, palvelu- ja tuote-esitteitä sekä vuosikertomuksia (Hyppänen n.d.).

Perehdytyksen toinen vaihe Esimiehen käsikirjan (2015) mukaan on reviirin esitteleminen. Työntekijälle esitellään lähimmät työtoverit, esimerkiksi tiimi, jossa uusi tiimin jäsen tulee työskentelemään. Uudelle työntekijälle on myös hyvä pitää talossa esittelykiertokierros, jotta hän oppii kulkemaan rakennuksessa ja näin pystyy rakentamaan omaa reviiriään. Kaikenlaiset apuvälineet kuten esimerkiksi kartat ja yhteenvedot ovat hyviä perehdytystä tukevia välineitä, sillä niihin työntekijä pystyy palaamaan myös myöhemmin. (Hietala ym. 2015, 141.)

Sitouttaminen alkaa jo valmistautumisvaiheessa. Kun työntekijällä on työpiste valmiina odottamassa ja perusasiat heti saatavilla, pohja työntekijän sitouttamiselle on jo luotu. Sitouttamiseen kuuluu tapaaminen yrityksen johdon kanssa. Johdolla on parhaat edellytykset kertoa uudelle työntekijälle yrityksestä, sen historiasta, arvoista ja strategiasta. (Hietala ym. 2015, 141-144.)

Hallinnon käytännöt, kuten tietoturva, tarvittavat lomakkeet, henkilöstöedut sekä intranet käydään läpi karkeasti, sillä kovin pikkutarkkaa tietoa ei ole helppoa sisäistää kaiken muun informaation ohella. Tärkeintä on opettaa uudelle työntekijälle mistä minkäkin tiedon löytää. Nämä tiedot ovat usein sellaisia, mitä uusi työntekijä ei tarvitse heti, joten on tärkeää, että tarpeen tullen henkilö osaa itsenäisesti etsiä tiedon esimerkiksi yrityksen intranetistä. (Hietala ym. 2015, 142-144.)

Työtehtävien ja tarvittavien työkalujen käyttämisen oppiminen mahdollisimman nopeasti on yritykselle etu (Hietala ym. 2015, 142). Hietalan ja kumppaneiden (2015) mukaan työntekijän on opittava työssään tärkeimmät sidosryhmät sekä tuotteet, jotka liittyvät hänen työhönsä. Uuden työntekijän on tärkeää myös ymmärtää, kuinka hänen työnsä asetetut tavoitteet muodostuvat ja kuinka näiden tavoitteiden toteutumista yrityksessä mitataan. (Hietala ym. 2015, 142-144.)

3.4 Palaute ja kehittäminen

Palaute ja kehittäminen on kuusivaiheisen perehdyttämisen prosessin rungon viimeinen kohta. Palautetta sekä tuoreita ideoita on hyvä kerätä uusilta perehdytykseen osallistuneilta henkilöiltä, sillä heiltä saatu palaute on arvokasta. Perehdytettävä saattaa antaa palautetta ilman erillistä palautekeskusteluakin, mutta sellainen on silti hyvä pitää perehdytysjakson lopussa. Palautteen ei välttämättä tarvitse koskea pelkästään perehdytysprosessia, vaan se voi olla myös esimerkiksi työympäristöön liittyvää. Kerättyä palautetta voidaan hyödyntää yrityksen toimintojen kehittämisessä. (Hietala ym. 2015, 142-147.)

Perehdyttämissuunnitelmaan kirjattujen perehdyttämisen tavoitteiden toteutumista tulee seurata ja arvioida perehdyttämisen prosessin aikana. Tämän lisäksi on myös hyvä arvioida, menikö kaikki suunnitelman mukaan niin kuin piti, vai tuliko jotain muutoksia, pitäisikö jotain korjata ja jäikö jotain puuttumaan. Myös perehdyttämissuunnitelmaa kannattaa kehittää kokemuksen ja saadun palautteen avulla. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

3.5 Perehdytyksen kriittiset hetket ja kompastuskivet

Perehdyttämisessä tulee vastaan joitakin hyvin tärkeitä työntekijän sitouttamiseen liittyviä kriittisiä hetkiä, joissa perehdyttäjän tulee olla tarkkana. Nämä hetket on hyvä olla kirjattuna perehdyttämisen runkoon, jotta ne pysyvät mielessä ja jotta tällaisiin hetkiin muistaa varautua jo etukäteen. Ensimmäinen mahdollinen kompastuskivi tulee vastaan jo haastattelu- ja rekrytointivaiheessa, ennen työsuhteen alkamista. Yritystä on siinä vaiheessa hyvin helppo alkaa kehua ja todellista tilannetta kaunistelemaan, kun halutaan antaa mahdollisimman hyvä kuva ja varmistaa hakijan kiinnostus. Kun työntekijä sitten tulee valituksi ja aloittaa työt yrityksessä sekä näkee, millainen yrityksen tilanne todellisuudessa on, hän saattaa tuntea itsensä petetyksi, jos haastatteluissa kuvattu yrityksen tilanne ei aivan pidäkään paikkansa. Jos näin on käynyt ja työntekijä saanut pettyä jo työn alkumetreillä, hän ei välttämättä pysty koskaan sitoutumaan yritykseen täysin. Tähän kompastumisen voi välttää sillä, että pyrkii olemaan jo alusta saakka rehellinen yrityksen tilanteesta ja jättää turhat kaunistelut ja silottelut pois. (Hietala ym. 2015, 144-145.)

Hietalan ja kumppaneiden (2015) mukaan toinen kriittinen hetki on myös aivan työsuhteen alkumetreillä oleva ensimmäinen työpäivä. Yleensä uusi työntekijä odottaa ensimmäistä päivää aivan uudella innolla ja jännityksellä. Työntekijän ensimmäisessä päivässä uuden tiimin jäsenenä on tärkeää, että hän saa vilpitöntä huomiota uusilta työtovereiltaan. Jos yrityksessä mikään ei viittaa siihen, että työntekijän ensimmäinen työpäivä on erityinen myös yrityksessä, innostus hälvenee nopeasti. (Hietala ym. 2015, 145.)

Perehdyttämisprosessin aikana perehdyttäjä saattaa sortua muutamiin asioihin, joita kannattaa tietoisesti muistaa välttää. Uusi työntekijä halutaan mahdollisesti perehdyttää nopeasti, joten hänelle pyritään antamaan kaikki tarvittava tieto kerralla. Tämä ei kuitenkaan ole kovin järkevä ratkaisu, sillä perehdytyksessä tulee niin paljon uutta tietoa, että kaikkea on mahdotonta sisäistää välittömästi. Minuuttiaikataulu ja epälooginen eteneminen perehdytyksessä ovat myös asioita, joita kannattaa karttaa. Minuuttiaikataulusta on hyvin vaikeaa pystyä pitämään kiinni, sillä perehdytykseen sisältyy yleensä yhden sijaan useita eri henkilöitä ja tapaamisia. Työn kannalta tärkeimpien ihmisten tapaaminen epäjohdonmukaisessa järjestyksessä saattaa aiheuttaa sen, että toiselta saatu tieto ei kytkeydykään edelliseltä saatuun tietoon, jolloin oppimispolusta tulee rikkonainen. Perehdyttäminen ei saa myöskään pitää sisällään ainoastaan passiivisesti tapahtuvaa kouluttamista neuvotteluhuoneessa, vaan työntekijän on päästävä kokeilemaan asioita käytännössä ja oppimaan työtä, johon hänet on rekrytoitu. (Hietala ym. 2015, 145-146.)

4 ESIMIEHEN PEREHDYTYKSEN ERITYISPIIRTEET

4.1 Esimiehen perehdytyksen kulmakivet

Hyvän perehdytysohjelman laatiminen on olennaista oppimisen helpottamiseksi sekä uuden esimiehen tavoitteiden asettamiseksi heti ensimmäisestä päivästä lähtien. Jo haastatteluvaiheessa on hyvin tärkeää keskustella rehellisesti ja suoraan työn positiivisista ja negatiivisista puolista. Esimiestehtävään hakevan on tärkeää ymmärtää, millaisia haasteita hän saattaa työssään kohdata, jotta työn alkaessa välttyään yllätyksiltä. (Miller 2017.) Esimiehen perehdyttämisessä kannattaa huomioida ja selvittää, millaista osaamista esimieheksi ryhtyvällä on jo valmiina, jotta kyseistä osaamista voidaan hyödyntää. Esimies tarvitsee uuteen rooliin ryhtyessään kaiken mahdollisen tuen, jotta hän pääsee sujuvasti liikkeelle. (Peltola 2011.)

