

Perehdyttäjänä esimies

Case: Movere Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Syksy 2016
Martina Henell

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HENELL, MARTINA:

Perehdyttäjänä esimies
Case: Movere Oy

Liiketalouden opinnäytetyö, johtaminen ja viestintä 57 sivua, 1 liitesivu

Syksy 2016

TIIVISTELMÄ

Työssä tutkittiin sitä, millaista on paras mahdollinen perehdytys logistiikka-alan yritys Movere Oy:ssä sekä miten perehdytettävä tulee ottaa prosessissa huomioon.

Työ oli toimeksianto.

Työ on toteutettu laadullisena tutkimuksena syksyllä 2016, mutta aineistoja on kerätty kuluvan vuoden alusta lähtien.

Aihetta lähestyttiin teorian tasolla esimiestyön ja perehdyttämisen näkökulmasta, ja tutkimus suoritettiin henkilökohtaisina teemahaastatteluina loppukesällä 2016 neljällä eri paikkakunnalla. Haastatteluiden kohdehenkilöiksi toimeksiantajan esimieskunnasta valittiin lähi- ja tiimiesimiehet, sillä he ovat usein ensimmäinen linkki uuden työntekijän ja yrityksen välillä. Haastateltiin yhteensä kahdeksaa henkilöä, joista viisi oli edellä mainittuja lähi- ja tiimiesimiehiä. Kolmen muun esimiehen osallistuminen johtui siitä, että kaikilla toimipaikoilla ei ole erillisiä lähi- tai tiimiesimiehiä.

Työn tuloksena saatiin selville toimeksiantajan paras mahdollinen perehdytyskäytäntö, mitä se vaatii yritykseltä, perehdyttäjältä ja perehtyjältä itseltään. Lisäksi selvitettiin se, että koska perehdytettävät ovat kaikki erilaisia ihmisiä, perehdytys suunnitelman tulee olla yksilöity jokaisen tarpeen mukaan. Tuloksia voidaan käyttää parantamaan perehdyttämisen laatua Movere Oy:ssä.

Asiasanat: Esimiestyö, henkilöstöhallinto, perehdyttäminen, perehdytys, esimies perehdyttäjänä

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

HENELL, MARTINA:

Supervisor as an initial trainer
Case: Movere Oy

Bachelor's Thesis in Management and Communications 57 pages, 1 page
of appendix

Autumn 2016

ABSTRACT

The purpose of the study is to find the best possible initial training programme for the logistics company Movere Oy and learn how to acknowledge the trainee in the process.

The study was commissioned by Movere Oy.

Thesis was carried out as a qualitative interview study in autumn 2016, although material for the research was collected over the year.

In the theoretical section the subject was approached from the point of view of managing and initial training. The empirical section was conducted as a series of face-to-face interviews in four municipalities, late in the summer of 2016. The interviewees were mainly immediate supervisors and team managers, as they are often the first link between a company and its new employee. A total of eight people were interviewed, five of them were immediate supervisors and team managers while the other three were managers from offices that do not have enough permanent staff to require team managers or immediate supervisors.

As a result of the study the best approach for initial training is introduced and its requirements specified for the company, the initial trainer as well as the trainee himself. It is also discovered that, as all trainees are individuals, the initial training program needs to be tailored to each trainee's needs. The results of the research can be used to improve the quality of the initial training in Movere Oy.

Key words: Onboarding, induction training, initial training, business management, leadership, human resources

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimusaiheen valinta ja teoreettinen viitekehys	1
1.2	Tutkimuskysymykset	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	3
2	ESIMIESTYÖ	4
2.1	Suomalainen johtaminen ja yrityskulttuuri	6
2.2	Henkilöstöjohtaminen	8
2.3	Esimies osana työyhteisöä	9
2.3.1	Palaute	10
2.3.2	Viestintä	11
2.3.3	Työhyvinvointi	13
2.4	Esimiestyö ja lainsäädäntö	17
2.5	Esimiestyön tulevaisuus	18
3	PEREHDYTYS	20
3.1	Oppiminen työyhteisössä	24
3.2	Perehdyttäjänä esimies	25
3.3	Laadukas perehdyttäminen ja sen varmistaminen	28
3.4	Perehdytyksen onnistumisen seuranta	29
3.5	Perehdytyksen lainsäädäntö	30
4	TAPAUSTUTKIMUS MOVERE OY	32
4.1	Yritysesittely	33
4.2	Haastattelurunko	34
4.3	Tutkimustulokset	35
4.3.1	Taustatiedot	35
4.3.2	Vastausten läpikäynti	36
4.4	Johtopäätökset	43
4.5	Kehitysehdotukset	45
4.6	Tutkimuksen luotettavuus	46
5	YHTEENVETO	48
	LÄHTEET	49
	LIITTEET	58

1 JOHDANTO

Työ selvittää, millaista on paras mahdollinen perehdytys logistiikka-alan yritys Movere Oy:ssä ja miten perehdytettävä tulee huomioida perehdytysprosessissa. Vastauksista haluttiin mahdollisimman kattavat ja toimeksiantajaa parhaiten palvelevat.

Opinnäytetyössä tutkittiin esimiestyön ja perehdytyksen teemoja. Näiltä osin teoriaa voidaan hyödyntää yleisesti. Esimiestyön osiossa käydään läpi johtajuutta suomalaisessa ja eurooppalaisessa kehyksessä, henkilöstöjohtamista, esimiehen roolia ja erilaisia työkaluja työyhteisössä, lainsäädäntöä sekä lisäksi esimiestyön tulevaisuutta. Perehdytystä on lähestytty oppimisen kannalta. Selvitettiin, millainen esimies on perehdyttäjänä sekä miten hän voi käyttää esimiesasemaansa perehdyttämiskäytäntöjä parantavasti. Tutkittiin, millaista on laadukas perehdyttäminen ja miten se varmistetaan ja miten perehdyttämisen onnistumista voidaan seurata. Perehdyttämiseen liittyy lainsäädäntöä, ja sitä käsiteltiin osittain.

Haastatteluissa keskityttiin lähi- ja tiimiesimiehiin, sillä he ovat usein uuden perehdytettävän ensikontakti yritykseen. Haastattelu koostui lähinnä esimiesten omista perehdytyskokemuksista ja heidän mielipiteistään koskien yleisesti perehdyttäjän vaatimuksia sekä prosessia yrityksen ja omasta näkökulmastaan.

1.1 Tutkimusaiheen valinta ja teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyö on toimeksianto, ja se on tehty tarpeeseen. Työn tekijä työskentelee yrityksessä. Yritys aikoo käyttää työtä ja siitä saatavia tuloksia soveltuvin osin omassa toiminnassaan.

Perehdyttämistä on tutkittu AMK-töissä paljonkin osana organisaatioiden toimintoja, muttei niinkään yhden selkeän perehdyttäjärhymän toteuttamana. Koska toimeksiantotöitä on tehty paljon, voidaan olettaa, että yrityksiä kiinnostaa perehdyttäminen organisaation osasitouttajana tai hiljaisen tiedon siirtäjänä. Sen koetaan myös olevan murroksessa, joten

ehkä yritykset tahtovat varautua muutokseen etukäteen tutkimalla perehdyttämistä ja sen merkitystä yrityksessä.

Jotta perehdytystä pystyttiin syvällisesti ymmärtämään, tutustuttiin useiden AMK-töiden lisäksi kahteen pro graduun ja yhteen väitöskirjaan perehdyttämisen tiimoilta, jotta saatiin mahdollisimman laaja alkukäsitys ilmiöstä. Kotilainen (2015) tutki suunnitelmallista perehdyttämistä osaamisen hallinnan välineenä, Ketola (2010) taas tulokkaasta siirtymistä tuottavaksi asiantuntijaksi sekä nimenomaisesti perehdyttämistä kehittämisen välineenä. Lainio (2008) tuli tulokseen, että perehdyttäminen koostuu käytännöistä ja tulkitse aiheita kasvatustieteiden näkökulmasta.

Tietoperustaksi on koottu ja valikoitu ajankohtaisia ja aiheellisia, sekä osaksi ikonisiakin esimiestyön ja perehdyttämisen artikkeleita, kirjoja ja internet-julkaisuja. Paikallismedioiden lisäksi tieton hankinnassa seurattiin Helsingin Sanomia, Kauppalehteä sekä työnantajafoorumeita kymmenen kuukauden ajan. Informaatikon avulla tutkittiin myös tieteellisiä julkaisuja ja tietokantoja, joista löytyi kymmeniä eri alojen julkaisuja. Lisäksi toimeksiantajan pyynnöstä osallistuttiin Mielen hyvinvoinnin energisoivaan kolmiosaiseen, yhteensä 12-tuntiseen, koulutukseen ja käytettiin hyväksi siellä opittua materiaalia lähinnä työyhteisöstä.

1.2 Tutkimuskysymykset

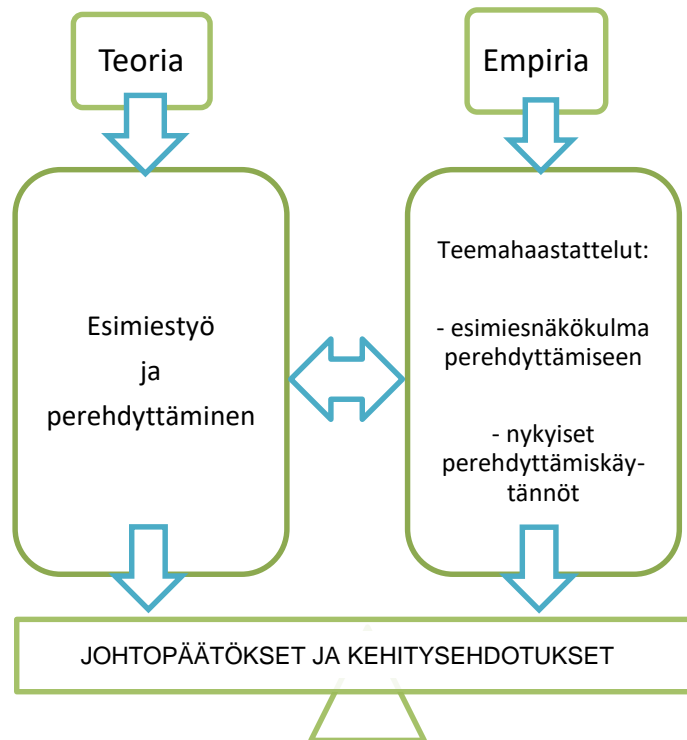
Opinnäytetyössä pohditaan päätutkimuskysymystä, sekä sen lisäksi yhtä jatkotutkimuskysymystä.

- Millaista on paras mahdollinen perehdytys Movere Oy:ssä?
- Miten perehdytettävä tulee huomioida perehdytysprosessissa?

Haastatteluiden kysymykset on muotoiltu niin, ettei niihin voi antaa pelkkää kyllä tai ei-vastausta, sillä ne eivät hyödytä toimeksiantajaa läheskään niin paljon kuin vapaat vastaajien mielipiteistä tehdyt koosteet.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne on mahdollisimman luettava, yksinkertainen ja selkeä. Siinä käsitellään teoriaa kahdessa eri luvussa ja empiriaa teemahaastatteluiden kautta. Teoria ja empiria käyvät vuoropuhelua keskenään, ja johtopäätökset sekä kehitysehdotukset muodostuvat näiden kahden lopputulemina (kuvio 1).



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne.

Teoria koostuu esimiestyön ja perehdyttämisen luvuista. Esimiestyön luvussa tutkitaan esimiestyötä ja johtamista eurooppalaisessa viitekehyksessä, henkilöstöjohtamista, esimiestä osana työyhteisöä sekä esimiestä sitovaa lainsäädäntöä. Perehdyttämisluvussa selvitetään, millaista on laadukas perehdyttäminen, mikä on perehdyttämisen tarkoitus, millainen on hyvä perehdyttäjä sekä miten varmistetaan hyvä perehdytys.

Empiria koostuu teemahaastatteluista, joissa selvitetään perehdyttämisen esimiesnäkökulma sekä nykyiset perehdyttämiskäytännöt.

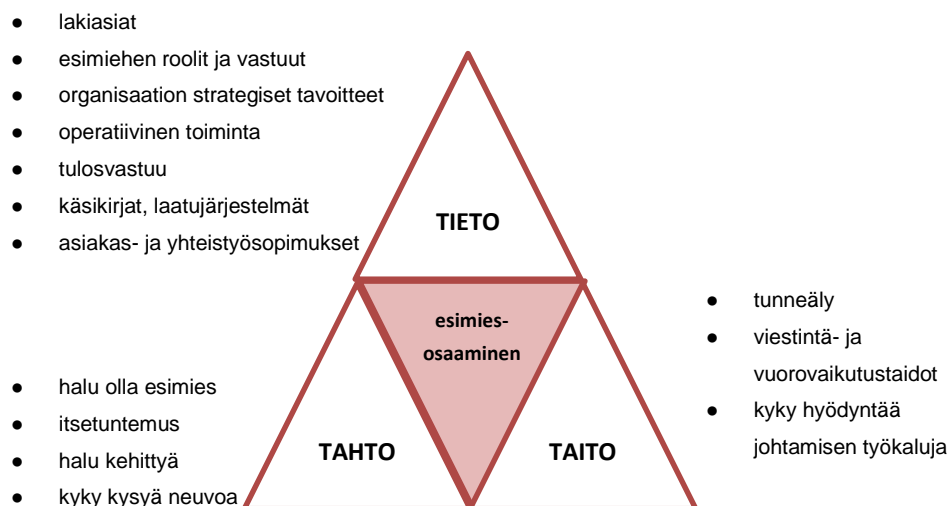
2 ESIMIESTYÖ

Esimies on johtaja (Hyppänen 2013, 12). Hänen tulee kulkea edellä suuntaa näyttäen ja tilaa raivaten. Vaikeat päätökset kuuluvat hänen tehtävikseen, mutta samalla hänen täytyy saada henkilöstö seuraamaan itseään. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2016, 204.) ”Esimiehen tärkeimmät tehtävät ovat auttaa henkilöstöä näkemään organisaation kokonaisuus ja auttaa työntekijöitä onnistumaan” (Hyppänen 2013, 11). Johdonmukaisuus ja selkeys auttavat esimiestä tehtävässään (Säynätjärvi 2016).

Esimiestyöllä on avainrooli henkilöstön motivoinnissa tulosten ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivoitunut henkilöstö lisää puolestaan yrityksen kilpailukykyä. (Österberg 2014, 127.)

Henkilöiden johtaminen, eli niin sanottu leadership, on yritystoiminnan merkittävä osa-alue (Kupias & Peltola 2009, 54; Österberg 2014, 127). Sen rinnalla vaikuttaa myös asioiden johtaminen, eli management (Kupias & Peltola 2009, 54; Hyppänen 2013, 14–15). Ne sekoitetaan joskus keskenään, sillä niiden tulee kulkea käsi kädessä ja toisiaan täydentäen. Hyvän johtajan tai esimiehen ominaisuuksiin kuuluvat näin ollen henkilöstön johtamisen kautta innovatiivisuus, luotettavuus, ihmislähtöisyys ja kauaskatseisuus, mutta asioiden johtamisen kautta lisäksi myös kontrollin ylläpito, käytännönläheisyys sekä olennaisten asioiden hahmottamiskyky. (The Wall Street Journal 2016, suomennos kirjoittajan.)