Uudelle esimiehelle on hyvä nimetä ”kummi”, esimerkiksi toisen tiimin esimies, joka esittelee uudelle tulijalle paikkoja ja on ensimmäisenä päivänä myös lounasseurana. Näin uusi esimies saa heti ensimmäisestä päivästä lähtien yrityksestä vertaistaan tukea ja henkilön, jota voi helposti tarpeen tullen lähestyä kysymyksillä. Heti ensimmäisenä päivänä uuden esimiehen on tärkeää myös keskustella oman esimiehensä kanssa, mitkä ovat tulokkaalle asetetut vastuut ja odotukset seuraavien kolmen kuukauden ajalla. (Miller 2017.) Perehdyttäjän on tärkeää kertoa, mitä esimiehiltä odotetaan kuukauden, vuosineljänneksen sekä vuoden lopussa. Tämä auttaa uutta tulokasta ymmärtämään lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteet sekä keskittymään tuloksiin. (Workable.)

Uutta esimiestä perehdyttäessä ei saa olettaa, että hän osaisi heti toimia automaattisesti ja tietäisi mitä tehdä. On tärkeää kertoa yrityksestä ja sen kulttuurista, esimiehille suunnatuista odotuksista sekä toimintatavoista. Strategian ja tavoitteiden täytyy olla uudelle esimiehelle hyvin selkeitä. (McClure 2017.) Yrityksen organisaatorakenne on myös yksi tärkeä asia, josta esimiehelle tulee perehdyttämisessä kertoa. Esimiehen on oman esimiehensä lisäksi hyvä tietää, kenelle hänen esimiehensä vastaa asioista. (Workable.)

Työntekijät olettavat, että esimies tietää laajemmin asioista sekä myös niiden taustoista. Esimiehen tulee siis tietää hieman paremmin yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta sekä vahvuuksista ja myös yrityksen tärkeimmistä kehityskohteista. Uudelle esimiehelle on

myös hyvä kertoa enemmän yksiköstä tai tiimistä, jonka esimieheksi hänet on palkattu. Edeltäjän saappaisiin astuessaan esimiehen on hyödyllistä tietää uuden tiiminsä avainhenkilöt sekä kuinka tiimiä on aikaisemmin johdettu. (Pentikäinen 2009, 25.) Esimiehen on tärkeää saada kaikki tarvittava informaatio tiimistä, tiimin sisäisestä dynamiikasta, vahvuuksista ja heikkouksista sekä muista tärkeistä asioista, esimerkiksi, jos joku tiimistä haki kyseistä esimiespaikkaa. Tällöin uusi esimies osaa varautua tilanteeseen aloittaessaan työnsä. (McClure 2017.)

Työlainsäädäntö, alalle kuuluvat työehtosopimukset sekä yrityksen ohjeistukset ja yleiset käytännöt ovat asioita, jotka esimiehen tulee hallita. Niiden täytyy kuulua siis heti ensimmäisten työpäivien perehdytysohjelmaan. Uudella esimiehellä tulee olla myös tietoa siitä, millainen on yrityksen palkka- sekä palkkiorakenne, jotta hän osaa perustella työntekijöilleen tehtyjä palkkapäätöksiä. (Pentikäinen 2009, 29-30.) Yrityksen käytäntönä saattaa olla kehityskeskusteluiden pitäminen kerran tai kaksi kertaa vuodessa. Usein yrityksellä on käytössä kehityskeskustelulomake, jota käytetään kehityskeskustelun runkona. Jokaisen esimiehen kannattaa kuitenkin hienosäätää lomakkeesta oma versio, joka sopii parhaiten omaan käyttöön. (Pentikäinen 2009, 128-130.) Esimiehen tulee ymmärtää, kuinka tärkeä työväline kehityskeskustelu on yrityksen tavoitteiden jalkauttamiseksi työntekijätasolle (Pentikäinen 2008, 127-128).

Kun uusi esimies valitaan työntekijöiden joukosta, yhdessä rekrytoijan kanssa on sovittava, kuinka nimitys esitetään työntekijöille. Tässä tilanteessa on tärkeää, että rekrytoija itse ottaa vastuun nimityksestä ja sen tiedottamisesta työntekijöille. Näin vähennetään esimieheen kohdistuvia pettymyksen tunteita työntekijätaholta, jolloin työn alkumetrit uudella esimiehellä helpottuvat. (Aarnikoivu 2013, 75.)

4.2 Roolimuutos työntekijästä esimieheksi

Työntekijästä esimieheksi nimitetyllä on edessään aivan uudenlaiset haasteet. Työntekijän vastuut ja velvollisuudet muuttuvat yhtäkkiä esimiehen vastuisiin ja velvollisuuksiin. (Salminen 2014, 25.) Yllättäen tapahtunut nimitys esimieheksi ei tarkoita kuitenkaan sitä, että roolimuuotos olisi yhtä nopeasti sisäistetty (Järvinen 2014). Työntekijöistä valittu uusi esimies ei välttämättä tiedosta sitä, kuinka suuri roolimuuotos työntekijästä esimieheksi siirtyminen oikeastaan onkaan (Järvinen 2014, 83). Roolimuutoksen myötä ajattelun ja

näkökulman tulee muuttua niin, että enää ei olekaan vain minä, vaan myös muut. Asiat tehdäänkin muille ja muiden kautta. (Rötkin 2015, 193.)

Kun työntekijä ylennetään esimieheksi, ensimmäiset päivät uudessa roolissa ovat todella tärkeitä. Kaveruus entisten työkavereiden, eli nykyisten alaisten kanssa ei toimi enää samalla tavalla kuin ennen. (Pentikäinen 2009, 17.) Roolimuutos saattaa tuoda esiin haastavia tilanteita ja nyrpeyttä entisissä kollegoissa. Silloin täytyy vain muistaa, että valinta on varmasti ollut aivan perusteltu ja kenellekään ei tarvitse sitä ruveta perustelemaan. (Salminen 2014, 37.) Järvinen kirjoittaa, että vaikka työtoverina ollessaan toiset työtoverit ovat läheisempiä kuin toiset, esimieheksi siirtyessä näin ei voi enää olla. Esimiehen tulee olla tasapuolinen kaikkia kohtaan ja pitää huolta työyhteisön toiminnasta asettamatta ketään erityisasemaan. Näin toimiessaan esimies saavuttaa tiimensä arvostuksen ja luottamuksen. (Järvinen 2014, 90.) Muuttunutta roolia ja työyhteisön muuttunutta tilannetta kannattaa käsitellä avoimesti (Salminen 2014, 37).

4.3 Perehdyttämisessä huomioitavat esimiestyön ongelmatilanteet

Työelämä muuttuu jatkuvasti ja sitä mukaan myös esimiestyön haasteet muuttuvat ja kovenevat. Esimiehen työssä kohtaamat haasteet voivat tuntua vasta aloittaneesta esimiehestä jopa liian vaikeilta. (Salminen 2014, 275.)

Jokaisella työpaikalla kohdataan joskus ongelmia, eli täysin ongelmatonta työyhteisöä ei ole olemassa. (Järvinen 2016, 69.) Pekka Järvinen kirjoittaa kirjassaan *Onnistu Esimiehenä* (2016), kuinka työyhteisön ongelmat voidaan jakaa kahteen osaan. On yksilöllisiä ongelmia, esimerkiksi sairaudet sekä alkoholi- ja huumeongelmat, sekä yhteisöllisiä ongelmia, esimerkiksi työuupumus sekä ryhmien väliset ristiriidat (Järvinen 2016, 69).

Häiriökäyttäytyminen on yksi ongelmatilanteista, johon esimies saattaa työssään joutua puuttumaan. Häiriötilanteet ovat usein haastavia ja ne voivat olla sekä yrityksen sisäisiä tilanteita että asiakastilanteita. (Vartia ym. 2012, 6.) Vartian ja kumppaneiden (2012, 7) mukaan häiriökäyttäytyminen on työyhteisön sisällä tapahtuvaa epäasiallista kohtelua, kiusaamista sekä vastuutonta työkäyttäytymistä.