Hyppänen (2013, 37) on avannut esimiestyön kokonaisuutta kuvio 2:n avulla: hän jakaa esimiesosaamisen ytimekkäästi tietoon, tahtoon ja taitoon. Kaikki kannattelevat toisiaan. Tietoon kuuluvat vastuiden, roolin sekä strategian tietämys, ja lisäksi sopimukset sekä laatujärjestelmät. Tahtoon vaikuttavat halu olla esimiehenä sekä oma halu kehittyä ja kyky kysyä neuvoa. Taitoon vaikuttavat esimiehen tunneälyn lisäksi hänen viestintä- ja vuorovaikutustaidot sekä johtamisen työkalujen käsittely.



KUVIO 2. Esimiesosaamisen kokonaisuus (Hyppänen 2013, 37).

Österbergin (2014, 128) mukaan ”hyvän esimiehen ominaisuuksia ovat rehellisyys, avoimuus, oikeudenmukaisuus, luotettavuus, sitkeys, tasapuolisuus ja joustavuus”. Hänen tulee olla myös esillä, tukena tai palautteenantajana jokapäiväisissä toiminnoissa, jolloin esimiestyötä kutsutaan päivittäisjohtamiseksi (Sydänmaanlakka 2012, 113).

Esimiestyöstä kumpuavat lisäksi henkilöstön työhön sitoutuminen ja sen tuottavuus. Huono esimiestyö voi johtaa pahimmillaan henkilöstön yrityksestä lähtemiseen. (Hulkkonen 2016, A8.) Hyvä johtaminen puolestaan parantaa kannattavuutta, ja sen mittareita ovat tavoitteiden tunnistaminen, arkinen esimiehen tuki, reilu palaute, työn mielekkyys sekä yhteisöllisyys (Lyytinen 2015).

Esimiehen tulee olla aina roolimalli. Hänen tulee kehittyä ja kehittää itseään niin kuin muunkin henkilöstön. (Hietala ym. 2016, 204; Säynätjärvi 2016.) Kehittyminen ei kuitenkaan tarkoita palaverissa istumista kylläntymiseen asti. Johtamisen professori Alf Rehn on nimennyt kokoustavan johtajiston marinoituvaksi huonelihaksi: ”Mun tehtäväni on periaatteessa vain istua tässä ja syödä pullaa” (Markkanen, 2016). Liikkeenjohdon professori Rob Cross kutsuu samaa ilmiötä yhteistoiminnalliseksi ylikuormittumiseksi. ”On niin kiire, ettei ehdi tehdä mitään”, sillä esimiesten työajasta jopa 90-95 prosenttia kuluu sähköpostia kirjoittaessa, puhelimesta tai palaverissa. (Myllyoja 2016.)

2.1 Suomalainen johtaminen ja yrityskulttuuri

Yrityksen visio tarkoittaa sitä, että sillä on näkemys liiketoimintansa kasvusta ja kehityksestä tietyllä aikajänteellä. Visiosta kasvaa strategia, josta löytyvät keinot etappeineen vision toteutumiseksi. Henkilöstön strategiantuntemus on oleellista: tiedetään mitä tehdään ja miksi. (Juholin 2008, 102–103; Paasivaara 2009, 52–53; Österberg 2014, 143; Viitala 2015, 269.) ”On ihan eri asia, onko työnä hioa kivistä kulmat pois vai rakentaa katedraalia” (Saarikko 2013). Strategiaan sidottu johtaminen selkeyttää toimintamalleja, eikä silloin tarvitse erikseen perustella ratkaisuja (Viitala 2015, 48). Työntekijä ei voi kuitenkaan ymmärtää strategiaa, jos hänen esimiehensä ei ole sitä sisäistänyt (Hietala ym. 2016, 208). Juholinin (2008, 103) mukaan oman organisaation strategian kuvaus saattaa olla jopa vaikeaa siksi, että se on eräänlainen itsestänselvyys, jota ei ole ollut tarpeen kirjata mihinkään ylös.

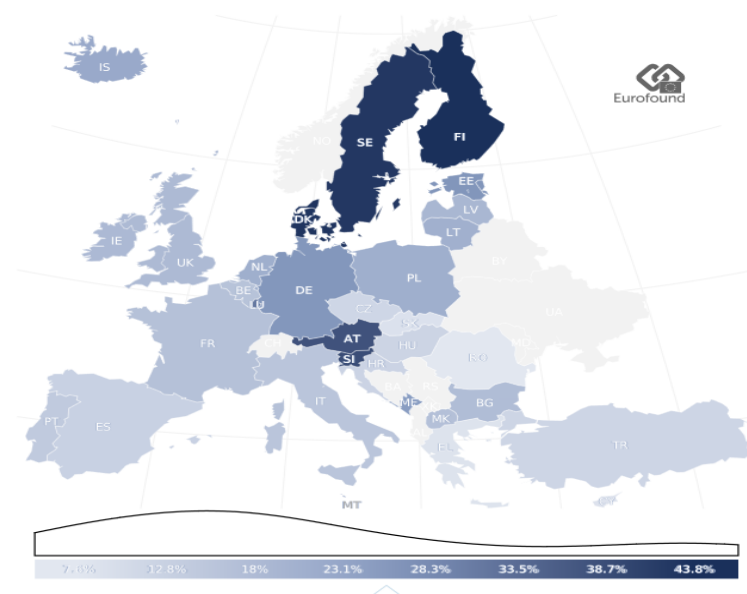
Suomalainen työvoima nähdään sitoutuneena sekä voimakkaasti työelämään orientoituneena. 1990-luvulta lähtien stressin määrä on kuitenkin kasvanut. (Viitala 2015, 11.) Tehokkuutta alleviivataan ja sitä pidetään korkeassa arvossa organisaatioissa. Tehokkuus yrityksen kannalta tarkoittaa sitä, että mahdollisimman vähäisin kustannuksin pyritään saamaan resursseista maksimaalinen hyöty. (Sydänmaanlakka 2012, 218; Viitala 2015, 9.) Tutkija Jaana Erkkilä sanoo, että jatkuvan tehokkuuden tavoittelun voisi luokitella suomalaisiksi kansallisharhaksi; pitkällä aikavälillä se kääntyy tehottomuudeksi. ”Suomalainen menee läpi vaikka harmaan kiven. Joku muu saattaisi haluta kiertää sen”. (Puoskari 2014.)

Suomalainen työelämä on puolestaan demokraattista ja se pyrkii vaalimaan työntekijöiden hyvinvointia (Viitala 2015, 11). Yritys tekee tuloksensa ihmisten avulla, ja sen takia henkilöstöstä tulee huolehtia. Jotta päästään voittoon tekevän yrityksen päämäärään, tarvitaan selkeä ja yksimielinen omistajan tahto. Näin varmistetaan operatiivisen johtajuuden sujuvuus. (Hietala ym. 2016, 203.) Viitalan (2015, 267) mukaan ”määrämuotoisuus aina rajoittaa ja sitoo, mutta se myös nopeuttaa ja

selkiyttää asioiden hoitoa” varsinkin, jos eteen tulee yllättävä ongelmatilanne.

Viitala (2015, 23) toteaa suomalaisen yrityskulttuurin kansainvälistyneen. Tämä tapahtuu joko yrityksen laajentamisen, omistajuuden muutosten tai ulkomaisen työvoiman palkkaamisen kautta. Yritysten arvoprosessien parantaminen luo edelleen edellytyksiä vahvalle ja globaalille yrityskulttuurille (Juholin 2008, 108).

Kansainvälisestä toimintaympäristöstä saadaan kuva, jossa Suomea voidaan verrata Euroopan yritystutkimuksen (European Company Survey 2013) tuloksiin. Selvityksen etusijalla olivat mm. työn organisointi, työpaikan innovaatiot, sosiaalinen vuoropuhelu sekä työntekijöiden osallistuminen. Selvityksen tulosten verrannollisuus riippuu kuitenkin eri maiden käytännöistä ja kulttuuritaustasta. Tutkimuksen mukaan suomalaisyritysten vahvuuksia olivat esimerkiksi työtehtävien vaativuus, henkilöstön koulutuksen määrä, uusien innovaatioiden seuranta, henkilöstökyselyt, liukuva työaika sekä itseohjautuva tiimityö (kuvio 3). Tapaustutkimuksessa jäljempänä keskitytään nimenomaisesti tiimi- ja lähiesimiehiin. Heikkouksia taas olivat toiminnan kehittämisen vuorovaikutteisuuden vähyys sekä tuotteiden ja palveluiden tuotannon ulkoistaminen ja palvelujen uudistamisen niukkuus. (Eurofound 2016.)



KUVIO 3. Tiimityön määrä eurooppalaisissa yrityksissä (Eurofound 2016)

2.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on riittävän osaavan ja hyvinvoivan henkilöstön takaaminen organisaatiossa (Hyppänen 2013, 12; Viitala 2015, 48). Organisaation kaikilla tasoilla olevat esimiehet toteuttavat henkilöstöjohtamisen pyrkimyksiä, prosesseja ja strategioita. He hoitavat henkilöstöjohtamisen toteutumista käytännössä kannustamalla, kehittämällä ja motivoimalla työntekijöitä. He ylläpitävät ja luovat yrityskulttuuria sekä palkitsevat ja osallistavat henkilöstöä. (Viitala 2015, 21, 266–267.) Myös arviointi kuuluu esimiehen työkaluihin (Hietala ym. 2016, 204).

Todellisen johtajuuden voi määritellä muutoksen aikaansaamisella; esimiehen tehtävänä on saada asioita tapahtumaan eri tavalla, paremmin (Laamanen 2014). Kyky johtaa henkilöstöä on yksi yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä. Siksi huomiota tulisi kiinnittää erityisesti siihen, ketkä ovat esimiehiä ja heidän valmiuksiinsa hoitaa esimiestyötä. (Österberg 2014, 128.) Lisäksi lähestymistapa henkilöstöjohtamiseen tulisi valita kovan tai pehmeän väliltä. Pehmeä tapa tarkoittaa henkilöstön tarkastelua voimavarana ja kilpailuetuna, kun taas kova pitää henkilöstöä resurssina ja kustannuseränä muiden joukossa. Yleensä ne esiintyvät sekoittuneina. (Helsilä 2002, 12; Viitala 2015, 40–42.)

Viitalan (2015, 13) mukaan työpaikkaa tulisi tarkastella sekä psyykkisenä että fyysisenä työympäristönä. Työolosuhteiden tulisi olla työntekoa tukevat sekä fyysisesti turvalliset. Näiden laiminlyönti näkyy makrotasolla lisääntyneinä terveydenhoitomenoina sekä vajaakuntoisena työvoimana. Esimiesjohtaminen vaikuttaa näin ollen työyhteisöön, sen ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin (Österberg 2014, 127–128).

Henkilöstösuunnittelu on osa henkilöstöjohtamista ja se pyrkii kartoittamaan henkilöstön osaamista ja ennakoimaan työntekijöiden vaihtuvuutta. Tähän on herätty niin sanottujen suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Arvokas hiljainen tieto halutaan pitää yrityksessä jatkossakin. (Viitala 2015, 57–60.)

2.3 Esimies osana työyhteisöä

Vanhanlaiset, hierarkkiset ja byrokraattiset yritysmallit eivät vastaa nykyajan jatkuvassa muutoksessa oleviin tarpeisiin, vaan niiltä vaaditaan joustavuutta, jotta liiketoiminta olisi jatkossakin kannattavaa. Ennen hyväksi koetut käytännöt sekä tavat toimia pitää kyseenalaistaa, jotta päästään luomaan avointa ja uusia ideoita arvostavaa ilmapiiriä. Tähän tarvitaan kuitenkin niin työntekijöiden kuin yritysjohtajien sitoutumista. (Österberg 2014, 177–178.) Työyhteisön toimivuuden takaamisen työkaluja ovat henkilöstön kehittäminen, ongelmatilanteiden ratkaiseminen, työehtosopimusjärjestelmä sekä yhteistoiminta ja työsuojelu (Hietala ym. 2016, 203).

Esimiehen on muistettava, että hän on aina työpaikalla työnantajan roolissa. Tämä on erityisen tärkeää muistaa silloin, kun työntekijästä tulee organisaation sisällä esimies. Lähi- tai tiimiesimies eroaa tässä perinteisestä esimiehestä, sillä hän on vastuussa vain oman tiimensä suoriutumisesta sekä on itse osa tiimiä. (Hyppänen 2013, 12–13.)

Esimies on lisäksi mukana luomassa avointa ilmapiiriä ja osaltaan muutoksessa tukena. Avoimen ilmapiirin ja toimivan työyhteisön takaavat avoimuus sekä luottamus. Esimiehen on helppo puuttua ajoissa työyhteisön epäkohtiin, mikäli organisaatiossa on sovittu selkeät ja jokaista sitovat pelisäännöt. Useammin ristiriidat osoittautuvat väärinkäsityksiksi tai tietämättömyydeksi kuin ihmisten välisiksi klikeiksi. (Österberg 2014, 178.)

Työkykyä ylläpitävä toiminta on Suomessa laajaa. Se kannustaa henkilöstöä tuottavuuteen ja aiheuttaa työn imua. Yhdessä tekeminen vaikuttaa me-henkeen positiivisesti, ja esimiehen johtaminen on laadukasta. Tasapuolisuus, vastuullinen liiketoiminta sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen johtavat työyhteisöä parempiin tuloksiin. (Kauhanen 2010, 200–202.)



KUVIO 4. Työyhteisön arvot (Lerssi-Uskelin, Vanhala & Vähätiitto 2011)

Työyhteisön arvot ovat osa yrityskulttuuria (kuviot 4). Niissä kiteytyvät toiminnan oikeellisuus ja väärä, ja se, mikä koetaan tärkeänä työyhteisön kannalta. Ne ovat eri asioita, kuin yrityksen arvot, ja niistä on usein mainittu yhteisön omilla pelisäännöissä. (Juholin 2008, 107–109.)

Esimiehen tulee osata tarvittaessa sanoa, mitkä yrityksen arvot ovat, miten ne palvelevat toimintaa, miten ne ilmenevät käytännössä sekä mitä mahdollisia esteitä on arvojen käyttämisen tiellä ja miten ne voidaan ratkaista. Niiden tulee näkyä organisaation kaikessa toiminnassa jatkuvasti. Arvojen uudistaminen tai tarkentaminen vaativat sitoutumista ja mukanaoloa yritysjohdolta. (Juholin 2008, 107–109.)

”Erinomainen työyhteisö rakentuu vain ajalla ja vaivalla” muistuttaa Katri Antell-konsernin henkilöstöjohtaja Riitta Anttila (Uusivirta 2016, B18).

2.3.1 Palaute

Palaute on kehittymisen työväline. Usein sillä on sanana negatiivinen kaiku. Sen takia on tärkeää, että palautetta opitaan antamaan paljon ja oikein. Palautteen antamista ja vastaanottamista voi ja kannattaa harjoitella. Sitä varten yrityksessä tulisi olla toimiva palautejärjestelmä. (Hietala ym. 2016, 208–211.)

Avoin ilmapiiri mahdollistaa palautteen antamisen (Paasivaara 2009, 59–61). Yritys voi itse luoda positiivista palautteen antamisen kulttuuria, jossa

ei ole pelkoa esimiehen mielistelystä. Palautteen antamiseen on kuitenkin sovittava selkeät pelisäännöt, jotka koostuvat esimiehen persoonasta ja tyylistä viestiä organisaatiossa. Palautetta voi myös itse pyytää ja sen tulisi olla osa esimiestyötä. (Laitinen 2014.)