Yksi häiriökäyttäytymisen muodoista työelämässä on vastuuton työkäyttäytyminen. Vastuuton käyttäytyminen voi ilmetä esimerkiksi häiriön aiheuttamisena työpaikalla ja yleisesti hyväksytyjen toimintatapojen noudattamatta jättämisenä. Häiriökäyttäytyminen siis nimensä mukaisesti häiritsee muita työntekijöitä ja hankaloittaa työn tekemistä. (Vartia ym. 2012, 11.)

Työpaikkakiusaaminen on ollut hyvin paljon pinnalla mediassa (Nikkola & Salminen 2012,143). Työpaikkakiusaamisen muotoja on useita, syrjimisestä ja puhumattomuudesta ihan konkreettiseen nöyryyttämiseen ja seksuaaliseen häirintään (Vartia ym. 2012, 17). Työturvallisuuslain (738/2002) 5. luvun 28 § säädetään häirinnästä. Lain mukaan työnantajan on puututtava silloin, kun ”työssä esiintyy työntekijän terveydelle haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua”. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.) Puuttumisen on tapahduttava esimiehen kautta ja mieluummin liian aikaisin kuin vasta sitten, kun häiriökäyttäytyminen on saanut jatkua jo pitkään (Vartia ym. 2012, 51).

Häiriökäyttäytymisen taustojen ymmärtäminen voi auttaa esimiestä häiriötilanteiden ehkäisyssä ja selvittelyssä. Aluksi saattaa näyttää siltä, että häiriökäyttäytymisen syyt ovat lähtöisin yksilöstä, mutta syvemmissä tarkastelussa voidaankin taustalta löytää esimerkiksi epäselvyyksiä liittyen toimintatapoihin tai töiden organisointiin. (Vartia ym. 2012, 29.) Esimiehen kannattaa reagoida, jos huomaa työntekijän käytöksen tai toiminnan muuttuneen olennaisesti aikaisempaan nähden (Vartia ym. 2012, 51).

4.4 Neuvoja ongelmatilanteiden ehkäisyyn ja ratkaisemiseen

Ongelmien syntymistä voidaan ehkäistä laatimalla työyhteisölle yhteiset pelisäännöt, kouluttamalla ja opastamalla henkilöstöä sekä edistämällä yhteistyötä organisaation sisällä. Positiivisen ilmapiirin ylläpitämisellä on myös oma osuutensa ongelmatilanteiden ehkäisyssä. (Salminen 2014, 297.) Jos työpaikalla ei ole sovittu yhteisiä pelisääntöjä, ongelmiin puuttuminen on paljon haastavampaa. Selvät rajat hävittävät epäselvän harmaan alueen ja osoittavat selvästi, millainen toiminta on hyväksyttävää ja millainen ei. (Havunen & Lavikkala 2010, 164.) Huolellisella perehdyttämisellä voidaan ehkäistä ongelmatilanteita, jotka johtuvat uuden työntekijän osaamattomuudesta ja epävarmuudesta (Vartia ym. 2012, 40).

Esimiehen tarpeellisuus työyhteisössä selviää viimeistään silloin, kun työyhteisössä alkaa esiintyä ongelmatilanteita. Tilanteet ovat usein sellaisia, jotka vaativat esimieheltä jämäkkyyttä ja rohkeutta puuttua epäkohtiin. (Salminen 2014, 276.) Häiriötilanteeseen puuttuminen voi olla haastavaa, mutta siinäkin voi opetella paremmaksi (Vartia ym. 2012, 78). Esimiehen täytyy puuttua huomaamiinsa ongelmatilanteisiin ajoissa, jotta tilanteet eivät turhaan paisu ja pahene (Järvinen 2014, 79).

Silloin, kun työntekijän toiminta poikkeaa sovitusta, esimiesten apuna on toimintamalli puuttumisprosessista (Kuvio 5). Sen tarkoituksena on auttaa esimiestä toimimaan ja johtamaan rakentavasti konfliktitilanteissa. Ajatuksena on seurannan avulla pystyä puuttumaan tilanteeseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja ohjata työntekijän toimintaa oikeaan suuntaan. Jos tavallinen päivittäisjohtamiseen kuuluva keskustelu ei tehoa ja työntekijä jatkaa ei-toivottua toimintaa, esimiehen on aiheellista antaa siitä huomautus tai varoitus. Varoitus sisältää irtisanomisuhan, joten jos työntekijä varoituksenkin jälkeenkin jatkaa samaa rataa, tilanteesta riippuen irtisanominen voi olla aiheellista. (Nikkola & Salminen 2012, 104-110.)



KUVIO 5. Puuttumisprosessi (Nikkola & Salminen 2014, 105)

Ongelmatilanteen selvittelyssä esimiestä ei jätetä yksin, vaan apua voi aina hakea oman yrityksen henkilöstöhallinnolta, työterveydestä tai työsuojeluviranomaiselta (Salminen 2014, 296). Jos kyseessä on epäily henkilön psyykkisistä ongelmista, työterveyshuolto on oikea paikka hakea apua asian selvittämiseksi. Tällöin esimies kuvaa työterveyshuollolle tilanteen ja yhdessä sovitaan, kuinka tilanteessa tulee edetä. (Vartia ym. 2012, 53.) Esimiehen kannattaa pyytää ulkopuolista apua tilanteen selvittämiseksi myös silloin, jos hänestä tuntuu, että tilanteessa on vaikeaa pysyä puolueettomana (Vartia ym. 2012, 67.) Esimiehen tehtävänä henkilöön liittyvissä ongelmissa ei ole kuitenkaan tehdä työntekijästään diagnoosia, vaan puuttua työssä ilmeneviin käyttäytymisen ja työsuorituksen ongelmiin hienotunteisuutta unohtamatta. (Järvinen 2014, 111,114-115.)

Ongelman ratkaisutapaan vaikuttaa hyvin paljolti se, onko kyseessä yksilöongelma vai yhteisöllinen ongelma. Luonnollisesti yksilöongelmaa ei kannata lähteä käsittelemään koko työyhteisön kesken. Yksilöön liittyvä ongelma tulisi pyrkiä aina käsittelemään kyseisen henkilön kanssa kahden. Yhteisöllistä ongelmaa käsiteltäessä esimiehen taas tulee selvittää, mistä ongelma on lähtöisin ja ketä ongelma eniten koskee. (Järvinen 2016, 90.)

Oli sitten kyseessä yksilöongelma tai yhteisöllinen ongelma, esimiehen tulee kertoa osapuolille mahdollisimman selkeästi mistä on kyse, eli mitä tässä tehdään. Ongelmia ratkaistaessa esimiehellä voi olla tietynlainen näkemys asiasta, mutta todellisuus voi olla toisenlainen. Tämän vuoksi esimiehen täytyy kuunnella kaikkia osapuolia ja selvittää tutkimalla sekä kyselemällä, mikä on se perimmäinen syy ongelmaan. Kun esimies on saanut selkeämmän kuvan siitä, mistä konflikti on lähtöisin, hän pystyy paremmin keskittämään keskustelun itse ongelmasta sen ratkaisemiseen. (Järvinen 2016, 91-92.)

Ratkaisua ongelmaan tulee ideoida yhdessä. Ehdotetuista toimenpiteistä tulee valita se, joka on helpointa toteuttaa, eli jossa luultavimmin pysytään parhaiten. Jatko-toimenpiteet tulee sopia selkeästi, jotta ongelma saadaan oikeasti ratkaistua. Kun toimenpiteistä on sovittu, osapuolten tulee sopia heti myös seurantatilaisuudesta. Jos seurantatilaisuutta ei sovita, on hyvin mahdollista, että toimenpiteet jäävät toteuttamatta ja ongelma jatkuu edelleen. Seurantatilaisuuden pitäminen viestittää työyhteisölle, että tilanteen on korjauttava ja kaikkien on toimittava sovitun mukaisesti. (Järvinen 2016, 92.)

Aina ongelmaa ei saada korjattua keskustelemalla ja sopimalla ratkaisutoimenpiteistä. Tällöin koetellaan esimiehen jäämäkkyyttä ja kykyä johtaa hankalissakin tilanteissa. Jämäkämmät keinot, kuten varoitukset, huomautukset ja irtisanomiset voivat olla joissain toistuvissa konfliktitilanteissa tarpeellisia. (Järvinen 2016, 93.)