Palautteen antamisen tyylejä on yhtä monta kuin yrityksessä on viestintäkanavia. Joskus ihmisen tai tilanteen huomioon ottaen sähköposti ei ole oikea palautteen antamisen väline, vaan se pitäisi tehdä kasvojen kautta. Palautteen ei saa antaa hautua, vaan se tulee antaa välittömästi. Sen tulee olla faktapohjaista ja perustua konkreettisiin esimerkeihin. Palaute tulee aina antaa vilpittömin mielin. (Hietala ym. 2016, 210–212.)

Rakentavaa palautetta tulee käyttää itsetutkiskelun ja kehittymisen mahdollistajana. Jos yhteisön ilmapiiri on tulehtunut, voidaan palaute ottaa väärin vastaan. Käytettävästä palautemallista riippuen sen sanoma ei myöskään välttämättä mene selkeästi perille. Palautemalleja ovat esimerkiksi niin kutsuttu hampurilaismalli, jossa rakentava palaute annetaan kahden kehuun välissä tai 5+1-malli, jossa jokaista palautetta vastaan tulisi kertoa viisi kehua. Työyhteisön erilaisuuden huomioon ottaen onko ihme, ettei punainen lanka välttämättä kaikille selkene. (Laitinen 2014.)

2.3.2 Viestintä

Viestintää on sisäinen, vain organisaatiossa näkyvä, ja sen lisäksi ulkoinen viestintä, joka näkyy asiakkaille ja sidosryhmille. Se on siis vuorovaikutusta. (Österberg 2014, 193–203; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 9–11.) Viestintä voi olla loitontavaa tai lähentävää riippuen työyhteisöstä: hierarkkisessa organisaatiossa tieto valuu alaspäin ja on yksisuuntaista, kun lähentävässä kynnys viestiä alhaalta ylös on minimoitu (Juholin 2008, 58–61). Jokainen voi kuitenkin oppia parempaan viestintään (Makkonen 2016).

Viestintä täyttää tehtävänsä, kun sitä on tarpeeksi ja se on sisällöltään asianmukaista. ”Työyhteisöviestintä on vuoropuhelua. Keskusteluun perustuva viestintä ja vaikuttamismahdollisuudet motivoivat ihmisiä tekemään parhaansa”. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 9–10, 62.)

Työpaikoilla usein valitetaan siitä, ettei esimies anna kiitosta, mutta tämän voi peilata helposti itseensä: kuinka usein kiitämme omaa esimiestämme? (Ahlroth 2015, 3).

Viestintä siirtyy lisääntyvissä määrin virtuaaliseksi, ja sosiaalista mediaa on alettu hyödyntää yhtenä viestintäfoorumina (Makkonen 2016). Fyysinen työtilakin on viestinnän areena ihan kuin yritysten intranet. Erilaiset palaverit, keskustelut ja tapahtumat ovat ns. välittömiä viestintäkanavia. Välillisiksi voidaan sanoa vaikkapa kahvihuoneen ilmoitustaulua, intranetiä, verkkoneuvotteluja ja vuosikatsauksia. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67–68.)

Etelä-Suomen Sanomien haastattelussa (2016) viestinnän professori Juholin muistuttaa, että ”viestintä on vuorovaikutusta, ja molemmilla osapuolilla on siinä vastuunsa”. Kirjallinen viestintä antaa mahdollisuuden vastauksen miettimiseen, mutta toisille suullinen viestintä on luonnollisempaa (Makkonen 2016).

Sähköisessä viestinnässä vastaanottaja on hyvä tuntee, jotta viestin vääristymä on mahdollisimman vähäinen. On myös hyvä tietää, milloin käytetään asiatyylisiä ja milloin viestintä voi olla vapaampaa. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 14–15, 32–33.)

Kiireessä viestiminen on huono asia, sillä väärinymmärrykset lisääntyvät eikä viesti mene tarkoitetunlaisena perille. Toimivampaan viestintään voidaan kuitenkin päästä ottamalla toiset paremmin huomioon. (Makkonen 2016.) Myös työyhteisössä jäsenet tulevat olemaan tasavertaisempia keskenään, ja alainen voi kyseenalaistaa esimiehensä ratkaisut ja toisinpäin (Juholin 2008, 62). Positiivinen asia viestinnän kehityksessä on se, että tieto menee perille toiselle puolelle maailmaa sekunneissa (Makkonen 2016).

Esimiehet ovat tärkeässä asemassa yrityksen sisäisen viestinnän kannalta. Kuitenkin joka kolmannella on viestintäongelmia esimiehen kanssa. (Makkonen 2016.) Viestintä on silloin onnistunutta, kun henkilöstö tietää tavoitteet, vision ja strategian. Viestinnän ei aina tule olla palautetta; hyvät uutiset tai viesti vaikkapa uudesta tuotteesta motivoi ja sitouttaa henkilöstöä. (Viitala 2015, 269.)

Lähi- ja tiimiesimiehet ovat organisaatioissa linkkinä oman yksikkönsä ja muun yrityksen välillä, ja siksi he ovat alaisilleen tärkein tiedonlähde (Kauhanen 2010, 178). Hän on lisäksi alaisilleen se, joka suodattaa organisaation viestintätulvaa ja kiteyttää sitä koskemaan omaa yksikköään, sekä ottaa vastaan ja antaa palautetta päivittäin. Lisäksi hän raportoi johdolle tiiminsä asioista. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 63.)

2.3.3 Työhyvinvointi

Esimiehellä on tärkeä rooli työhyvinvoinnin huolehtimisessa.

Työhyvinvointiin voidaan lukea esimerkiksi henkilöstön tasa-arvoinen kohtelu, työpaikan ilmapiiri sekä perhe-elämän yhteensovittaminen, voimavarojen ja työn vaatimusten tasapaino. (Viitala 2015, 266; Erlund 2016.) Nykyään puhutaan kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista, johon kuuluvat fyysinen ja turvallinen työympäristö sekä työyhteisön sosiaalinen ja psyykinen terveys (Kauhanen 2010, 197; Työterveyslaitos 2016, 1).

Työterveyslaitos (2016, 1) listaa työkyvyn edistämiseksi seuraavat perusasiat: hyvät johtamiskäytännöt, toimivat ja selkeät työn tekemisen käytännöt, sujuvan tiedonkulun, kannustavan työilmapiirin sekä esimiehen ja työntekijän avoimen vuorovaikutuksen.

Työhyvinvointi on kuitenkin lopulta jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla, sillä se on kollektiivista (Österberg 2014, 181–182). Usein kuitenkin yksilön velvollisuudet unohtuvat, ja puhutaan pelkistä oikeuksista (Erlund 2016; Hietala ym. 2016, 191). Oireilevaa tai sairasta työyhteisöä on vaikea tunnistaa, mikäli siitä ei ole vertailukohdetta. Eräänä työyhteisön hyvinvoinnin mittarina voidaan pitää sen poissaoloja; nämä kaksi ovat

suoraan verrannollisia keskenään. (Mattila & Rauramo 2015, 2–4; Erlund 2016.)

Työtapaturmien kansallinen vertailu on vaikeaa (Sysi-Aho 2015), mutta Suomessa työsuojelun ja työturvallisuuden parannuksiin kiinnitetään jatkuvaa huomiota (Kauhanen 2010, 197–199; Sosiaali- ja terveysministeriö 2016). Vuonna 2013 Työ- ja elinkeinoministeriö aloitti Työelämä 2020-hankkeen, jonka tarkoituksena on Suomen työelämän kehittäminen Euroopan parhaaksi. Tähän kuuluvat osaltaan työhyvinvointi ja henkilöstön terveys. (Työelämä 2020 2016, 18.)

Informaatioteknologian takia ihmiset, jotka joutuvat usein opettelemaan uusien ohjelmien käyttöä ja seulomaan jatkuvasta tietovirrasta itseään ja omaa työtään koskevia palasia, saattavat kärsiä niin sanotusta teknostressistä (Bordi 2016, 2–4). Lisäksi työnkuva on muuttunut hyvin paljon sekä epävarmuus oman työn jatkumisesta on lisääntynyt (Viitala 2015, 11–15). Henkilöstö saattaa myös kokea, ettei voi vaikuttaa oman työnsä sisältöön (Tiippana 2016). Nämä lisäävät osaltaan stressiä ja johtavat hoitamattomina burnoutiin; psyykinen ylikuormitus ja liian suuri työmäärä ajavat ihmisiä työkyvyttömiksi enenevässä määrin vuosittain (Kauhanen 2010, 198).

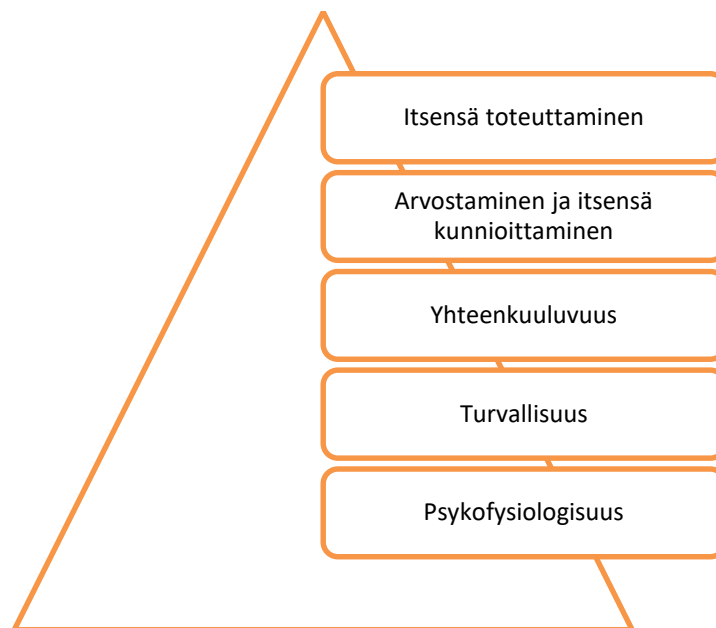
Jos huomaa omien tai työtoverin voimavarojen olevan koetuksella ylikuormittumisen tai työssä uupumisen takia, tulee ottaa heti yhteys esimieheen. Hän tunnistaa tilanteen ja ottaa käyttöön joko yhteisesti organisaatiossa sovitun mallin, ns. varhaisen puuttumisen työkalun, tai ohjaa edelleen työterveyshuoltoon. (Österberg 2014, 181; Mattila & Rauramo 2015, 5–6; Erlund 2016.)

Abraham Maslow kehitti vuonna 1943 tarvehierarkian, joka määrittelee ihmisen perustarpeet (Rauramo 2012, 3). Ne voidaan työelämässä kääntää työhyvinvoinnin portaiksi (kuvio 5), ja ne määräytyvät seuraavasti:

- Psykofysiologiset tarpeet ovat työssä jaksamisen perusedellytykset. Näihin kuuluvat mm. terveelliset elämäntavat. Organisaatio voi

osaltaan vaikuttaa mm. työnkuormitukseen, työpaikkaruokailuun ja työterveyshuoltoon.

- Turvallisuuden tarpeet, eli epävarmuustekijät työelämässä. Näitä voivat olla lomautusuhka tai vaihteluntarve. Konkreettista tällä portaalla on turvallinen työympäristö.
- Yhteenkuuluvuuden tarve eli sosiaalisuus. Tällä portaalla vaikuttavat ryhmähenki, johtaminen ja työyhteisö.
- Arvostuksen tarpeet, joihin kuuluvat palkitseminen ja palaute omasta työstä. Työn merkityksellisyys ja oman työn arvostaminen kuuluvat tälle portaalle.
- Itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet ovat portaiden huipulla. Haasteet, etenemismahdollisuudet ja oman osaamisen ylläpito ovat avaintekijöitä. (Rauramo 2009, 1–4; Rauramo 2012, 3.)

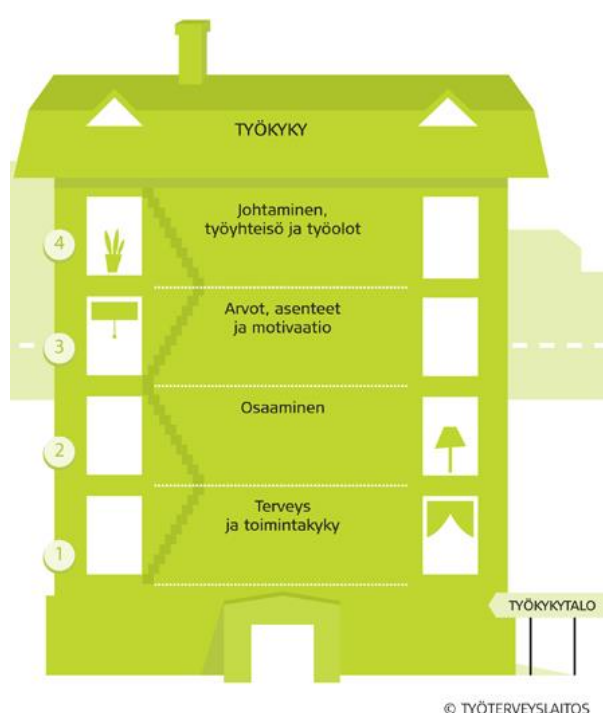


KUVIO 5. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, 3)

Kun kaikki yllä olevat portaat ovat kunnossa, työhyvinvointi on hyvällä pohjalla.

Työterveyslaitos on 2014 julkaissut Työkyky-talomallin (kuvio 6), jota on ollut kehittämässä professori Juhani Ilmarinen tutkittujen työkykyyn vaikuttavien tekijöiden pohjalta. Perustana talossa ovat niin psyykinen kuin fyysinenkin toimintakyky ja elämäntapojen terveys. Osaamisen

perusteena toisessa kerroksessa ovat ammatilliset tiedot ja taidot sekä peruskoulutus. Elinikäinen oppiminen on tärkeää, ja kuuluu toiseen kerrokseen. Työterveyslaitoksen mukaan varsinkin tämän kerroksen merkitys on entisestään korostunut, sillä uusia osaamisen alueita ja työkykyvaatimuksia syntyy jatkuvasti. Kolmannen kerroksen asukkaina kohtaavat työ sekä muu elämä, ja niin motivaatio, arvot ja asenteet syntyvät. Tämä kerros muuttuu iän myötä. Ullakkohuoneistoa asuttavat konkreettisesti itse työ ja työolot. Esimiestyö kuuluu tähän kerrokseen ja voi jopa romahduttaa talon.



KUVIO 6. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2014)

Sosiaali- ja terveysministeriö on laatinut vuonna 2011 Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Siitä käyvät ilmi toimenpiteet, joiden käytöllä tehokkaimpaan mahdolliseen työhyvinvointiin päädytään (kuvio 7). Toimenpiteet juontuvat kansainvälisen työjärjestö ILO:n yleissopimuksen sisällöstä ja ovat Suomen toimintalinjaus (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 5).



KUVIO 7. Toimenpiteet hyvän työympäristön ja työhyvinvoinnin saavuttamiseksi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011)

Tavoitetilaan pääsemisen tavoitteina ovat työurien pidentäminen, työn vetovoiman parantaminen sekä työkyvyn ylläpito. Nämä nähdään yritysten ja yhteiskunnan tuottavuutta parantavina seikkoina. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 6.)

Esimiehen tulee huolehtia myös omasta hyvinvoinnistaan ja ymmärtää väsymyksen syntymekanismit ja niiden ehkäisy. Uupuminen ei ole vika, sillä se toimii varoitusmerkkinä työn määrän tai vaativuuden lähemmän tarkastelun tarpeesta. Jaksaminen työssä sen sijaan on suuri energiavaranto, ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnilla ihmisellä on paremmat edellytykset toimia terveenä työelämässäänkin. (Paloranta 2013; Hakanen, Koskensalmi, Pahkin & Seppälä 2015, 12–13.)