Järeämmät keinot, kuten suullinen huomautus tai kirjallinen varoitus tulevat aiheellisiksi silloin, kun työntekijä ei piittaa esimiehen selvästi antamista ohjeista tai työmääräyksestä. Kirjallinen varoitus sisältää uhan irtisanomiseen ja se on aiheellista antaa silloin, kun työntekijä toistuvasti laiminlyö ohjeistuksia, häiriköi, kiusaa tai rikkoo vakavasti turvallisuusmääräyksiä tai työvelvoitettaan. Ennen kirjallisen varoituksen antamista työntekijää täytyy kuulla virallisessa kuulemistilaisuudessa. Tilaisuuteen lähetetään virallinen kutsu saantikuittauksella ja tilaisuudesta tehdään pöytäkirja. Kutsussa on kerrottava työntekijän oikeudesta ottaa mukaan esimerkiksi työsuojeluvaltuutettu tai luottamusmies. Esimies

saa apua tarvittaessa henkilöstöosastolta. Jos työntekijän ohjeiden vastainen toiminta jatkuu kirjallisesta varoituksesta huolimatta, perusteet irtisanomiselle on olemassa. (Vartia ym. 2012, 94-95.)

4.5 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Palaute on motivoinnin, kannustamisen, sitouttamisen ja kehittämisen väline. Palautteen antaminen on tärkeää, sillä jos työntekijöille ei anneta minkäänlaista palautetta, se saateen ymmärtää välinpitämättömyytenä ja arvostuksen puutteena. (Aarnikoivu 2008, 142-143.) Usein korjaavan palautteen antaminen saattaa tuntua esimiehestä haastavalta. Epäonnistumista koskeva palaute mielletään helposti negatiiviseksi ja siihen voi olla vaikeaa suhtautua positiivisena kehittymismahdollisuutena. (Aarnikoivu 2008, 145.)

Suomessa palautteen antaminen ja vastaanottaminen ei ole niin luontevaa, joten siksi sitä tulisikin harjoitella. Jotta korjaavasta palautteesta olisi hyötyä, se kannattaa pyrkiä antamaan mahdollisimman pian epäkohdan huomaamisen jälkeen. Korjaavalla palautteella pyritään muuttamaan palautteen vastaanottajan toimintaa oikeaan suuntaan ja auttamaan häntä kehittymään. Palautteen antamisen jälkeen tunnelmaa kannattaa vapauttaa hieman positiivisemmilla asioilla. Korjaavan ja positiivisen palautteen antamisen oikea suhde on tutkimusten mukaan 1:3, eli aina yhtä korjaavaa palautetta vastaan täytyisi antaa kolme positiivista palautetta. (Salminen 2014, 268-272.)

Palautteen antamisen tapaan kannattaa kiinnittää huomiota. Jos itse osaa arvostaa palautetta, se näkyy sekä palautteen antamisessa että vastaanottamisessa. Työpaikan palautteekulttuuria ohjataan parempaan suuntaan, kun keskitytään antamaan sekä korjaavaa että positiivista palautetta, eikä ainoastaan toista näistä. (Aarnikoivu 2008, 142, 144.)

Palaute ei kuitenkaan ole tarkoitettu ainoastaan esimieheltä työntekijän suuntaan annettavaksi, vaan myös esimiehen tulee saada palautetta. Ilman palautetta ei esimieskään pysty kehittymään ja kehittämään omia toimintatapojaan. (Aarnikoivu 2008, 141.) Palautteen vastaanottamisen taitoa pystyy kehittämään ihan yhtä hyvin kuin palautteen antamisen taitoa. Jotta vastaanottamisen taitoa pystyisi kehittämään, täytyy tarkastella itseään ja omia toimintatapojaan tällaisessa tilanteessa kriittisesti. Oma palautteesietoky-

kyään on oleellista arvioida. Saamastaan palautteesta kannattaa olla kiitollinen sen antajalle ja pyrkiä selventämään sekä ymmärtämään, mitä palaute käytännössä tarkoittaa ja kuinka sen avulla voi kehittyä. (Aarnikoivu 2008, 150-152.)

4.6 Stressin hallinta ja jaksaminen

Esimiehen tehtävänä on johtaa työntekijöitään ja pitää huolta, että hänen alaisuudessaan työskentelevä henkilöstö voi työssään hyvin. Vähemmän kuitenkin keskustellaan siitä, miten esimies itse voi. Tämä on kuitenkin hyvin tärkeä asia niin esimiehen kuin myös yrityksen kannalta, sillä yllirasittunut esimies voi pahimmillaan pilata työyhteisön ilmapiiirin. (Harju & Kallasvuo 2007, 16.)

Esimiehen väsyessä häneltä saattaa jäädä tärkeitä päätöksiä tekemättä ja paneutuminen työyhteisön toimintaan heikentyy. Näin hän saa aikaan epäselvyyttä ja ongelmia työyhteisössä. Jos esimies ei itse ole motivoitunut tekemään töitä ja pitämään innostusta yllä, työntekijät alkavat vähitellen itsekin menettää työmotivaationsa, sillä ei ole ketään, kuka näyttäisi heille esimerkkiä. Pahimmillaan työuupumus voi johtaa unettomuuteen, perhelämän ongelmiin sekä lopulta loppuun palamiseen, mikä taas johtaa useimmiten pitkään sairauslomaan. (Järvinen 2016, 145-147.)

Yrityksen johdon on tärkeää pitää huolta siitä, että esimiehet, niin uudet kuin vanhatkin, saavat tarpeeksi tukea ja opastusta esimiestehtävissä toimimiseen ja siinä onnistumiseen. Jotta esimies pysyisi virkeänä ja motivoituneena, työn tekemiselle tulee vetää raja niin, että aikaa jää tasapuolisesti myös omille harrastuksille sekä perheelle. (Järvinen 2016, 146, 148.)

Työterveyslääkäri Mari Salo (2009) on tehnyt lisensiaatintutkimuksensa esimiesten työssä jaksamisesta. Hän pyrki tutkimuksellaan selvittämään, millaisia työssä jaksamiseen liittyviä voimavaroja esimiehet saavat työstään. Vastaavasti hän pyrki myös selvittämään millaiset vaatimukset työssä koettelevat esimiehen jaksamista. Toisena selvitetävänä asiana oli, kuinka yksityiselämä tarjoaa voimavaroja työssä jaksamiseen, vai viekö se jopa niitä. (Salo 2009.)

Tuloksista kävi ilmi, että sosiaalinen tuki on todella tärkeä osa tukemaan esimiehen työssä jaksamista. Työpaikoilla tämä tarkoittaa esimerkiksi vertaistukea toisilta esimiehiltä. Lisäksi tutkimuksessa huomattiin, että kokemus ja kokemuksen puute vaikuttavat esimiehen jaksamiseen. Työpaikoilla kannattaakin siis panostaa uuden esimiehen perehdyttämiseen ja antaa mahdollisuus vertaistukeen kokeneemalta esimieheltä. Yksityiselämässä työstä irrottautuminen ja rentoutuminen vaikuttivat työstä palautumiseen. Tutkimuksessa löydettiin kolme erilaista toimintatapaa, joilla mahdollistettiin palautuminen vapaa-ajalla. Työstä irrottautumiseen toisilla toimi parhaiten aktiivinen vapaa-aika työn vastapainoksi. Joillekin oli parasta tehdä esimerkiksi jotkin keskeneräiset työt valmiiksi ja tietoisesti siirtää työajatukset mielestään vapaa-ajalla. Tässä oli keskeistä oikeanlainen asennoituminen sekä oman mielen hallinta. Jotkut taas näkivät työn ja vapaa-ajan luonnollisesti erillään ja heille oli riittävää työstä irrottautumiseen joka päivä toistuvat, samanlaiset rutiinit. (Salo 2009.)

4.7 Ajankäytön hallinta

Yksi tehokkaimmista negatiivisesti hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä on kiire. Vaikka tunteja ja minuutteja vuorokaudesta löytyy reilusti, aika ei silti tunnu riittävän. Ongelma ei siis ole se, että aikaa olisi liian vähän, vaan se, miten kaikki aika käytetään. (Harju & Kallasvuo 2007, 92.) Esimieheksi siirryttäessä omien työtehtävien lisäksi aikaa on löydettävä myös esimiestehtävien hoitamiseen. Rauhoitettua työskentelyaikaa ei esimiehenä voi vaatia enää samalla tavalla kuin aikaisemmin, sillä esimiehen työhön kuuluu jatkuvat keskeytykset. Esimiestyö kokonaisuutena on niin laaja, että se vaatii paljon aikaa ja syventymistä asiaan. Jotta tehtävä voidaan hoitaa kunnolla, uuden esimiehen täytyy osata luopua joistain aikaisemmista työtehtävistään ja uskaltaa delegoida töitä työntekijöilleen. (Salminen 2014, 27-29.)