2.4 Esimiestyö ja lainsäädäntö

Työlait ovat pakottavia ja ne on laadittu suojelemaan työntekijöitä (Helsilä 2002, 13). Lainsäädäntöä ei kuitenkaan tarvitse osata pilkulleen, kunhan perustietämyksellä pystyy välttämään mahdollisia ongelmia ja tunnistamaan tilanteita, missä mitään lakia tulee soveltaa. Lisäksi pienemmissä yrityksissä apua voi kysyä työnantajaliitolta tai kauppakamarin lakimieheltä. (Österberg 2014, 61.)

Työsopimuslaki on työelämän peruslaki. Se sisältää työsopimukseen liittyvän normiston niin koeajan pituudesta työnantajan ja -tekijän velvollisuuksiin ja oikeuksiin, rekrytointiin, perhevapaisiin, lomauttamiseen, irtisanomiseen ja sairausajan palkkaankin. (Työsopimuslaki 55/2001.)

Häirintä on myös syrjintää, jos työnantaja ei ryhdy toimenpiteisiin saatuaan tiedon häirinnästä (Hietala ym. 2016, 160). Sen lisäksi esimiehen tulisi tietää, mitä työehtosopimusta työpaikalla käytetään, jotta paikallisesta sopimisesta saadaan hyötyä, ja lisäksi miten työsuojelu toimii yrityksessä (Kauhanen 2010, 182; Hyppänen 2013, 16–18). Yrityksellä saattaa olla lisäksi joitakin vakiintuneita käytäntöjä, jotka tulee tietää.

Yksityisyyden suojaa varten käsiteltäessä henkilötietoja on annettu henkilötietolaki sekä laki yksityisyyden suojasta (Österberg 2014, 62). Tahdikkaus ihmisten tietoja käsiteltäessä on lain vaatimaa. Arkaluonteiset tiedot, kuten poissaolot, ovat salassapidettäviä asioita tietoturvallisuuden ja vaitiolovelvollisuuden takia. (Helsilä 2002, 29–31; Kauhanen 2010, 213; Hietala ym. 2016, 165–167, 170–171.)

Esimiesasteita on erilaisia, eivätkä esimerkiksi kaikki esimiehet laadi työsopimuksia. Tiimi- ja lähiesimiehiltä saatetaan kuitenkin odottaa joidenkin hallinnollisten tehtävien hoitoa, esimerkiksi lomapäivien ja poissaolojen seuranta, ja silloin heidän täytyy osata lainsäädännöstä perusteet. Hyppänen (2013, 20) toteaaakin, että asioiden selvittäminen ja varmistaminen käyvät helposti henkilöstöosaajalta tai palkkahallinnosta. Olennaista on osata etsiä lisätietoa.

2.5 Esimiestyön tulevaisuus

Kehittyäkseen ja saadakseen korkeatasoisia tuloksia yritys tarvitsee henkilöstöä, joka on oikein asennoitunutta, motivoitunutta ja sitoutunutta. Sama koskee myös esimiehiä. (Pirnes 2006, 207.) Esimies voi toimia henkilöstön kannustajana, ja hänellekin laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelmansa. Itsensä johtaminen tulee olemaan edelleen avainasemassa esimiestyössä. (Österberg 2014, 128–129.)

Työ- ja elinkeinoministeriön yritys katsaus vuodelta 2015 näkee haasteena uudistumisen. Yritysten ja johtajuuden haasteita tulevat olemaan joustavuuden ja sopeutumiskyvyn lisääntyvä tarve. Yritysten tulisi

jatkuvasti miettiä aktiivisesti tulevaisuutta ja pyrkiä ennakoimaan sitä. (Hokkanen & Viljamaa 2015, 81.)

Digitalisaatio on luonut e-johtajuuden, jossa esimies ja alainen voivat työskennellä eri paikkakunnilla sähköisesti kommunikoiden. Se on muuttanut myös perinteistä esimieskuvaa entistä dynaamisemmaksi, sillä yritysten lisääntynyt tieto- ja asiantuntijajohtaminen on lisääntynyt. Kommunikaation selkeytys ja teknologia luovat puitteet tulevaisuudelle digitalisaatiossa. (Hokkanen 2014, 17–21; Valtioneuvosto 2015, 21.)

Varsinaisen esimiestyön lisäksi yrityksissä tulee olemaan enemmän mentorointia, joka tarkoittaa Opetushallituksen (2016) mukaan ”työpaikalla tapahtuvaa oppimista hyvien käytäntöjen mukaan”. Mentori on kokenut työelämäosaaja, muttei välttämättä yrityksen työntekijä. Mentorointia käyttämällä tullaan vastaisuudessaakin siirtämään kokemuseräistä tietoa nuoremmalle ja ehkä kokemattommalle työntekijäpolvelle. (Opetushallitus 2016.)

Kokeileva kehittäminen on Suomessa myös nostamassa päätään. Siitä ovat esimerkkeinä esimiehistä luopunut ohjelmistoyritys Vincit, joka päätyi ratkaisuunsa projektinjohtajien halusta keskittyä olennaisiin, ei-hallinnollisiin tehtäviin. (Rissanen 2015.) Asiakasrajapinnan lähellä toimiminen on tuttua myös meijeriyhtiö-Arlalle, joka koitti mahdollistavaa johtamista ja tietynlaista kokeilukulttuuria, ja laittoi johtoryhmän puheenjohtajuuden kiertämään (Takala 2015; Lerssi-Uskelin, Vanhala & Vähätiitto 2011, 10). Lisäksi kaveri- ja parijohtaminen nostavat Tekesin raportin (2013, 26–28, 34–37) mukaan päätänsä. Tulevaisuuden johtajan voidaan siis sanoa pyrkivän vähentämään vaikutusvaltaansa organisaatiossa (Ahlroth 2015, 19).

Tulevaisuus on rajaton. Ihmisen mielikuvitus on rajaton. Kykymme muuttua on rajaton. Kykymme kehittyä on rajaton. Halumme saada aikaan on rajaton. Halumme palvella on rajaton. Me itse asetamme omat rajamme. Muita rajoja ei ole. (Nokia 1999, 3.)

3 PEREHDYTYS

Perehdyttämisestä puhutaan työntekijän sitouttamisena ja sitoutumisena työhön ja yhteisöön (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 167). Sitoutumista voi lisätä sillä, että perehdytysohjelmaan kuuluu jakso, jossa yrityksen johto kertoo yrityksestä, sen historiasta ja strategiasta. Näin johtokin voi tutustua uuteen työntekijään. (Hietala ym. 2016, 148–149.)

Perehdyttämisen tehtävänä on taata joko uudelle työntekijälle tai uuteen työtehtävään siirtyvälle valmiudet menestyksellä hoitaa tehtäviään (Hyppänen 2013, 217; Työturvallisuuskeskus 2016, 4). Perehdytys ei siis koske ainoastaan uusia työntekijöitä, vaan tulee kyseeseen yrityksen muutostilanteessa, uusien koneiden tai järjestelmien käyttöönotossa, pitkän poissaolon, vaikkapa vanhempainvapaan, jälkeen tai havaitessa puutteita tuotteiden tai työnopastuksen laadussa (Työturvallisuuskeskus 2016, 4). Työsuhteen pituuden ei tulisi olla este perehdyttämiselle, oli kyseessä sitten määräaikainen tai vakituinen työsuhde (Hietala ym. 2016, 145).

Tärkeintä perehdytyksessä on se, että luodaan luottamuksellinen suhde esimiehen ja perehdytettävän välille sekä osoitetaan, että apua löytyy läheltä, kunhan uskaltaa itse kysyä (Ikävalko 2016, 58).

Hendricks ja Louw-Potgieter (2012, 1–9, suomennos kirjoittajan) ovat tutkineet, päästäänkö erään yrityksen perehdyttämisohjelmalla tarkoitettuihin tuloksiin. Perehdytys on kuitenkin käytetyin koulutusohjelma yrityksessä. He tulivat siihen tulokseen, että jos perehdytysohjelma on epärealistinen, se voi aiheuttaa ongelmia perehdytyksen onnistumisessa. Tämän takia perehdytysohjelman suunnitteluun ja laatimiseen tulee käyttää aikaa (Vernon 2012, suomennos kirjoittajan).

Kuviossa 8 on esitelty ne taustatekijät, jotka vaikuttavat perehdyttämiseen. Suunnittelu, toimijat, yrityksen konsepti sekä yhteiskunnan asettamat vaatimukset linjaavat perehdyttämisen lähtökohtia. (Kupias & Peltola 2009, 16.)



KUVIO 8. Perehdyttämisen lähtökohdat (Kupias & Peltola 2009, 16)

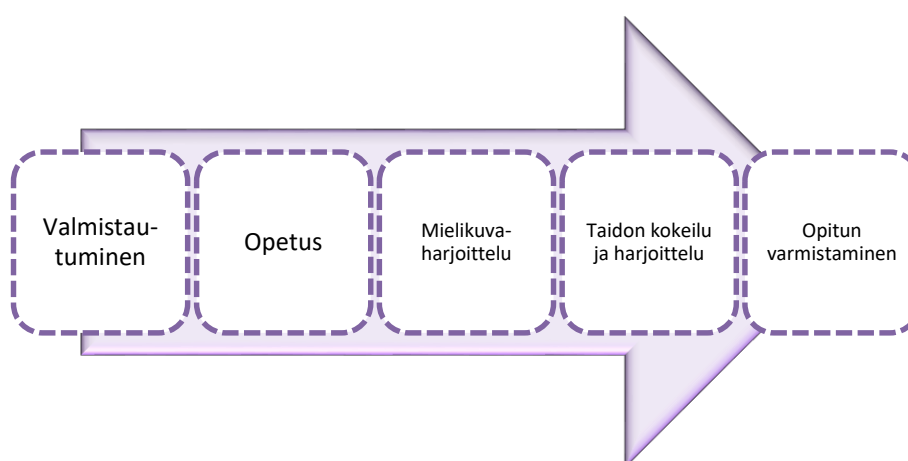
Yrityksen näkökulmasta perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimia, joilla työntekijä saadaan joustavasti sopeutettua työhön ja työympäristöön (Helsilä 2002, 52). Perehdyttämisen tavoitteina ovat myönteisen asennoitumisen luominen työhön ja henkilöstöön, aktiivisuuden ja itsenäisyyden edistäminen, tiedollisten ja taidollisten valmiuksien luominen sekä työterveyden ja -turvallisuuden edistäminen (Rauramo 2016, 7).

Mikäli perehdytys on parissa päivässä hoidettu ja siinä ajassa näytetty wc-tilojen sijainti ja matkalaskun teko, ei voida olettaa saatavan uuteen työntekijään investoinnista kovinkaan suurta tuottoa (Hietala ym. 2016, 146). Joskus vajavainen perehdyttäminen johtuu kiireestä tai henkilöstövajeesta, mutta se on organisaation valinta siinä missä huolellinenkin perehdytys (Kupias & Peltola 2009, 54). Ikävä esimerkki perehdyttämisen puutteellisuudesta konkretisoitui keväällä 2016, kun sijaistava sairaanhoitaja käytti jo kerran käytettyjä neuloja altistaen parikymmentä potilasta hiv- ja hepatiittiviruksille (Suomen tietotoimisto 2016).

Perehdyttäminen sisältää ennen töihin tuloa tehtävän tiedottamisen, vastaanottamisen sekä perehdyttämisen yritykseen ja erityisesti työsuhteeseen, sekä lisäksi työnopastuksen käytännössä. Voidaan sanoa, että perehdytys alkaa rekrytoinnin jälkeen ennen työn alkua. (Hyppänen 2013, 217–218; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 166–167; Hietala ym.

2016, 145.) Kun työntekijälle ilmoitetaan rekrytoinnin kohdistuneen häneen, voidaan samalla lähettä kirjeen mukana joitakin papereita jo täytettäväksi ja tutustuttavaksi. Näin ensimmäinen työpäivä ei kulu pelkkiä hallinnollisia dokumentteja täyttäen, vaan tulokkaalla on jo käsitys yrityksestä sinne tullessaan. Tämä osaltaan parantaa yrityskuvaa. (Vanden Bos 2010, suomennos kirjoittajan.)

Työturvallisuuskeskus (2016, 2) on jakanut perehdyttämisen viiden askeleen menetelmäksi (kuvio 9), joita ovat alimmalta tasolta alkaen valmistautuminen, opetus, mielikuvaharjoittelu, taidon kokeilu ja harjoittelu sekä opitun varmistaminen.



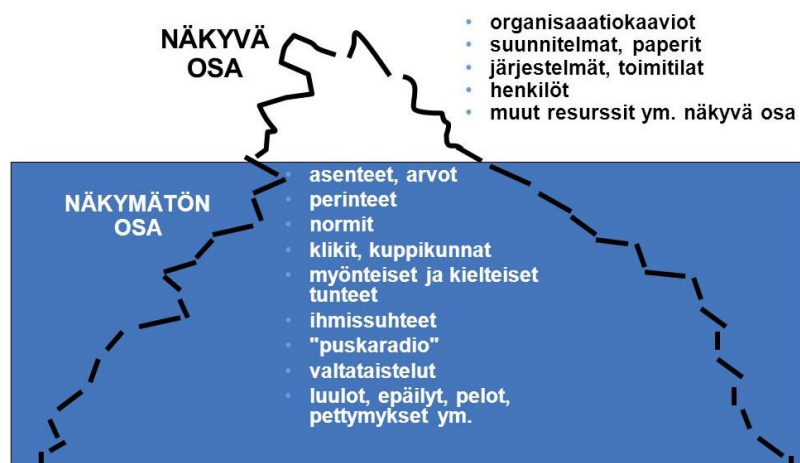
KUVIO 9. Perehdyttämisen viiden askeleen malli (Työturvallisuuskeskus 2016, 2)

Valmistautumisessa motivoidaan työntekijää, arvioidaan tietojen ja taitojen tasoa, kuvataan tehtävä tai tehtäväkokonaisuus, asetetaan tavoitteet välitavoitteineen ja kerrotaan opastuksen toimintamallista. Opetukseen sisältyvät tehtävän havainnoinnin määrittely, työn näyttäminen, selostaminen ja perustelu sekä toimintasääntöjen antaminen. Mielikuvaharjoitteluun kuuluvat työntekijän itsensä selostamana työn sisältö, ohjaaminen palautteella, pelkistettyjen sääntöjen antaminen sekä työn toistaminen ajatuksissa. Taidon kokeilussa ja harjoittelussa työntekijän annetaan itse kokeilla työtä, ohjataan palautteella oikeaan suuntaan sekä annetaan kokeilla ja harjoitella uudestaan. Viimeisimpänä

varmistetaan opittu asia. Siinä arvioidaan taitotaso, ohjataan palautteella, rohkaistaan kysymään, annetaan työskennellä itsenäisesti, arvioidaan työntekijän osaamista sekä sovitaan seurannasta ja päätetään opastus. (Työturvallisuuskeskus 2016, 2.)

Uusia työntekijöitä ei kuitenkaan kannata käsitellä silkkihansikkain. Korjaavan palautteen kanssa ei pidä aikailla tekosyillä ”kaikkihan virheitä alussa tekevät”, vaan ottaa palautteenanto osaksi yrityksen tavallista perehdytysprosessia. (Watkins 2016, 52.)