Ajankäytön hallintaa auttaa työtehtävien järjestäminen tärkeysjärjestykseen. Ensimmäiseksi listataan tehtävät, jotka ovat tärkeitä ja kiireellisiä ja jotka täytyy tehdä heti. Toiseksi tulee tehtävät, jotka eivät ole niin akuutteja, mutta jotka kuitenkin täytyy tehdä tiettyyn päivämäärään mennessä. Nämä on hyvä kirjata kalenteriin. Kolmantena listataan mukavat tehtävät, jotka eivät ole niin tärkeitä, mutta nekin on silti hyvä aikatauluttaa. Neljänneksi tärkeysjärjestyksessä kuuluu tehtävät, jotka voisi delegoida jollekin muulle. (Harju & Kallasvuo 2007, 104.)

Aarnikoivu (2013) ehdottaa yllä mainittujen ajan käytön hallintaan auttavien toimien lisäksi, että haastavilta tuntuvat asiat kannattaa tehdä ensin. Jos ne kaikista inhottavimmat tehtävät tekee pois alta heti työpäivän alussa, ne eivät kolkuta koko loppupäivää takaraivossa. Ajankäyttöä tulee suunnitella ja organisoida, jotta pystytään toimimaan tehokkaasti. (Aarnikoivu 2013, 188, 190.)

5 TW-LASKENTAPALVELUT OY: TYÖNTEKIJÄSTÄ ESIMIEHEKSI SIIRTYVÄN HENKILÖN PEREHDYTTÄMINEN

5.1 Taustaa

TW-Laskentapalvelut Oy:llä esimiehet tulevat pääasiassa talon sisältä vanhoista työntekijöistä. Työntekijästä esimieheksi siirryttäessä vastaan saattaa tulla kaikenlaisia haasteita ja vaikka on talossa työskennellyt mahdollisesti jo pitkäänkin, uutta asiaa tulee varmasti hyvin paljon roolim muutoksen myötä. Yrityksellä ei ole vielä valmista esimiehen perehdyttämiseen tarkoitettua materiaalia, joten työssä päädyttiin tekemään tuotoksellisena osuutena uuden esimiehen perehdyttämismateriaali yrityksen HR:n käyttöön.

Perehdyttämismateriaaliin on koottu kaikki yritykseen sekä esimiestyöhön liittyvät tärkeimmät asiat, jotka HR käy läpi uuden esimiehen kanssa perehdyttämisen prosessin aikana. Materiaaliin ei voida kuitenkaan laittaa kuin rajallinen määrä tietoa ja kaikkea mitä perehdytyksessä käydään läpi, ei ole järkevää esittää kirjallisena. Materiaali sisältää paljon nippelitietoa, jota voi olla haastavaa muistaa kaikkea kerralla, joten materiaali ladataan esimiesten nähtäville myös yrityksen intranettiin. Tietoa ongelmatilanteista sekä keinoja niiden ehkäisemiseen ja selvittämiseen päätettiin sisällyttää jo perehdyttämiseen, sillä työntekijästä esimieheksi siirtyvä voi kohdata uuteen rooliin astuessaan monenlaisia haasteita ja niihin on hyvä osata varautua.

5.2 Perehdyttämismateriaali

Materiaalin suunnittelu aloitettiin opiskelemalla teoriaa johtamisesta ja esimiestyöstä sekä perehdyttämisestä. Perehdyttämismateriaalista haluttiin saada muutakin kuin pelkästään yrityksen ja sen käytäntöjen esittely, joten materiaaliin päätettiin sisällyttää tietoa myös esimiestyössä mahdollisesti vastaan tulevista haasteista. Työn sisällön rakentumiseen hyödynnettiin keskusteluita muutaman uuden sekä muutaman vähän kauemmin esimiehenä olleen henkilön kanssa. Heidän avullaan kartoitettiin, millaisia haasteita esimiehen työssä saattaa tulla vastaan ja millaisia asioita esimiesten omien kokemusten perusteella kannattaisi lisätä perehdyttämismateriaaliin. Työhön taustatietoa saatiin myös TW-Laskentapalvelut Oy:n HR-assistentilta sekä liiketoimintajohtajalta. Materiaalin sisältö

on siis tarkkaan mietitty ja suunniteltu yhdessä yrityksen HR-assistentin, liiketoiminta-johtajan sekä muutamien esimiesten avulla, eli teoriaa ja käytäntöä yhdistämällä.

Perehdyttämismateriaali on sähköisessä muodossa PowerPoint -tiedostona, jotta sitä on helppo muokata, eli lisätä, muuttaa ja poistaa tietoa asioiden muuttuessa ja tarpeen vaatiessa. Kaikkea informaatiota ei ole ahdettu dioihin, vaan työssä on hyödynnetty myös PowerPoint -ohjelman muistiinpanokenttää. Materiaalin ei ole tarkoitus olla vain monologinen koulutus, joten siihen on sisällytetty myös osallistavia kysymyksiä perehdytettävistä aihealueista.

Materiaalin lopulliseksi sisällöksi muodostui:

- Tietoa yrityksestä ja sen historiasta
- Yrityksen arvot ja strategia
- Työlainsäädäntö ja TES
- Organisaatorakenne ja vastuunjaot
- Tiimit ja esimiehuhteet
- Yrityksen käytännöt
- Työsuhte-edut
- Mitä esimieheltä odotetaan / toimenkuva selkeästi
- Kehityskeskustelut
- Palkkausmuutokset
- Uuden työntekijän rekrytointi
- Työntekijästä esimieheksi
- Haasteet ja ongelmatilanteet
- Ongelmatilanteiden ehkäisy
- Puuttuminen
- Palautteen antaminen
- Stressin hallinta ja jaksaminen
- Ajankäytön hallinta
- Tietolähteitä esimiestyön tueksi

5.2.1 Tietoa yrityksestä ja sen historiasta

Vaikka kyseessä on työntekijästä esimieheksi siirtyvän henkilön perehdyttäminen, yrityksen historiaa on hyvä käydä kertauksena läpi. Esimies on työnantajan edustaja, joten hänen kuuluu olla kartalla yrityksen historiasta sekä yrityksessä tapahtuneista muutoksista.

TW-Laskentapalveluilla toteutettiin suuri organisaatiomuutos vuonna 2016. Tilitoimisto K. J. Westerberg & Co. ja TW-Laskentapalvelut Oy yhdistettiin, jolloin koko henkilöstö siirtyi TW-Laskentapalvelut Oy:n alle. Osa vanhemmista työntekijöistä saattaa kuitenkin edelleen puhua Tilitoimistosta ja TW:n puolesta erikseen ja yrityksen käytännöissä saattaa olla hienoisia eroja, mikä voi aiheuttaa hämminkiä työyhteisössä (Esimies X).

Tilitoimisto K. J. Westerberg Oy on perheyritys, joten perheyrittäjien arvojen vaaliminen on yritykselle tärkeää. Yrityksen toiminnan perustana on taloudellisesti kestävä kehitys, tuloksellisuus sekä pitkäjänteinen toiminta. Asiakkaille pyritään antamaan parasta mahdollista palvelua, ja jotta siihen voidaan päästä, asiakkaan toimintaan perehtyminen on tärkeää. Rehellisyys, avoimuus ja toisen kunnioitus puolin ja toisin kasvattaa luottamuksellista suhdetta yrityksen ja asiakkaan välillä. Yritykselle on myös tärkeää, että kaikki osapuolet arvostavat toisiaan. Asiakkaan tulee tuntee, että hänestä välitetään ja että hänen asiansa on yritykselle tärkeää. Myös työntekijöiden halutaan tuntevan olevansa arvostettuja alan ammattilaisia, sillä osaavat ja motivoituneet työntekijät ovat yrityksen vahvuus. (TW-Laskentapalvelut Oy.)

Esimiehen täytyy ymmärtää strategian ja arvojen merkitys työvälineinä, jotta niitä voidaan hyödyntää työpaikan päivittäisessä toiminnassa. Kun esimies pystyy osoittamaan työntekijälle, miten mikäkin asia ja tekeminen liittyy oleellisesti koko yrityksen tavoitteisiin, hän samalla luo merkityksiä ja sitouttaa henkilöstöä. (Aarnikoivu 2008, 20.) Joten, koska esimies on avainasemassa strategian jalkauttamisessa henkilöstölle, nämä kaikki edellä mainitut tiedot ovat tärkeitä sisällyttää jo perehdyttämismateriaaliin.