Perehdyttäminen koskee esimiestä, työyhteisöä ja uutta työntekijää (Hyppänen 2013, 217). Täysin uuden työntekijän tulo työyhteisöön voi olla kriisi niin vanhalle henkilökunnalle kuin uudelle tulokkaalle. Tästä voi seurata tulokkaalle yksinäisyyttä ja ulkopuolisuutta, sillä hän joutuu kohtaamaan työyhteisön jäävuorimallin (kuvio 10), jossa osa perehdytyksessä annettavasta tiedosta on näkyvää ja suurin osa näkymätöntä (Tienhaara 2014, 46; Erlund 2016.) Talossa jo olleet työntekijät voivat pelätä sitä, että kuppikunnat, työtehtävät tai jopa käsitykset uudistuvat. Sen takia perehdyttämiseen kuuluu alusta lähtien uuden työntekijän huomiointi. (Erlund 2016.)



KUVIO 10. Työyhteisön jäävuorimalli (Tienhaara 2014, 46)

Perehdyttämisestä erottellaan (Helsilä 2002, 52; Työturvallisuuskeskus 2016, 2) varsinainen työhön perehdyttäminen eli työnopastaminen

työtehtäviin sekä työpaikkaan, työyhteisöön ja yritykseen perehdyttäminen eli niin sanottu yleisperehdytys.

Opastaminen ja perehdyttäminen helpottavat ja nopeuttavat työtä, ja ne ovat erittäin tärkeitä henkilöstön kehittämisen työkaluja (Työturvallisuuskeskus 2016, 4).

Perehdyttäminen kannattaa systemoida, mikäli kyseessä on vähänkään suuri yritys. Tällöin tulee määrittää perehdyttäjät sekä perehdyttämisen onnistumisen tavoitteet. (Helsilä 2002, 52.)

3.1 Oppiminen työyhteisössä

Perehdyttämisen tavoitteena on ”lyhentää aikaa, jossa uuden työntekijän panos muuttuu tuottavaksi”. Yrityksen loppuasiakkaan kannalta mahdollisimman virheetön työskentely on tärkeää (Hietala ym. 2016, 146–147, 150.), mutta yksilön tiedon sisäistäminen on rajallista ja yksilöllistä (Helsilä 2002, 52; Hietala ym. 2016, 153). Oppimisen tehostamiseksi on hyvä antaa uudelle työntekijälle materiaalia itseopiskeltavaksi koskien esimerkiksi yrityksen tiedotteita, organisaatiokaavioita ja toiminnallisia menettelyohjeistoja (Helsilä 2002, 52; Hietala ym. 2016, 148–149). Niiden lisäksi kannattaa tietotulvaa ensimmäisten päivien aikana hieman minimoida ja miettiä, mikä on perehdytyksen kannalta olennaista tietoa (Hietala ym. 2016, 153–154; Arbetsmiljöupplysningen 2016, suomennos kirjoittajan).

Helsilä (2002, 52) toteaa kuitenkin, ettei suullista vuorovaikutusta voi täysin korvata kirjallisella materiaalilla.

Oppimista on Kupiaksen ja Peltolan (2009, 114) mukaan selitetty seuraavalla tavalla: tiedot lisääntyvät, muistaa asiat ja pystyy toistamaan ne tarvittaessa, pystyy soveltamaan tietoja, ymmärtää asiat, ajattelu muuttuu tai näkee jonkun asian uudella tavalla sekä muuttuu itse ihmisenä. Viitalan (2015, 13) mukaan aikuisen oppiminen ja kehittyminen tapahtuvat suurimmaksi osaksi töissä. Kjelin ja Kuusisto (2003, 39) toteavat oppimista tapahtuvan arjessa ja nimenomaan vuorovaikutuksesta.

Oppiminen on myös tehostettua, mikäli passiivisen tiedon vastaanottamisen lisäksi perehdytettävä päästetään pian kokeilemaan käytännössä oppimaansa (Hietala ym. 2016, 154).

Paine (2014, 61–64 suomennos kirjoittajan) toteaa oppimisen tapahtuvan 70:20:10-suhteessa; opimme 70 prosenttia työtä tekemällä, 20 prosenttia palautteesta, kokemuksista ja esimerkeistä sekä 10 prosenttia lukemalla tai osallistumalla kursseille. Hänen mukaansa yleensä yrityksissä silti keskitytään tuohon 10 prosenttiin, kun kyse on oppimisesta.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 38–39) toteavat, että organisaatiossa tiedostetaan, mikä on tarvittavaa tietoa ja ymmärrystä, mutta perehdyttäminen eli uuden opettaminen on usein uusien ajattelumallien sisäistämistä. Vanhat mallit ovat saaneet alkunsa tottumuksesta ja omista kokemuksista.

Osaamista ja sen kehittymistä on mahdoton tehdä toisen puolesta, ja siksi yksilön tulee itse olla vastuussa omasta kehittymisestään työsuhteessa. Kehityskeskustelut ovat mahdollisuus kartoittaa ja sopia käytännöstä työntekijän ja esimiehen välillä. (Kupias & Peltonen 2009, 59.)

Työssä onnistuminen vaatii Kupiaksen ja Peltolan (2009, 56) mukaan ”jatkovaa oppimista, kykyä löytää tietoa, vanhan turhan tiedon poisoppimista sekä samalla omasta työmarkkina-arvosta huolehtimista eli laaja-alaista kehittymistä”.

3.2 Perehdyttäjänä esimies

Lähin esimies on se taho, joka vastaa itse perehdyttämisestä ja sen opastuksen suunnittelusta, toteutuksesta ja valvomisesta. Joitakin osia voidaan jakaa työnopastajalle, mutta vastuu on aina esimiehellä ja johdolla. (Hietala ym. 2016, 151; Työturvallisuuskeskus 2016, 3.) Kupias ja Peltola (2009, 54–55) toteavat, että esimiehen tulee perehdyttämistilanteessa käyttää omia ihmisten ja asioiden johtamisen puoliaan; on huolehdittava järjestelmällisestä ja sovitusta prosessista, mutta kuitenkin kohdattava ja ohjattava työntekijää hänelle sopivimmalla

tavalla. Perehdytystilanteessa esimiehen on muistettava lainsäädäntö; hänen tulee olla tahdikas esimerkiksi työsopimusta solmittaessa (Työsopimuslaki 55/2001) tai henkilötietoja käsiteltäessä (Kauhanen 2010, 213; Hietala ym. 2016, 165–167, 170–171).

Esimiehellä on suurin vastuu perehdyttämisestä ja sen onnistumisesta sekä seurannasta. Hän vastaa perehdyttämisprosessista ja sen resursseista. Hänen tehtävänä on myös räätälöidä perehdytysohjelma ja hoitaa esimerkiksi työpiste ja –välineet kuntoon ennen työn alkua. Esimies hoitaa myös uuden työntekijän vastaanottamisen ja hänen esittelemisensä kollegoilleen, yritysesittelyn sekä työhön opastuksen teoriassa. (Hyppänen 2013, 217–218.) Kuten Österberg (2014, 193–203) sekä Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015, 9–11) totesivat, viestintää on sisäistä ja ulkoista. Uuden työntekijän perehdyttämisessä on tärkeää, että esimies viestii rekrytoinnista ja sen vaiheista yrityksen työntekijöille ja mahdollisesti sidosryhmillekin.

Esimiehen tulee olla paikalla vastaanottamassa uutta työntekijää. Näin hänelle osoitetaan arvostusta ja näytetään, että yritys on valmis panostamaan työntekijöihinsä. (Vanden Bos 2010, suomennos kirjoittajan.) Uusi työntekijä saadaan myös sitoutettua työyhteisöön paremmin, jos esimies on paikalla ensimmäisen viikon ajan (Vernon 2012, suomennos kirjoittajan).

Esimies-alaissuhde saa alkunsa perehdyttämisen ensimmäisenä päivänä. Sitä suhdetta ei voi ulkoistaa. (Kupias & Peltola 2009, 58.) Mikäli tällaista suhdetta ei ole, työntekijällä ei ole neuvottelukumppania, kenen kanssa keskustella esimerkiksi omasta edistymisestään tai oikeuksistaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 192). Esimiehen tulee osata antaa palautetta perehdytettävälle perehdyttämisen eri vaiheissa, sillä se on kehittymisen työkalu. Hietala ym. (2016, 208–211) toteavat, että esimies voi luoda oikeanlaista palautekulttuuria ja hioa omia palautteen antamisen ja saamisen taitojaan.

Tulokkaan työn tulee kytkeytyä yrityksen strategiaan, luoda pohja yhteistyölle työyhteisön, esimiehen ja uuden työntekijän välille sekä kartoittaa työntekijän osaaminen. Nämä ovat esimiehen tavoitteet perehdyttäjänä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 189.) Vaikka työhyvinvoinnista huolehtiminen onkin työyhteisössä yhteinen tavoite, esimies on sen mahdollistaja ja ylläpitäjä (Österberg 2014, 181–182). Perehdytyksessä työhyvinvointi näkyy siten, että esimies liennyttää omilla teoillaan, esimerkiksi ihmisten tai työvälineiden esittelyllä tulokkaalle, perehdytettävän mahdollisia jännityksen aiheuttajia, sekä kertoo työterveyspalveluista. (Mattila & Rauramo 2015, 5–6.)

Mikäli työpaikalla työskentelee ulkopuolisia työntekijöitä, esimerkiksi vuokratyövoimaa kausityössä, perehdyttäminen on lähettävän ja vastaanottavan työnantajan vastuulla. Käytännössä työnantaja ja työvoimaa vuokraava yritys sopivat käytännön toteutuksesta keskenään. (Työturvallisuuskeskus 2016, 3.)

Esimiehen tulee antaa työntekijälle myös tilaa tehdä työtään. Tämä on kriittinen osa esimiehen johtamistaitoja. Samalla työntekijälle kuitenkin täytyy tehdä selväksi, että apua saa aina, kun sitä tarvitsee. (Kjelin & Kuusisto 2003, 190, 192–193.)

Kupias ja Peltola (2009, 56) toteavat, että esimiehen tehtäviin kuuluvat sellaisten työtilanteiden havainnointi ja mahdollistaminen, missä työntekijällä on mahdollisuus oppia tekemästään työstä. Asiakaspalaute on eräs tällainen tilaisuus.

Tehokkuuden ihannoiti yrityksissä johtaa pahimmillaan työtehtävien kohtuuttomaan määrään ja loppuunpalamiseen (Sydänmaanlakka 2012, 218; Viitala 2015, 9). Esimiehen perehdyttäessä huomioon tulee kuitenkin ottaa jokaisen ihmisen yksilöllinen oppimistahti ja omaksuminen, ja hän voi esimerkiksi töiden uudelleenjärjestelyllä vaikuttaa osaltaan perehdyttämisen keston ja laatuun (Hietala ym. 2016, 148–149, 153).

3.3 Laadukas perehdyttäminen ja sen varmistaminen

Hyvälle perehdyttämiselle on tunnuspiirteinä se, millaista toiminnan muutosta se saa aikaan. Se vaikuttaa koko työyhteisöön ja organisaatiossa asti liiketaloudellisina vaikutuksina sekä perustehtävän tukemisena ja laadun ylläpitämisenä ja kehittämisenä. ”Perehdyttämisen pitääkin tuottaa lisäarvoa koko organisaatiolle ja omalle työyhteisölle”. (Kupias & Peltola 2009, 112–113.) Kyseessä on niin sanottu uudistava perehdyttäminen, ja se eroaa vanhasta mallista, säilyttävästä perehdyttämisestä, juuri organisaation ja työyhteisön osallistavuudessa (Kjelin & Kuusisto 2003, 179–180).

Laadukas perehdyttäminen pitkällä tähtäimellä johtaa korkeaan työtyytyväisyyteen, yritykseen sitoutumiseen, pienempään työntekijöiden vaihtuvuuteen, parempaan ja tehokkaampaan työpanokseen sekä matalampaan stressiin (Bauer 2010, 6, suomennos kirjoittajan).

Laadukas perehdyttäminen on myös sitä, että tietoa toistetaan ja kysytään, onko perehtyjä ymmärtänyt, miksi tiettyjä asioita tehdään. Se lisää vuorovaikutteisuutta ja luo peilin, eli tilanteita, joissa tulokas saa mahdollisuuden oman toiminnan ja käsitysten arviointiin sekä mahdollistaa tarkastelun erilaisista näkökulmista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196–197.)

Uuden työntekijän vastaanottaminen työpaikalla vaikuttaa hänen työtyytyväisyyteensä sekä suoriutumiseensa työtehtävissä. Ensimmäisinä päivinä tulokas kannattaa viedä lounaalle tai kahville. Se kertoo, että hänestä välitetään ja hänet huomioidaan osaksi työyhteisöä. (Bauer 2010, 16, suomennos kirjoittajan.)

Laadukas perehdyttäminen syntyy toimivasta perehdytyksen perusrungosta, joka on yrityksessä kaikille sama. Näin varmistetaan, että jokainen perehdytettävä tietää samat asiat. Kuitenkin perehdytettävän tausta ja osaaminen tulee ottaa huomioon perehdytysprosessissa, ja perusrunkoon tulee lisätä asioita, jotta siitä tulee jokaiselle perehdytettävälle omanlaisensa. Vuorovaikutteisuus

perehdytysprosessissa takaa sen jatkuvan kehittyvyyden palautteen pohjalta. (Hietala ym. 2016, 145, 147–148, 154–155.)

Perehdyttämisen tulee olla vaiheittaista, sillä saadusta tiedosta tulee voida keskustella perehdyttäjän tai esimiehen kanssa. Erityisesti työnopastuksen toteutuksen tulee olla laadukasta, sillä uusien näkökulmien poimiminen ja hyödyntäminen kannustaa koko henkilökuntaa innovointiin ja työnsä helpottamiseen. (Helsilä 2002, 53–54.)

Laadukas perehdyttäminen muistuttaa työntekijää myös riskeistä ja vaaroista, joita työssä saattaa tapahtua (Arbetsmiljöupplysningen 2016, suomennos kirjoittajan).

3.4 Perehdytyksen onnistumisen seuranta

Perehdyttämisen onnistumista voidaan seurata parhaiten siitä saadulla palautteella keskustelujen kautta (Hietala ym. 2016, 150–151). Samalla tarkastetaan, että perehdyttämisohjelma toimii ja on ajan tasalla.

Kyselylomake on hyvä tapa saada tietoa perehdyttämisestä; se jää arkistoon seurantaa varten ja siitä voidaan tulkita, mikä oli tulokkaan mielihyvän määrä suhteessa perehdytykseen. Näin tiedetään, onko perehdytysprosessi ollut onnistunut. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Niistä saadut kehitysideat tulee päivittää toimintamalleihin ja suunnitelmiin.

Lisäksi perehdyttävää henkilökuntaa tulee kouluttaa ja valmentaa sekä perehdyttämisjärjestelmää ylläpitää. (Työturvallisuuskeskus 2016, 6.)

Perehdytysjakso kannattaa päättää erityiseen palautekeskusteluun, missä tarkastetaan työntekijän tavoitteet ja annetaan puolin ja toisin palautetta edistymisestä (Hietala ym. 2016, 151). Tällainen ajankohta voisi Watkinsin (2016, 52) mukaan olla noin kahden kuukauden jälkeen töiden aloittamisesta. Tärkeintä hänestä on, että yrityksessä avainasemassa oleva henkilöstö ymmärtää arvioinnin ja palautteen olevan osa standardiprosessia.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 205) toteavat, että perehdyttäminen kestää vähintään yhtä kauan kuin työsuhteen koeaika. Se loppuu silloin, kun

tavoitteet perehdyttämiselle on saavutettu ja työntekijä ”alkaa kysellä enemmän kysymyksiä, joihin organisaatiossa ei osata enää vastata”.

Uusi työntekijä ei ole ainoa, joka hyötyy perehdytysprosessista. Kuuntelemalla perehdytettävää yritys saa elintärkeää tietoa prosesseistaan ja toimintatavoistaan. Kehittämisehdotuksia ja palautetta varsinkin uusilta ja motivoituneilta työntekijöiltä on siis opeteltava kuuntelemaan, jotta yritys voi pysyä kilpailukykyisenä jatkossakin. (Helsilä 2002, 53–54.)

Perehdyttäminen on kuin ponnistus hyppyrin nokalta: mitä paremmin se onnistuu, sitä pidemmälle hyppy kantaa. Onnistunut ponnistus vaatii hyvät varusteet ja suosiolliset sääolosuhteet. Hyppääjä tarvitsee myös valmentajan, joka antaa luvan lähtöön. Hyvää suoritusta ei kuitenkaan synny, ellei urheilija itse ole valppaana. (Hietala ym. 2016, 145.)

Perehdyttämisen yksi tavoite on ollut työntekijän sitoutuminen. Sitoutuminen auttaa varsinkin silloin, kun yrityksessä koetaan muutoksia, esimerkiksi huono taloustilanne, fuusio tai esimiehen vaihdos. Myös kilpailijoiden maineen kohentuminen vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen, eikä yrityksestä lähdetä helposti toiseen. (Hietala ym. 2016, 146.)

3.5 Perehdytyksen lainsäädäntö

Työn perehdyttämisen järjestämiseksi on työsuojelulainsäädännössä useita määräyksiä, jotka velvoittavat työnantajaa. Työnopastus kuuluu tärkeänä osana ennakoivan työsuojelun piiriin. Mikäli kaikkia vaaratilanteita ei pystytä poistamaan, niistä tulee antaa erityistä opastusta vaaran tunnistamiseksi ja tilanteiden ennaltaehkäisemiseksi. Näiden lisäksi erilaiset häiriötilanteet ja huoltotyöt on erikseen kirjattava ylös. (Työturvallisuuskeskus 2016, 3, 5.)

Työsuojeluviranomainen valvoo työelämän lainsäädännön noudattamista, ja sitä ohjaa sosiaali- ja terveysministeriö. Lisäksi työsuojeluviranomaiset

ohjeistavat ja neuvovat työn terveellisyyteen ja turvallisuuteen sekä työehtoihin liittyvissä tapauksissa. (Rauramo 2016, 8.)

Työturvallisuuslaissa (2002/738) säädetään 14 §:ssä työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta 1 momentissa muun muassa seuraavaa:

- Työnantajan on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä.
- Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työolosuhteisiin sekä työvälineisiin ennen uuden työn alkua tai tehtävän muuttuessa.
- Työntekijälle tulee antaa ohjausta ja opetusta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä haitan tai vaaran välttämiseksi.
- Työntekijälle annettava ohjausta ja opetusta täydennetään tarvittaessa.

Joissakin työehtosopimuksissa on lisäksi määräyksiä perehdyttämisvelvollisuudesta, joka koskee työnantajaa (Hietala ym. 2016, 147). Keskeisimmät työelämän lainsäädännön alueet ovat Rauramon (2016, 8) mukaan seuraavat:

- työsopimus, yhteistoiminta, yhdenvertaisuus, tasa-arvo ja yksityisyys
- työaika ja vuosiloma sekä vapaat
- työturvallisuus ja sen valvonta
- työterveydenhuolto, ammattitaudit ja tapaturmavakuutus
- nuoret työntekijät.

4 TAPAUSTUTKIMUS MOVERE OY

Kyseessä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus Movere Oy:n lähi- ja tiimiesimiehille. Laadulliseen tutkimukseen päädyttiin siksi, että tutkittavia henkilöitä oli suhteellisen vähän, mutta he edustivat hyvin toimeksiantajan perehdyttävää segmenttiä. Hyvän ja kattavan kysymysrunгон avulla pyrittiin ymmärtämään perehdyttämisen nykytilaa ja perehdyttäjän tarpeita. (Kurkela 2016.)

Tiedonkeruumuotona olivat henkilökohtaiset haastattelut, ja ne toteutettiin neljän päivän aikana elo-syyskuussa 2016 kaikilla neljällä eri paikkakunnalla, joilla työskenteli esimiehiä. Henkilökohtaiset haastattelut valikoituivat tiedonkeruumenetelmäksi siksi, että uskottiin haastateltavien vastaavan kysymyksiin laajemmin ja spontaanimminkin kuin esimerkiksi verkkokyselyssä.

Yrityksessä työskentelee eri tasojen esimiehiä tehtäväkohtaisista esimiehistä aina henkilöesimiehiin ja toimitusjohtajaan asti. Haastatteluissa pyrittiin keskittymään nimenomaisesti lähi- ja tiimiesimiehiin, sillä he hoitavat pääosan perehdyttämisestä tai työnohjauksesta. Haastatteluihin osallistui yhteensä kahdeksan esimiestä, joista viisi oli lähi- tai tiimiesimiehiä. Yrityksessä on kaikki toimipaikat mukaan lukien yhteensä kahdeksan lähi- ja tiimiesimiestä, jolloin viiden osallistuminen on kattava otos. Kolme esimiestä osallistuivat siksi, että joillakin paikkakunnilla, riippuen tehtävistä, ei välttämättä ole kuin esimies.

Tapaus- eli case-tutkimus valittiin siksi, että kyseessä oli toimeksianto. Idea toimeksiantoon tuli osin kirjoittajalta, sillä hän työskentelee yrityksessä, ja osin toimeksiantajayrityksen hallintopäälliköltä. Tapaustudkimus opinnäytetyön teoriaosuus ja empiriaosuus palvelee toimeksiantajaa kokonaisuutena.

Tutkimuksessa päädyttiin puolistrukturoituun teemahaastatteluun, ja kysymykset kulkivat teoriasta johdettujen teemojen alla. Kaikki kysymykset olivat jokaiselle haastatellulle samat, mutta haastatteluissa käytettiin lisäksi tarkentavia kysymyksiä, jos haastateltavan sanomista koettiin tarvittavan

avata. Tällaisia olivat esimerkiksi ”Miksi koit [sen] olevan tärkeää?” sekä ”Miten uskot [sen] vaikuttaneen prosessiin?”. Sisällön kannalta luonnollista oli myös kysymysten järjestyksen joustavuus; jos haastateltava vastasi toista kysymystä sivuten, oli järkevää jatkaa siitä. (Kananen 2015, 144–145.)

Opinnäytetyön lisäksi toimeksiantajalle syntyi erillinen esimiestyön perehdytysmuistilista koko Movere Oy:n esimieskunnan käyttöön.

Yrityksessä oli käytössä uuden työntekijän perehdytysopas seurantarasteineen ja nähtävillä käytännöt esimerkiksi varhaisen puuttumisen tapauksissa, toimintamalli häirintätilanteissa ja päihdeohjelma, muttei yhtenäistä manuaalia esimiehelle. Perehdytystieto kerrottavista asioista ja käytännöistä löytyi yrityksen intrasta ja verkkolevyiltä. Kaivattiin siis käsikirjaa, mistä on helposti tarkistettavissa, mitä uuden esimiehen tulee tietää, sekä toiveena oli, että myös esimiestyön vaatimuksia ja velvollisuuksia käytäisiin teoksessa läpi.

Tämän tiimoilta pidettiin kolmesti epävirallinen palaveri ja lisäksi sähköistä viestintää hallintopäällikön kanssa, jotta voitiin kartoittaa toimeksiantajan toiveet ja ajatukset käsikirjaa koskien.

4.1 Yritysesittely

Movere Oy on logistiikka-alalla vuonna 1998 toimintansa aloittanut pk-yritys, joka on erikoistunut tavaravirtojen ohjaamiseen ja kuljetukseen. Se tuottaa myös varastointi- ja laivauspalveluita sekä kuljetukseen kuuluvien prosessien suunnittelua. Lisäksi Movere Oy hoitaa joidenkin tehtaiden logistista kulunvalvontaa sekä tarjoaa kattavia porttipalveluita. Päätoimisia kuljetuksia ovat maatalouden, rakennusaineteollisuuden sekä kemian- ja metsäteollisuuden raaka-aineet ja jalosteet.

Pääpaikka Movere Oy:llä on Lahden Sopenkorvessa, mutta toimipaikkoja on myös Uudessakaupungissa, Kotkassa ja Seinäjoella. Näiden lisäksi Turussa, Hyvinkäällä ja Lahdessa Valimonkadulla varastoidaan traktorien

ja maatalouskoneiden varaosia ja tarvikkeita, lemmikkieläin- ja tuotantoeläinrehuja sekä kasvinsuojeluaineita.

Hankkija Oy ja Yara Suomi Oy omistavat Movere Oy:n. Movere Oy hoitaa Hankkija Oy:n logistiikan niin siemenien, lannoitteiden, koneiden kuin liuosten ja rehujenkin osalta. Movere Oy huolehtii myös Yara Suomi Oy:n nesteiden kuljetuksesta.

Movere Oy:n tehdaslogistiikan ohjaukselle ja maantiekuljetuksille sekä niihin liittyville palveluille on myönnetty ISO 9001:2008 -laatusertifikaatti. Movere Oy on saanut toiminnastaan myös ISO 14001-ympäristösertifikaatin.

Movere Oy työllistää 91 henkilöä sekä 500 sopimusautoilijaa ja heidän kuljettajaansa. Liikevaihto vuonna 2015 oli 70,7 M€ ja kuljetettu volyymi 3,6 miljoonaa tonnia, mikä tarkoittaa noin 90 tuhatta täysperävaunullista.

4.2 Haastattelurunko

Opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään haastateltavien sanomisten sisältö, eikä se, kuinka he sen sanovat. Siksi litterointi eli aineiston käsittely hoidettiin sen mukaisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 74; Kananen 2015, 160–161.) Mahdolliset murre sanat kirjoitettiin auki vastaajien anonymiteetin säilyttämiseksi. Audiomuotoisia haastatteluja ja litteroituja aineistoja on tarkoitus säilyttää noin vuoden verran.

Haastatteluilla ja teoriaosuudella pyritään vastaamaan päätutkimuskysymykseen ”Millaista on paras mahdollinen perehdytys Movere Oy:ssä?” sekä alatutkimuskysymykseen ”Miten perehdytettävä tulee huomioida perehdytysprosessissa?”. Tämän takia haastattelurungossa pyrittiin välttämään kysymyksiä, joiden vastaus olisi kyllä tai ei. Menettelemällä näin voidaan sanoa, että haastateltavia ei johdateltu kysymysasettelulla, vaan nyt vastauksista saatiin enemmän irti vastaajan omia mielipiteitä ja kokemuksia. Lisäksi haastateltavat joutuivat miettimään tarkemmin vastauksiaan, sillä heille ei annettu valmiita malleja.

Haastattelurunko löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 1.

Haastattelu jakaantui käytännössä kahteen teemaan: haastateltavien omien kokemusten perusteella koettuun laadukkaaseen perehdyttämiseen ja hyvän perehdyttäjän ominaisuuksiin sekä perehdytettävän huomiointiin ja opetustarpeeseen ja sen onnistumisen seurantaan. Haastattelu lopetettiin kysymykseen, missä haastattelun aikana tulleita lisäajatuksia tai heränneitä kysymyksiä pystyi täsmentämään.

Lisäksi tehtiin yksi testihaastattelu, jotta varmistettiin, sopiiko valittu toteutustapa haastattelun tekemiseen, toimivatko kysymykset ja kokonaisuudet, kuinka kauan rungon läpikäynti vie aikaa, mihin aikaa kuluu vastatessa ja että kysymykset on ymmärretty kuin haastattelija on ne tarkoittanut. Testihaastattelu sisältyy haastatteludataan muiden haastattelujen kanssa, sillä saadussa datassa ei ollut mitään poissulkevaa testin lisäksi.

4.3 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi kahdeksan haastattelun vastauksia, joita verrataan toisiinsa, jotta tutkittavasta aiheesta saadaan mahdollisimman hyvä käsitys. Tutkimuskysymyksiin ”Millaista on paras mahdollinen perehdytys Movere Oy:ssä?” ja ”Miten perehdytettävä tulee huomioida perehdytysprosessissa?” vastataan 4.4 Johtopäätökset-kappaleen lopussa.

4.3.1 Taustatiedot

Kahdeksan haastateltavan sukupuolta tai ikää ei haastatteluissa kysytty, sillä niillä ei vastausten sisällön kannalta ollut merkitystä. Logistiikka- ja huolinta-alan työkokemusta oli otoksella parista vuodesta jopa kolmeenkymmeneen. Työtehtävät eri paikkakunnilla eroavat toisistaan huomattavasti: on hallintoa, kuljetussuunnittelua, varastointia, laivausta ja porttipalveluita.

Haastateltaville annettiin aineistoa litteroidessa nimimerkit H1-H8 heidän anonymiteettinsä suojelemista varten.

4.3.2 Vastausten läpikäynti

Tässä kappaleessa käydään läpi haastattelujen vastaukset.

Laadukas perehdyttäminen

Laadukas perehdyttäminen oli haastateltavien mielestä ajan kanssa tapahtuvaa vieriopastusta.

Perehdyttäminen on kädestä pitäen näyttämistä. (H2)

Eryteisesti tukena oloa korostettiin, mutta myös itse tekemisen tärkeyttä.

Ensin työstä on saatava kokonaiskuva ennen kun voi alkaa itsenäisesti työskentelemään. (H2)

Lisäksi välitön palautteenanto tehtävien hoidosta koettiin kriittiseksi. Pitkäjänteisyyttä ajallisesti perehdytysprosessissa korosti useampi haastateltava.

Sä voit käydä perusjutut läpi, missä on kahvio tai vessa, mut siinä [työssä] on paljon, paljon muitakin juttuja, jotka tulee vasta sitten rutiinin kanssa. Se todellakin vie aikaa. (H3)

Alettas ajoissa perehdyttämään ja käytettäs aikaa siihen, sais niiku rauhassa käydä niitä asioita läpi. Tulis pehme lasku uutee duunii. (H8)

Kaksi haastatelluista näki laadukkaan perehdyttämisen hiljalleen laajenevana kokonaisuutena, työtehtävien lisäämisenä tietojen alettua karttumaan. Kirjallinen aineisto nähtiin yksiselitteisenä.

Mä koen sen niin, et laadukas perehdyttäminen on kirjallista. (H6)

Esimiehen oma perehdytyskokemus

Kysyttiin myös haastateltavien omasta perehdytyskokemuksesta ja sen toteutumisesta, jotta saatiin tietää, millaista perehdytys on ollut yrityksessä

eri vuosina ja miten se on kehittynyt. Pitkään yrityksessä työskennelleet eivät muistaneet kunnolla omaa perehdytystään.

Mun perehdytys on ollut ihan hyvin satunnaisia keskusteluja esimiehen kanssa. (H6)

Sain mä perehdytyksen kun tulin Moverelle töihin, ja taisin mä jotain saada kun alotin esimiehenäkin. (H7)

Kyllä mä jonku perehdytyksen sain, aika hätäsesti parin viikon ajan. Oon kollegoilta ja omalta esimieheltä kysynyt jos on tullut joku tilanne vastaan, mitä en oo osannu ratkasta. (H8)

Joskus perehdyttämisen virkaa on toimittanut uudelle työntekijälle lähetetty yleisopas, jonka tiedot eivät välttämättä enää ole pitäneet paikkaansa:

Ei meillä sellasta ollu. Eiku olihan, musta kansio! Musta kansio tuli postissa ja meil oli jokaisella oma. Se oli vuosikautia koskemattomana hyllykössä vanhoil päivittämättömil tiedoil. (H2)

Pari haastateltavaa totesi, että ennen ei ollut samanlaista vuorovaikutteisuutta esimiehen ja alaisen kanssa, kuin nykyään perehdytystilanteessa on.