5.2.2 Työlainsäädäntö ja TES

Materiaaliin sisältyy osio työlainsäädännöstä ja työehtosopimuksista. Työlainsäädäntöön kuuluvat Työsopimuslaki, Työaikalaki, Vuosilomalaki, Laki yhteistoiminnasta yrityksessä, Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, Yhdenvertaisuuslaki, Laki yksityisyyden suojasta työelämässä, Työturvallisuuslaki ja Työterveyshuoltolaki (Finlex).

Työpaikalla noudatetaan siis useita eri lakeja, joista suurin osa on pakottavaa lainsäädäntöä. Pakottava lainsäädäntö tarkoittaa sitä, että työnantaja ei voi sopia lakia huonommista ehdoista. (Nikkola & Salminen 2012, 47.) Esimiehen tulee tutustua työlainsäädäntöön huolellisesti, jotta vältytään vaikeuksilta ja tiedetään, millaisissa tilanteissa apua tilanteeseen tulee hakea muualta, esimerkiksi henkilöstöhallinnolta tai omalta esimieheltä. (Salminen 2014, 75.)

Työlainsäädännön lisäksi uuden esimiehen on syytä perehtyä myös muihin työssä tarvittaviin lakeihin. Tällaisia ovat tilitoimistomaailmassa esimerkiksi kirjanpitolaki sekä myös verotukseen liittyvät lait, kuten arvonlisäverolaki. Esimiesten osaamisvaatimukset kovelevat työlainsäädännön muuttuessa ja tiukentuessa jatkuvasti (Salminen 2015).

TW-Laskentapalvelut Oy:llä sovelletaan Kaupan alan työehtosopimusta. Esimiehen on työpaikalla noudatettavien lakien lisäksi tunnettava myös työehtosopimus sekä siihen tulleet muutokset (Salminen 2015). Kaikkien uusien esimiesten on siis hyvä perehtyä kyseiseen työehtosopimukseen, sillä se osaltaan säätelee toimintaa työpaikalla.

5.2.3 Organisaatorakenne ja vastuunjaot

Organisaatorakenne on yksi tärkeä esimiehen perehdyttämiseen liitettävä asia (Workable). TW-Laskentapalvelut Oy on matriisiorganisaatio. Kuten alussa kerrottiin, materiaalista haluttiin tehdä muutakin kuin monologinen esittely yrityksestä ja sen käytännöistä. PowerPoint -esitykseen on sisällytetty osallistavia kysymyksiä, joiden avulla pyritään pohtimaan asioita ennen kuin käsitellään itse aihetta. Organisaatorakenne -osiossa esitetään perehdytettävälle kysymys, mitä matriisiorganisaatio käytännössä tarkoittaa. Osallistavien kysymysten avulla voidaan saada perehdytettävä oivaltamaan asioita sekä myös

perehdyttäjä itse voi saada selville, millaista osaamista ja millaisia näkemyksiä perehdyttävällä on (Kupias & Peltola 2009, 152).

Matriisiorganisaatio tarkoittaa sitä, että työntekijä saa opastusta ja ohjausta myös joltain muulta, kuin ainoastaan omalta esimieheltään (Salminen 2014, 174). Kyseinen organisaatorakenne saattaa tuoda esimiestyölle haasteita esimerkiksi silloin, jos päätöksentekoprosessi ja roolit eivät ole selkeitä. Vuorovaikutus- ja yhteistyökulttuurin täytyy olla edistynyttä ja johtamisen taitavaa, jotta matriisiorganisaatio toimii hyvin. (Salminen 2014, 176-178.) Esimieheksi ryhtyvän täytyy siis ymmärtää mitä matriisiorganisaatio käytännössä tarkoittaa sekä millaista toimintaa ja millaisia taitoja se esimiestyöltä edellyttää. Materiaaliin on koottu myös tietoa siitä, miten vastuut jakautuvat esimerkiksi henkilöstöosastolle, esimiehelle sekä työntekijälle.

Perehdyttämismateriaalissa on esitetty yrityksen tiimit ja tiimien esimiehuhteet. Esimiehen on oman esimiehensä lisäksi hyvä tietää, kenelle hänen esimiehensä vastaa asioista (Workable). TW-Laskentapalvelut Oy:llä työskentelee paljon ihmisiä viidessä eri kerroksessa, joten kaikkien tunteminen on mahdotonta. Kuviot tiimeistä ja esimiehuhteista auttavat hahmottamaan paremmin kokonaisuutta ja esimiesten keskuudessa toivottiin, että perehdyttämismateriaaliin lisättäisiin tietoa siitä, kuka on kenenkin esimies. (Esimies X.)

5.2.4 Yrityksen käytännöt ja työsuhte-edut

Hallinnon käytännöt, kuten tietoturva, tarvittavat lomakkeet, henkilöstöedut sekä intranet käydään läpi karkeasti, sillä kovin pikkutarkkaa tietoa ei ole helppoa sisäistää kaiken muun informaation ohella. Tärkeintä on opettaa uudelle työntekijälle mistä minkäkin tiedon löytää. Nämä tiedot ovat usein sellaisia, mitä uusi työntekijä ei tarvitse heti, joten on tärkeää, että tarpeen tullen henkilö osaa itsenäisesti etsiä tiedon esimerkiksi yrityksen intranetistä. (Hietala ym. 2015, 142-144.)

Yrityksen käytäntöihin perehdyttämismateriaalissa sisältyy työajan tulkitseminen, tietosuoja ja tietoturva, kulkuoikeudet, työterveys, sairauspoissaolot, tapaturmatilanteissa toimiminen, työsuhte-edut, loma-asiat, toiminta häiriötilanteissa, neuvotteluhuoneen varaaminen ja mistä kaikki tarvittavat lomakkeet löytyvät. Nämä ovat kaikki hyvin pikkutarkkaa tietoa, joista ei varmastikaan kaikki jää perehdyttämistilanteessa mieleen, mutta jotka

ovat kuitenkin tärkeitä uudelle esimiehelle. Varmasti myös suuri osa yrityksen käytännöistä on tuttuja jo kauemmin yrityksessä työskenneelle henkilölle, mutta yhtenäisten käytäntöjen varmistamiseksi kaikki nämä on kuitenkin hyvä käydä läpi. Esimiehen nimitäin tulee osata kertoa myös työntekijöilleen mitkä ovat yrityksen yhteiset linjaukset esimerkiksi sairauspoissaolojen ilmoittamisessa.

5.2.5 Esimiehen toimenkuva

Perehdyttämismateriaaliin sisältyy listaus esimiehen työhön kuuluvista tehtävistä. Keskusteluissa esimiesten kanssa tuli esille se, että esimiehen toimenkuva tulisi ilmaista perehdyttämisessä mahdollisimman selkeästi sekä sen lisäksi myös kertoa, mitä uudelta esimieheltä odotetaan.

Aarnikoivun (2013) mukaan perehdytyksessä on hyvin tärkeää käydä esimiehen rooli ja tehtävät läpi huolellisesti. Esimiehen täytyy näkyvästi saada oikeutus esimiehen roolissa toimimiseen ja hänen myös on tärkeää sisäistää, mitä esimiehisyyden kokonaisuudessaan tarkoittaa. Eli millaiset tavoitteet esimiehelle asetetaan ja mitä hänen työltään odotetaan. (Aarnikoivu 2013, 75.) Matriisiorganisaatio saattaa tuoda haasteita, jos esimiehelle päätöksentekoprosessi ja roolit eivät ole selkeitä (Salminen 2014, 176). Tämänkin vuoksi toimenkuvan esittely on tärkeää sisällyttää perehdyttämiseen mahdollisimman yksityiskohtaisesti.

5.2.6 Rekrytointi, kehityskeskustelut ja palkkausmuutokset

Esimiehen yhtenä tehtävänä on huolehtia siitä, että tiimi on täysilukuinen, eli tarpeen vaatiessa täytyy rekrytoida lisää henkilöstöä (Pentikäinen 2009, 14). Materiaalissa on esitetty kaaviona, mitkä ovat rekrytointiprosessin vaiheet aina tarpeen huomioimisesta palkkauspäätökseen asti. Kaaviosta selviää myös, ketkä ovat mukana rekrytointiprosessissa ja miten rekrytointitarpeen havaitsemisesta lähdetään etenemään.