Nykyään perehdytetään hyvin, mejän aikana tultiin vaan pelipaikalle, sanottiin siinä sitten, että tää on tässä ja ton saat tuolta. Sit alkoki oikeestaan työt. (H3)

Lyhyemmän aikaa yrityksessä olleet oli omasta mielestään perehdytetty hyvin, ja lisäksi pitkältä poissaololta töihin palanneet kokivat perehdytyksen siinä tilanteessa positiivisena asiana. Yhtä haastateltavista ei oltu perehdytetty lainkaan, vaikka hän ei kauaa ollut ollutkaan yrityksessä. Kolme haastateltavista totesi, että on ”joutunut kantapään kautta oppimaan näitä [töitä]”.

Tukea ja vahvistusta siihen toimenkuvaan. (H6)

Perehdytystilantees ei voi ottaa kaikkee huomioon, ni se avun ja neuvojen tarve on tullu sitten myöhemmin tilanteiden mukaan. (H7)

Kysyttiin lisäksi, mitä haastateltavat jäivät kaipaamaan oman perehdyttämisen jälkeen. Ne, joita ei oltu perehdytetty mielestään hyvin, vastasivat, että jäivät kaipaamaan sitä itse perehdytystä.

Esimiehet perehdyttäjinä

Haastateltavat uskoivat kaikki yhtä lukuun ottamatta olevansa hyviä perehdyttäjiä, sillä monelta löytyi siihen vuosien kokemus. Yksi sanoi ajankäytön tekevän perehdyttämisen haasteelliseksi ja koki siksi olevansa vain keskinkertainen perehdyttäjänä. Toinen sanoi olevansa hyvä yleisperehdyttäjänä.

Ei voi perehdyttää, jos ei tiedä oman hommansa asioita. (H2)

Toimintojen pysyessä samana vuosia perusjutut tulee ihan rutiinilla. (H3)

Perehdytys tehdään tässä oman työn ohessa, niin se työn rytmitys vaikuttaa siihen, että perehdytys tehdään silloin kun pystytään. Ei välttämättä silloin kun sitä just nyt tarvis ja se tilanne menee ohi. (H6)

Hyvän perehdyttämisen meriitiksi laskettiin myös se, että perehdytettävä on oppinut tekemään opetettuja töitä perehdytysajan puitteissa.

Tähän kysymykseen olisi pitänyt lisätä runkoon tarkentava lisäkysymys ”Minkä perusteella uskot olevasi hyvä perehdyttäjä?”. Kukaan haastatelluista ei nimittäin sanonut, että perehdyttämispalautteessa tai -keskustelussa sanottiin niin.

Hyvän perehdyttäjän ominaisuudet

Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia oli jonkun verran erilaisia, mutta haastateltujen kylläntyminen kysymyksen osalta oli nopeasti saavutettu: pitää olla hyvä ihmistuntija, jotta tietää, miten perehdytettävä oppii nopeasti, mihin pystyy ja mitä haluaa.

Hyvänä ihmistuntijana saa nopeasti kiinni siitä, että onko se [uusi työntekijä] tulossa tänne notkumaan vai tekemään töitä. (H1)

Osa lukee sitä [perehdytys]tilannetta. (H7)

Yksi lisäsi, että ihmistyön ollessa kyseessä ei kaikille voi antaa selvää mallia. Pitää pystyä kuuntelemaan. Vuorovaikutuksen tulee olla terveellä pohjalla. Sen lisäksi pitkä pinna ja perusteellisuus olivat arvossa ja ulosannin selväsanaisuuden tuli olla kunnossa.

Ohjeiden tulee olla tehtynä niin yksiselitteisiksi, ettei mitään jää epäselväksi tai niistä ymmärtää väärin. (H6)

Kolme oli sitä mieltä, että hyvä perehdyttäjä antaa työntekijän innovoida uusia ratkaisuja vanhaan tekemiseen.

Yksi haastateltava sanoi, että esimiehen pitää pystyä luottamaan siihen, että homma toimii ja perehdyttäjä osaa perehdyttää. Kolmen haastateltavan mielestä perehdyttäjän tulee lisäksi tietää, milloin antaa perehdytettävän tehdä työtä itse.

Perehdytettävän huomiointi prosessissa

Seuraavaksi kysyttiin, miten perehdytettävä tulee huomioida perehdytysprosessissa. H1 vastasi rekrytointiprosessissa jo kiinnitettävän huomiota uuden työntekijän fyysiseen jaksamiseen, sillä se on ratkaisevaa työn hoitamisen onnistumisen takia. Lisäksi tuli ilmi, että haastateltujen mielestä perehdytettävän henkilön tulee olla aidosti kiinnostunut työstä ja siitä mitä tekee sekä lisäksi olla motivoitunut. Tässä asiassa auttaa haastateltavien mukaan se, että tietää mitä on tullut tekemään ja mikä on oman panoksen merkitys yrityksen toiminnan kannalta.

Uusia työntekijöitä pitäis kuunnella heidän kyseenalaistaessaan asioita. Se voi avata meidän vanhojenkin silmiä. Ei kuljeta niiku laput silmillä. (H8)

Oltiin kuitenkin yhtä mieltä siitä, että yhtä kaavaa ei voida soveltaa kaikille perehdytettäville. Tähän vaikuttivat vastaajien mielestä niin työhistoria, työ mitä on tullut tekemään ja oma motivaatio.

Perehdytysprosessi ei voi olla kaikille sama. (H6)

Vaihtuvuuden koettiin vaikuttavan kysymykseen vastaamiseen:

Meil vaihtuvuus on niin pientä, et en osaa sanoo. (H5)

H6 nosti esiin nuoren ihmisen tulemisen ensimmäistä kertaa työelämään: ”Silloin ei voida olettaa, että nuori tietäis vaikka työajoista”.

Yksi haastateltava korosti henkilöstön tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua. Hän koki sen erittäin tärkeänä tekijänä, sillä jos niin ei toimita, se syö koko työyhteisöä.

Alaisten työn tunteminen ja sen vaikuttaminen laatuun

Kysyttiin, tuleeko esimiehen tuntea perehdytystilanteessa alaistensa työ ja vaikuttaako se perehdytyksen laatuun. Tässä haastateltavat tekivät eron yleiseen tietoon työstä ja varsinaiseen työn tekemiseen. Yhden mielestä esimiehen ei välttämättä tarvitse tuntea alaistensa työtä, muut seitsemän sanoivat, että ainakin jossain määrin.

Lähtökohtasesti joo. Se on vaan perehdyttämistä osittain, jos ei tunne [työtä]. (H3)

On erittäin olennaista, et tiedetään asiakkaiden tarpeet ja erityispiirteet. Tietyt pääperiaatteet täytyy tietää. (H6)

Kukaan ei ainakaan toivottavasti voi olettaa, että toimitusjohtaja esimiehenä osais koko henkilökunnan työt. (H7)

Joillekin haastatelluista oli tärkeää esimerkiksi lomatuurausten tai poissaolojen takia, että esimies osaa myös käytännössä alaistensa työn.

Tulee. Mun mielestä esimiehen pitäis pystyä myös tuuraamaan alaisensa. (H4)

Koettiin, että työhön opastamisen pystyi delegoimaan vertaistekijälle.

Yleisperehdytykseen ja sen sisältöön ei nähty tarvetta tehdä muutoksia, mutta työhönohjaukseen ja varsinkin ongelmatilanteiden kohtaamiseen toivottiin entistä selkeämpiä toimintamalleja. Lisäksi jotkut haastateltavat kritisoivat jo olemassa olevia perehdytysmalleja liian yleisiksi mutta toisaalta liian yksityiskohtaisiksi, eivätkä kokeneet, että niistä olisi juuri heille apua sellaisenaan.

Joillakin paikkakunnilla ohjeistusta ei juuri ollut, tai se oli toimipaikkojen itsensä kehittämää. Henkilöstöhallinto ei ollut sitä tarkastanut, eikä siksi tiedetä, vastaako se yrityksen linjaa.

Perehdyttämisen onnistuminen ja lisäkoulutus

Sitten kysyttiin, miten perehdyttämisen onnistumista voidaan seurata ja miten pitkälle pelkkä perehdyttäminen riittää. Useampi haastateltava mainitsi taas kiireen estävän hyvää perehdyttämistä, mutta toisaalta se nähtiin myös tekosyynä.

Kiire ei oo mikään syy tehdä asioita vaan melkein. (H1)

Reklamaatiot nähtiin konkreettisina toiminnan mittareina ja yleensä puhuttiin kuukauden mittaisesta uuden työntekijän sisäänajoksosta.

Käytännössä näkee onko perehdytys mennyt jakeluun, osaako tehdä niitä töitä. Osaako käyttää tietojärjestelmiä ja tajuuko päivän tavoitteet. (H1)

Kuukauden töissä olon jälkeen jos ei pysty itsenäiseen työskentelyyn ni jotenki se on sit epävarma. Sit pitää vaa selvittää mist se johtuu. (H2)

En osaa sanoa mitään mittareita, mutta se näkyy helposti arjessa siinä, kun menee kuukaus eteenpäin ni miten se työ rupee rullaamaan ja miten itsenäisesti alkaa tekemää päätöksiä. (H6)

Haastateltavat totesivat, että työ opettaa tekijäänsä. Välttämättä ei nähty ylläpitävälle koulutukselle tarvetta, mutta lisäkoulutusta kaivattiin ja sitä todettiin olevan jonkin verran saatavilla.

Suurin osa haastatelluista kertoi keväällä 2016 olleesta esimiespäivästä, joka järjestetään vuosittain. Parasta siinä heidän mukaansa oli työntekijän kohtaaminen rooleja vaihtelemalla. Toivottiin toimipaikkojen omia esimiespäiviä, jolloin opastusta voitaisiin kohdentaa kunkin toimipaikan omia tarpeita vastaamaan.

Voitais tavata kyl tiimikohtaisesti ja pallotella ideoita kun yleensä ongelmat on paikkakuntakohtasia. (H8)

Parin viikon päästä perehdyttämisen alusta ehdotettiin pidettävän myös palautekeskustelu, missä kysyttäisiin viihtymistä työssä ja käytäisiin läpi onnistumisia ja vastattaisiin mahdollisiin kysymyksiin. Haastateltavat vastasivat myös kausityöntekijöistä:

Meiltä kun lähti kesätyöntekijät pois, ni ei kukaan, ei kenellekään pyydetty täyttämään palautelomaketta. Että tässä sitä nyt sitte ollaan hyvänä esimiehenä! (H6)

Pitäis kaikkia kesätyöntekijöitä haastatella, että tietään jatkoa varten mikä toimii ja mihin tarvii parannuksia. (H8)

Kolmen mielestä hyvän perehdytyksen merkityksen huomaa vasta, kun tilanne on ohi ja työntekijä lähtee pois, eli liian myöhään.

Perehdytyksen tulevaisuus

Lopuksi kysyttiin, millaisena haastateltavat näkevät perehdytyksen tulevaisuuden ja miten käytännöt tulevat muuttumaan. Kaikki haastateltavat uskoivat perehdyttämisen luonteen pysyvän aika lailla samanlaisena kuin se on nykyään, eikä rajuja muutoksia ollut heidän mielestään tulossa. Kaksi pohti perehdyttämisen formaattia tulevaisuudessa.

Eiköhän kaikki tuu sähköisesti hoitumaan. Niin että toimitaan vaan koneen tai puhelimen välityksellä. (H7)

Yleisperehdyttäminen ja työhön perehdyttäminen nähtiin edelleen toimivina ratkaisuina, joskin digitalisaation myötä saattaa ilmetä jotakin uutta. Jotkut haastateltavat muistuttivat, että työn luonne tulee ottaa huomioon; kaikkea ei voida tehdä etänä ja sähköisesti. Perehdyttämisen tarkoituksen ei nähty muuttuvan.

Vaatii molemmilta luottamusta, esimieheltä ja työntekijältä, jos ei olla samas tilas. (H4)

Meijän esimies ei oo meijän kaa tääl, ja pitää sanoo, et yhteydenpitokin on aika heikkoa. (H5)

Yleensä eletään tässä hetkessä, eikä tulevaisuutta juuri ajatella, jos ei olla töissä sellaisessa asemassa, että niin tulisi aktiivisesti tehdä.

Lisättävää tai täydennettävää

Kenelläkään haastateltavista ei ollut mitään lisättävää tai täydennettävää koskien haastattelua tai sen sisältöä. Yksi sanoi olevansa tyytyväinen siihen, että pääsi haastatteluun kertomaan omia mielipiteitään ja kokemuksiaan.

Haastattelusta saatiin tässä kohdin myös palautetta: se koettiin kattavana ja haastavana.

4.4 Johtopäätökset

Haastattelujen tulosten pohdinnan apuna on käytetty Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV verkko-oppikirjaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 93–96) sekä Opinnäytetyön kirjoittajan opasta (Kananen 2015, 171–177). Pohja pohdinnalle syntyi opinnäytetyön tieto-osasta ja tehdyistä haastatteluista.

Johtopäätösten on tarkoitus selventää, mistä tutkimuskysymysten vastaukset ovat syntyneet. Tutkimuskysymykset liittyivät parhaan mahdollisen perehdytyksen tunnistamiseen toimeksiantajayrityksessä sekä perehdytettävän huomioimiseen perehdytysprosessissa.

Teoreettinen viitekehys toimi hyvin, ja valitut tutkimusmenetelmät tukivat ja auttoivat ymmärtämään toimintoja ja niiden syitä sekä selvittämään tutkimuskysymyksiin vastauksia toimeksiantajayrityksessä. Lisäksi teoriaosuus on yleishyödyllinen.

Kysymysrunko toimi hyvin, joskin yhden lisäyksen olisi voitu tehdä ”Kuinka hyvä perehdyttäjä uskot itse olevasi?”-kysymykseen. Esimiehet pitivät nimittäin tärkeänä palautteen keräämistä, mutta yksikään ei sanonut, että palautteessa arvioidaan heidän kykyään perehdyttäjänä. Näin ollen vastaukset kysymykseen perustuvat esimiehen omaan käsitykseen, ei perehdytettävien mielipiteeseen.

Teoriassa käytiin läpi esimiestyötä, ja sen osuus on tietoisesti jätetty pois haastattelurungosta, jossa keskityttiin pelkästään perehdyttämiseen. Pääkysymys oli ”Millaista on paras mahdollinen perehdytys Movere Oy:ssä?”, eikä perehdytystä tee ainoastaan esimiesosa yrityksessä, vaan työnohjausta antavat yleensä työntekijät. Näin esimiehen rooli ei vaikuta kuin osin parhaaseen mahdolliseen perehdytykseen. Haastatteluissa keskityttiin kuitenkin tiimi- ja lähiesimiehiin siksi, että he tekevät esimiestyötä alaistensa kanssa asiakasrajapinnassa. Näin saatiin myös toimeksiantajan näkökulma yrityksen parhaaseen perehdytykseen. Tiimi- ja lähiesimiehet eivät ole pelkästään hallinnollisia agentteja, vaan ovat usein se ensimmäinen taho, keneen tuore kontakti luodaan uuden työntekijän tullessa töihin. Heille haluttiin antaa heidän ansaitsemansa ääni.