Esimiestyön tärkeä työväline on kehityskeskustelu. Kehityskeskustelut kuuluvat esimiestyöhön ja kaikkien esimiestehtävissä olevien täytyisi ymmärtää, mikä merkitys keskusteluilla on sekä panostaa niihin. (Aarnikoivu 2013, 170, 172.) Perehdyttämismateriaaliin

on koottu tietoa TW-Laskentapalvelut Oy:n kehityskeskustelukäytännöistä, eli kuinka usein keskusteluita käydään ja minkälaisia asioita keskusteluissa käydään läpi.

Kehityskeskusteluissa työntekijä saattaa kysellä myös palkka-asioista (Hietala ym. 2015, 213). Jotta esimies pystyy näihin kyselyihin vastaamaan, hänen täytyy tietää, millainen palkkarakenne yrityksessä yleisesti on (Pentikäinen 2009, 30). Esimiehen täytyy myös tietää, kuinka mahdollisista palkankorotuspyynnöistä lähdetään etenemään, eli kuka viimekädessä päättää palkankorotuksista ja kenelle tällainen pyyntö välitetään.

5.2.7 Työntekijästä esimieheksi

TW-Laskentapalvelut Oy:llä uudet esimiehet tulevat pääasiassa aina yrityksen omista työntekijöistä. Nähtiin siis tarpeelliseksi sisällyttää materiaaliin myös osio siitä, millaisia huomioita ja muutoksia omassa toiminnassa työntekijän tulee tehdä siirtyessään talon sisäisesti esimieheksi.

Esimieheksi ryhtyvän täytyy ymmärtää, että menestyäkseen itse esimiestehtävässään hyvin, se edellyttää omien alaisten onnistumista ja menestymistä. Esimiehenä ajattelutavan täytyy siis muuttua minä -näkökulmasta muut -näkökulmaan. (Rötkin 2015, 193.) Työntekijästä esimieheksi siirtyvälle tasapuolista kohtelua ei voi korostaa liikaa. Korostetun tasapuolisesti kaikkia alaisiaan kohteleva esimies saavuttaa paremmin tiimensä arvostuksen ja luottamuksen (Järvinen 2014, 90).

Esimieheksi siirryttäessä omien työtehtävien lisäksi aikaa on löydyttävä myös esimiestehtävien hoitamiseen. Rauhoitettua työskentelyaikaa ei esimiehenä voi vaatia enää samalla tavalla kuin aikaisemmin, sillä esimiehen työhön kuuluu jatkuvat keskeytykset. Esimiestyö kokonaisuutena on niin laaja, että se vaatii paljon aikaa ja syventymistä asiaan. Jotta tehtävä voidaan hoitaa kunnolla, uuden esimiehen täytyy osata luopua joistain aikaisemmista työtehtävistään ja uskaltaa delegoida töitä työntekijöilleen. (Salminen 2014, 27-29.) Perehdyttämismateriaaliin on sisällytetty vinkkejä ajankäytön hallintaan. Esimiehen työnkuva tuo paljon uusia asioita, joihin täytyy löytyä aikaa, joten mahdollisia keinoja ajankäytön hallitsemiseksi on hyvä tietää jo aloittaessaan työtä uudessa roolissa.

5.2.8 Haasteet ja ongelmatilanteet esimiestyössä

Jo ensimmäisissä ideointipalavereissa yrityksen HR:llä oli toiveena sisällyttää esimiestyön haasteita perehdyttämismateriaaliin. Esimiestehtävään hakevan on tärkeää ymmärtää, millaisia haasteita hän saattaa työssään kohdata, jotta työn alkaessa välttyään yllätyksiltä (Miller 2017). Materiaalissa on tyypillisten ongelmatilanteiden kuten kiusaamisen ja häiriökäyttäytymisen lisäksi myös osiot palautteen antamisesta sekä stressin hallinnasta ja jaksamisesta.

Haasteiden lisäksi materiaaliin on koottu keinoja, joilla mahdollisia työssä vastaan tulevia haasteita voi yrittää ehkäistä. Ongelmien syntymistä voidaan ehkäistä laatimalla työyhteisölle yhteiset pelisäännöt, kouluttamalla ja opastamalla henkilöstöä sekä edistämällä yhteistyötä organisaation sisällä (Salminen 2014, 297). Havusen ja Lavikkalan (2010, 164) mukaan yhteisesti sovitut selvät rajat hävittävät epäselvän harmaan alueen ja osoittavat selvästi, millainen toiminta on hyväksyttävää ja millainen ei. Uuden esimiehen on hyvä tietää keinoja ongelmatilanteiden ehkäisyyn jo aloittaessaan uudessa roolissa, jotta mahdollisesti voitaisiin välttyä edes joiltakin työyhteisössä mahdollisesti kytevilta ongelmatilanteilta.

Ongelmatilanteiden ja niiden ehkäisymenetelmien lisäksi materiaaliin on lisätty tietoa konfliktitilanteisiin puuttumisesta. Esimiehen on hyvä tietää, kuinka konfliktitilanteissa toimitaan, eli miten ja missä järjestyksessä puuttumisprosessi etenee. Puuttumisprosessin tarkoituksena on auttaa esimiestä toimimaan ja johtamaan rakentavasti konfliktitilanteissa. Ajatuksena on seurannan avulla pystyä puuttumaan tilanteeseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja ohjata työntekijän toimintaa oikeaan suuntaan. (Nikkola & Salminen 2012, 104.)

5.2.9 Tietolähteitä esimiestyön tueksi ja palautetta perehdyttämisestä

TW-Laskentapalvelut Oy:n HR-assistentti toivoi materiaaliin myös muutamia vinkkejä hyvistä tietolähteistä. Materiaalin loppuun on siis koottu erilaisia tietolähteitä, joista uusi esimies voi saada apua aloittaessaan työnsä uudessa roolissa. Yleisesti esimiestyöstä on tietoa mahdottoman paljon, joten suosituksia on kerätty yrityksen esimiehiltä sekä HR:ltä.

Yrityksen uudesta intranetistä löytyy suurin osa yritykseen liittyvistä tärkeistä tiedoista ja ohjeistuksista. Yrityksen henkilöstöllä on myös mahdollisuus käyttää Alma Talent Fokus -sisältöpalvelua. Palvelussa on hakuteoksia verotuksesta, juridiikasta ja taloushallinnosta ja niitä päivittävät alan johtavat asiantuntijat (Alma Talent Oy 2018). Materiaalin loppuun on tietenkin kerätty materiaalissa käytetyt lähteet, joten myös niistä esimies saa valmiiksi hyviä tietolähteitä.

Palautteella on tärkeä rooli yrityksen toimintojen kehittämisessä. Siispä myös perehdytysmateriaalista sekä perehdyttämisestä toivotaan uusilta esimiehiltä palautetta. Perehdyttämismateriaalin loppuun on jätetty ns. vapaan sanan osio, eli tuore esimies voi antaa kommentteja ja palautetta perehdyttämistuokiosta. Uusien esimiesten perehdyttämistä voidaan näin kehittää koko ajan paremmaksi saadun palautteen avulla. Yritykselle muodostuu hyvä kehittämisen kierre, kun saadun palautteen perusteella muutetaan yksi pienikin asia, esimerkiksi työympäristössä, rekrytoinnissa tai perehdyttämisessä (Hietala ym. 2015, 147).

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli TW-Laskentapalvelut Oy:n esimiesten perehdyttämisen kehittäminen. Tarkoituksena oli luoda uuden esimiehen perehdyttämiseen tarkoitettu materiaali yrityksen HR:n käyttöön. Työ rajattiin koskemaan nimenomaan työntekijästä esimieheksi siirtyvän henkilön perehdyttämistä, sillä TW-Laskentapalvelut Oy:llä uudet esimiehet tulevat lähes aina yrityksen sisältä vanhoista työntekijöistä. Perehdyttämismateriaalista haluttiin kuitenkin saada muutakin kuin pelkästään yrityksen ja sen käytäntöjen esittely, joten siihen päätettiin sisällyttää tietoa esimiestyössä mahdollisesti vastaan tulevista haasteista sekä neuvoja ongelmatilanteiden ehkäisyyn ja ratkaisemiseen.

Työn tietoperusta rakentui useista esimiestyötä ja johtamista koskevista suomenkielisistä sekä englanninkielisistä lähteistä. Työssä käytettiin esimiehille kirjoitettuja oppaita eri aihealueista sekä monenlaisia verkkolähteitä, kuten artikkeleita ja kokoomateoksia. Perehdyttämismateriaalin tarpeellisen sisällön hahmottamiseksi käytettiin apuna myös keskusteluita muutamien esimiesten, HR:n sekä liiketoimintajohtajan kanssa. Heidän avulleen kartoitettiin, millaisia haasteita esimiehen työssä saattaisi tulla vastaan ja millaisia asioita esimiesten kokemusten perusteella kannattaisi lisätä perehdyttämismateriaaliin.

Esimiesten kanssa käytyjen keskustelujen avulla työstä saatiin tarpeellinen sekä hyvä kokonaisuus esimiehelle jo työn alkuvaiheessa tarpeellisista tiedoista ja taidoista. Haastavaa oli kuitenkin aiheen rajauksen muistaminen tekovaiheessa, sillä kyseessä oli nimenomaan työntekijästä esimieheksi siirtyvän henkilön perehdyttäminen, eikä pelkästään esimiehen perehdyttäminen. Työn tuotos on kokonaisuudessaan luottamuksellista tietoa, joten se on jätetty julkaisematta. Perehdyttämismateriaalin sisältö on kuitenkin pyritty esittämään raportissa mahdollisimman selkeästi, jotta lukija saa sisällöstä mahdollisimman kattavan kuvan.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi oli hyvin opettavainen ja innostava. Aihepiiri oli erittäin mielenkiintoinen ja teorian opiskelu ja tutkiminen tuntui mielekkäältä. Alkuvaiheessa haastavaa oli löytää oikeanlainen tapa työn tekemiseen ja teorian opiskeluun. Alkukankeudesta kun pääsi ohi, kirjoittaminen alkoi sujua hyvin ja työn rakenne lähti muovautumaan lopulliseen muotoonsa. Työssä pääsi hyvin käyttämään opittua teoriaa työelämää hyödyntävällä tavalla. Esimiesten kanssa käytyjen keskustelujen avulla teoriasta oli helpompaa löytää juuri tämän yrityksen esimiehille tarpeelliset tiedot, eli rajata

pois sellaiset osiot, joista ei olisi ollut hyötyä. Haastavinta työn tekemisessä oli koko prosessin aikataulutus sekä päätös työn lopullisesta sisällöstä.

Perehdyttämismateriaali tulee TW-Laskentapalvelut Oy:llä HR:n käyttöön. Materiaali on hyvin kattava ja tällä hetkellä ajankohtainen. Sitä on kuitenkin koko ajan kehitettävä ja parannettava saadun palautteen sekä yrityksessä ja työelämässä tapahtuvien jatkuvien muutosten vuoksi.

TW-Laskentapalvelut Oy:llä on jo tapana pitää kuukausittain esimiesten tapaamisia. Nämä tapaamiset tuovat todella hyvin jatkumoa perehdyttämiseen, sillä tapaamisista esimies saa tärkeää vertaistukea ja asioita voidaan pohtia ja niistä voidaan keskustella yhdessä. Kuitenkin tapaamisten lisäksi esimiehelle voisi nimetä tukihenkilön yrityksessä jo kauemmin työskennelleestä esimiehestä. Tukihenkilöltä tuore esimies saisi käytännön vinkkejä omaan esimiestyöhön ja myös tukea tarvittaessa. Häneltä saatujen neuvojen ja vinkkien avulla esimies voisi välttää ylilyöntejä ja virheitä uudessa roolissaan (Esimies X). Tällainen kummitoiminta olisi mielestäni erittäin hyvä täydennys uuden esimiehen perehdyttämiseen. Esimiesten perehdyttämisen kehittämistä olisi myös hyvä jatkaa virallisen vuosikellon laatimisella esimiehille vuoden ajalle sijoittuvista tehtävistä.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Ahloth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Alma Talent. Luettu 6.10.2018. Vaatii käyttöoikeuden. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi.elib.tamk.fi/teos/JAHBJXFUG#kohta:1\(\(20\)MIN\(\(c4\)\(20\)POMONA\(\(20](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi.elib.tamk.fi/teos/JAHBJXFUG#kohta:1((20)MIN((c4)(20)POMONA((20)

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Digijulkaisu. Luettu 3.9.2018. https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Alma Talent Oy. 2018. Fokus. Luettu 11.11.2018. <https://sisaltopalvelut.almatalent.fi/valikoima#fokus>

Doc Finland Oy. Luettu 18.10.2018. <http://www.doc.fi/>

Finlex. Luettu 11.11.2018. <http://finlex.fi/fi/>

Harju, K. & Kallasvuo, A. 2007. Esimiehen huoltokirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto E. 2015. Esimiehen käsikirja 2015. Helsinki: Talentum.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito. Elämänmittainen matka. 4. painos. Luettu 7.10.2018. Vaatii käyttöoikeuden. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi.elib.tamk.fi/teos/EAJBDXGTFF#kohta:JOHTAMISEN\(\(20\)TAITO\(\(20](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi.elib.tamk.fi/teos/EAJBDXGTFF#kohta:JOHTAMISEN((20)TAITO((20)

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hyppänen, R. N.d.a. Osaaminen ja oppiminen. Bonnier Pro. Luettu 22.9.2018. Vaatii käyttöoikeuden. <http://www.bonnierpro.fi.elib.tamk.fi/fi/app/henkilosto/osaaminen-ja-oppiminen>

Hyppänen, R. N.d.b. Perehdyttäminen onnistuneen työsuhteen varmistajana. Bonnier Pro. Luettu 22.9.2018. Vaatii käyttöoikeuden. <http://www.bonnierpro.fi.elib.tamk.fi/fi/app/henkilosto/perehdyttaminen-onnistuneen-tyosuhteen-varmistajana>

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. painos. Helsinki: Talentum.

Järvinen, P. 2016. Onnistu Esimiehenä. 12. painos. Helsinki: Alma Talent.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

Lindholm, T. 2014. Oman johtamisvoiman vahvistaminen. Bonnier Pro. Tulostettu: 28.10.2018. Vaatii käyttöoikeuden. <http://www.bonnierpro.fi.elib.tamk.fi/fi/app/esimiesty/oman-johtamisvoiman-vahvistaminen>

- McClure, S. 2017. Manager Onboarding: Making Managers Great Again. Julkaistu: 20.7.2017. Luettu 14.10.2018. <https://www.comparehris.com/blog/manager-onboarding/>
- Miller, B. 2017. Learn About New Manager Onboarding. Päivitetty: 29.11.2017. Luettu 13.10.2018. <https://www.thebalancecareers.com/new-manager-onboarding-2276078>
- Nikkola, M. & Salminen, J. 2012. Haastavien esimiestilanteiden ratkaiseminen. 1. painos. Helsinki: J-Impact Oy.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.
- Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähijohtamiseen. 1. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä Pomolle. Helsinki: Talentum.
- Salminen, J. 2014a. Strategialähtöinen esimiestyö. Bonnier Pro. Tulostettu 6.10.2018. Vaatii käyttöoikeuden. <http://www.bonnierpro.fi.elib.tamk.fi/fi/app/esimiestyo/strategialahtoinen-esimiestyo>
- Salminen, J. 2014b. Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. 1. painos. Helsinki: J-Impact Oy.
- Salminen, J. 2015. Ammattimaistuva esimiestyö tuottaa parempia johtamispalveluita. Bonnier Pro. Tulostettu 9.11.2018. Vaatii käyttöoikeuden. <http://www.bonnierpro.fi.elib.tamk.fi/fi/app/esimiestyo/ammattimaistuva-esimiestyo-tuottaa-parempia-johdamispalveluita>
- Salo, M. 2009. Esimiesten jaksaminen arjen myllerryksessä. Työterveyslääkäri. Suomen työterveyslääkäriyhdistys r.y. 27 (2), 61-63.
- TW-Laskentapalvelut Oy. Luettu 18.10.2018. <http://www.tilitoimistowesterberg.net/index.html>
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55.
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.
- Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M. & Soini S. 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Workable. N.d. Onboarding new managers checklist. Luettu 14.10.2018. <https://resources.workable.com/onboarding-new-managers-checklist>

Keskustelut:

Keskustelu 1. Esimies X. 4.10.2018.

Keskustelu 2. Esimies X. 4.10.2018.

Keskustelu 3. Esimies X. 5.10.2018.

Keskustelu 4. Esimies X. 9.10.2018.