Pääkysymykseen vastataan teorian ja haastattelujen pohjalta. Paras mahdollinen perehdytys Movere Oy:ssä on hyvin suunniteltu ja ennakoitu, perehdyttäjänkin ominaisuuksia huomioiva kokonaisuus. Sen antamiseen varataan riittävästi aikaa, ja perehdytys on sisällöltään johdonmukaista ja selkeää. Perehdyttäjä on tukena tarvittaessa ja luottaa perehdytettävän omiin taitoihin. Movere Oy:ssä perehdyttämiseen liittyvän palautteen antaminen on helppoa, vuorovaikutteista, aiheellista ja suoraa, ja molemmat saajat pohtivat saamaansa palautetta.

Movere Oy:ssä perehdytettävä otetaan huomioon perehdytysprosessissa tarkastelemalla etukäteen tämän työhistoriaa ja räätälöimällä yleisperehdytyspohjasta jokaiselle omanlaisensa. Lisäksi perehdytettävää kannustetaan puhumaan ideoistaan ja ajatuksistaan. Hänelle annetaan rauha opetella uutta oman kykynsä mukaan ja tilaa tehdä virheitä, joista rakentavan palautteen kautta opitaan. Hänet toivotetaan ennakkoluulottomasti tervetulleeksi yritykseen ja tutustutetaan koko työympäristöön ja -yhteisöön. Hänen ohjenuorinaan ovat aito kiinnostus työtä kohtaan sekä halu oppia jatkuvasti uutta.

4.5 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotukset ovat syntyneet teorian ja empirian pohjalta.

Materiaali tulisi tuottaa jokaiselle toimipaikalle sopivaksi. Yleispohja voisi olla sama, mutta muu tieto toimipaikkakohtaista. Materiaalin yhdessä toimipaikan kanssa tehdessään henkilöstöhallinto pystyy myös koordinoimaan, mitä asioita yrityksestä kerrotaan sekä tutustumaan eri toimipaikkojen käytäntöihin ja toimintoihin. Tämä lisännee yhteenkuuluvuuden tunnetta ja liennyttäne koettua päätoimipaikkakeskeisyyttä.

Kaikkien organisaatioketjussa tulisi myös ymmärtää, että perehdyttäminen on osa yrityksen normaaliprosessia ja todella tärkeä onkin, riippumatta siitä, onko kyse kokonaan uudesta työntekijästä tai uusiin tehtäviin yrityksen sisällä siirtyvästä henkilöstä. Teorian ja esimiesten kokemusten mukaan perehdyttäminen luo pohjan tyytyväiselle ja sitoutuneelle henkilöstölle, ja sen takia sen laatuun tulisi panostaa.

Haastattelujen pohjalta selvisi, että kausityöntekijöiden lähtöhaastatteluun tulisi panostaa enemmän, sillä heidän vaihtuvuutensa on suurempi kuin tavallisen henkilöstön. Näin saataisiin joka vuosi jatkuvaa palautetta toiminnasta ja pidettyä perehdytysmateriaali ajantasaisena.

Haastateltavat pohtivat perehdyttämisen tulevaisuutta ja teoriaosassa käsiteltiin esimiestyön tulevaisuutta. Etätekeminen molemmissa on jo nykyisyyttä, vaikka se mielletäänkin tulevaisuudeksi. Haastattelujen pohjalta päädyttiin siihen, että mikäli esimiesten oma esimies ei istu fyysisesti samassa tilassa, selkeä ja jatkuva kommunikointi on oleellista. Kerran vuodessa pidettävä kehityskeskustelu ei riitä fyysiseksi vuorovaikutukseksi, sillä teoria totesi, että digitalisaatio ei kuitenkaan tule korvaamaan ihmiskontaktia. Esimiehen tulisi siis näkyä päivittäistoimissa.

Edellisen tiimoilta esimiesten kynnystä kysyä neuvoa kollegoiltaan voitaisiin koittaa madaltaa. Teorian mukaan se, että kysyy ja varmistaa, ei tee huonoa esimiestä, päinvastoin.

Haastattelurunkoa voisi muokata ja tehdä jatkoseuranta sen pohjalta vuoden tai parin päästä. Tällöin voitaisiin haastatella viimeisimpiä perehdytyksen antajia sekä ottaa kuvaan mukaan perehdytettävät henkilöt ja heidän mielipiteensä perehdytyksen onnistumisesta muutenkin kuin lähtökeskustelussa.

Lisäksi voitaisiin pohtia varsinaista perehdytysohjelman laatimista tiettyine kouluttajineen. Näin kaikilla yleisperehdytyksen läpikäyvillä olisi samat tiedot yrityksestä.

4.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabeliuteen eli luotettavuuteen vaikuttavat tietolähteiden määrä, niin painettujen kuin elektronisten, ja ne liittyvät aiheeseen ja ovat ajankohtaisia. Lähdeviitteet on tehty asianmukaisesti ja työssä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Yksityiskohtaisuus ja selkeys tulkinnoissa lisäävät osaltaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen tekemiseen on käytetty aikaa, eikä sitä ole kiirehditty.

Kysymykset on lisäksi laadittu teoriapohjan ja tutkittavien teemojen mukaan ja haastattelurunkoa ja -menetelmää on testattu käytännössä. Tutkimuksen validius täyttyy, sillä tutkittaviin kysymyksiin saatiin vastaukset teoriapohjasta ja haastatteluista.

Haastattelut ovat tarvittaessa toistettavia, mikäli empirian aitous halutaan tarkistaa. Ne löytyvät myös tallenteina, mutta ovat luottamuksellisia. Luottamuksellisuus haastatteluissa takasi totuudenmukaiset vastaukset. Myös haastattelut on kirjattu juuri niin kuin haastateltavat ovat asiat ilmaisseet.

Haastattelut ja niiden tulokset ovat eettisesti hankittuja, sillä kuka vain haastattelujoukosta sai vapaaehtoisesti osallistua haastatteluun tai olla osallistumatta. Ketään ei pakotettu eikä pyydetty selitystä mahdolliselle pois jäämiselle.

Tutkimuksen tekijä työskentelee toimeksiantajayrityksessä, ja siksi objektiivisuus ja puolueettomuus haastattelun kysymyksiä laatiessa sekä vastauksia läpikäydessä voidaan kyseenalaistaa. Hän ei kuitenkaan työskentele esimiestehtävissä ja on antanut pelkästään työnohjausta. Objektiivisuus voidaan kuitenkin tarkastaa avoimesti näkyvillä olevasta haastattelurungosta sekä mahdollisesti haastattelutallenteista. Tulosten tulkinta on opinnäytetyön teoriaosan sekä haastatteluista saadun materiaalin summa.

Tuttuuden tähden haastateltavat uskalsivat kertoa mielipiteitään ja kokemuksiaan, mutta se toisaalta myös laittoi haastateltavia puhumaan välillä aiheen vierestä.

5 YHTEENVETO

Työn tarkoituksena oli selvittää, millaista on paras mahdollinen perehdytys toimeksiantajayritys Movere Oy:ssä sekä vastata myös kysymykseen miten perehdytettävä tulee ottaa huomioon perehdytysprosessissa. Näihin kysymyksiin saatiin vastaukset teoriaa ja empiriaa yhdistelemällä, joten työn tarkoitus on täyttynyt.

Työ on yleishyödyllinen teorianensa osalta, vain empiria on toimeksiantajalle räätälöity teemahaastatteluiden takia.

Teoriassa käsiteltiin esimiestyötä ja perehdyttämistä. Esimiestyö käytiin läpi suomalaisen ja eurooppalaisen johtamisen tasolla, käsiteltiin esimiestä osana työyhteisöä, pohdittiin palautteen antamista ja saamista sekä viestintää esimiehen konkreettisina työkaluina sekä esimiestä sitovaa lainsäädäntöä. Perehdyttämisosiossa selvitettiin esimiehen roolia perehdyttäjänä, oppimista työyhteisössä sekä perehdyttämisen laadukkuutta ja onnistumisen seuranta.

Empiriassa lähtökohtana olivat teemahaastattelut, joissa tutkittiin Movere Oy:n lähi- ja tiimiesimiesten omakohtaisia kokemuksia yrityksen perehdyttämiskäytännöistä. Selvitettiin esimerkiksi se, millaista perehdytystä esimiehet ovat itse saaneet, millaisena he näkevät sen tulevaisuuden, sekä millaisia uskovat itse olevansa perehdyttäjinä. Kiinnitettiin huomiota myös laadukkaaseen perehdyttämiseen ja sen tunnistamiseen sekä pohdittiin perehdytettävän henkilön historian vaikutusta perehdytysprosessissa. Selvitettiin lisäksi perehdytyksen onnistumisen seurantaan liittyviä näkökulmia ja tutkittiin esimiehen tehtäväkohtaista osaamista liittyen perehdytykseen.

Mie tahtoisin ihan tavallisen työpaikan. Semmosen missä pomo on paikalla, kun sitä tarvii, työkaveri ei noki eikä nälvi. Kysyä uskaltaa ja apuakin kehtaa pyytää. Hommansa voi hoitaa niin hyvin kuin taitaa ja muutkin sen huomaa. Uuttakin oppii, vaikkei kaikkien kotkotusten tahtiin hyppisikään. Semmosen tavallisen työpaikan mie tahtoisin. Ei tarvis töihin tullessa pelätä ja kotiin vois lähteä hyvillä mielin. (Irja Askola 2003)

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Askola, I. 2003. Työn tähden-runoja. Helsinki: Työministeriö.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto, E. 2016. Esimiehen käsikirja 2016. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hokkanen, S. (toim.) 2014. Logistiikan johtamisen tulevaisuuden haasteet. Mikkeli: Etelä-Savon Kirjapaino Oy.

Hulkkonen, J. 2016. Taistelua inhimillisen johtamisen puolesta. Etelä-Suomen Sanomat nro 216 (31689) 12.8.2016

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

Ikävalko, H. 2016. Perehtymistä kumpaankin suuntaan. Talouselämä 13/2016, 58.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena – Yritysviestinnän käsikirja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

- Kotilainen, S. 2015. Henkilöstön suunnitelmallinen perehdyttäminen osaamisen hallinnan välineenä. Turun yliopisto. Aikuiskasvatustiede. Pro gradu.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P.-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Makkonen, H. 2016. Väärinymmärrykset lisääntyvät kiireessä. Etelä-Suomen Sanomat nro 166 (31639) 20.6.2016.
- Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy.
- Paine, N. 2014. The Learning Challenge. Yhdistynyt kuningaskunta: 4edge Limited.
- Pirnes, U. 2006. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Uusivirta, A. 2016. Erinomainen työyhteisö rakentuu vain ajalla ja vaivalla. Kauppalehti 13.1.2016.
- Viitala, R. 2015 Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4.-5. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Watkins, M. D. 2016. Uusille työntekijöille ei kannata olla liian kiltti. Fakta 9/2016, 52.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4., uudistettu painos. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Elektroniset lähteet:

Ahlroth, A. 2015. Kiusallisia näkökulmia työelämään, henkilöstöjohtamiseen ja yrityskulttuuriin. Diaesitys. [viitattu: 17.10.2016].

Saatavissa: <http://www.slideshare.net/AkiAhlroth/kiusallisia-nakokulmia>

Arbetsmiljöupplysningen. 2016. Introduktion. [viitattu: 23.10.2016].

Saatavissa: <http://www.arbetsmiljoupplysningen.se/Amnen/Introduktion/>

Bauer, T. N. 2010. Onboarding new employees: Maximizing success.

SHRM Foundation's effective practice guidelines series. [viitattu:

23.10.2016]. Saatavissa:

<https://www.shrm.org/about/foundation/products/Documents/Onboarding%20EPG-%20FINAL.pdf>

Bordi, L. 2016. Teknostressistä informaatioergonomiaan. Työnilonjulistus

2016. Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu. Työhyvinvoinnin

tutkimusryhmä. [viitattu: 7.10.2016]. Saatavissa:

http://reppu.lamk.fi/pluginfile.php/840158/mod_resource/content/1/TIJ2016_Teknostressist%C3%A4%20informaatioergonomiaan_karsittu.pdf

Eurofound 2016. 3rd European Company Survey (ECS 2013). [viitattu:

15.10.2016]. Saatavissa:

<http://www.eurofound.europa.eu/fi/surveys/european-company-surveys>

Hakanen, J., Koskensalmi, S., Pahkin, K. & Seppälä, P. 2015. Innostava

esimies. Inspistä! Esimiehelle työkirja. Työterveyslaitos. [viitattu:

17.10.2016]. Saatavissa:

<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129597/Innostava%20esimies.pdf?sequence=1>

Hendricks, K. & Louw-Potgieter, J. 2012. A theory evaluation of an

induction programme. SA Journal of Human Resource Management. Vol.

10, nro 3/2012. [viitattu: 23.10.2016]. Saatavissa:

<http://www.sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/viewFile/421/469>

Hokkanen, P. & Viljamaa, O. 2015. Yrityskatsaus 2015. Haasteena uudistuminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Nro 55/2015. [viitattu: 16.10.2016]. Saatavissa:

http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74983/TEMjul_55_2015_web_01102015.pdf?sequence=1

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietotalan yrityksissä.

Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. [viitattu: 26.10.2016]. Saatavissa:

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf?sequence=1>

Kurkela, R. 2016. Tilastollinen tiedonkeruu. Tietoteoreettiset lähtökohdat. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Tilastokeskus. [viitattu: 24.10.2016]. Saatavissa:

<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Laamanen, K. 2014. Visionäärinen johtajuus, suuntaa ja vapauttaa työyhteisön energiaa. Innotiimi Oy. Blogi. [viitattu 17.10.2016]. Saatavissa:

<http://innotiimi-icg.fi/blogi/item/603-visionaarinen-johtajuus-suuntaa-ja-vapauttaa-tyoyhteison-energiaa>

Lainio, A. 2008. Perehdyttäminen – käytäntöjä ja kasvatusta. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Aikuiskasvatus. Pro gradu. [viitattu: 26.10.2016]. Saatavissa:

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/79539/gradu03221.pdf?sequence=1>

Laitinen, J. 2014. Kaunistelematta paras – näin annat palautetta työpaikallasi oikein. Helsingin Sanomat. [viitattu: 15.10.2016]. Saatavissa:

<http://www.hs.fi/ura/a1390023897966>

Lerssi-Uskelin, J., Vanhala, A. & Vähätiitto, H. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Työterveyslaitos. [viitattu: 16.10.2016]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf

Lyytinen, J. 2015. Hyvä johtaminen parantaa kannattavuutta. Helsingin Sanomat. [viitattu: 15.10.2016]. Saatavissa:

<http://www.hs.fi/talous/a1450333309553>

Markkanen, L. 2016. Professori: suomalainen työelämä täynnä bullshittiä – ”Ei ihme, että ihmisille tulee paha mieli”. Puhuttamo.fi. [viitattu:

15.10.2016]. Saatavissa: <http://www.puhuttamo.fi/tyo/professori-suomalainen-tyoelama-taynna-bullshittia-ihme-etta-ihmisille-tulee-paha-mieli/>

Mattila, L. & Rauramo, P. 2015. Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. Työturvallisuuskeskus TTK. [viitattu: 16.10.2016]. Saatavissa:

http://ttk.fi/files/4665/Tyokyvyn_hallinta_seuranta_ja_varhainen_tuki_pdf.pdf

Myllyoja, N. 2016. Kommentti: Tunnin kokous voi syödä koko päivän.

Talouselämä. [viitattu: 16.10.2016]. Saatavissa:

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/kommentti-tunnin-kokous-voi-syoda-koko-paivan-6579697>

Nokia. 1999. Vuosikertomus. [viitattu: 17.10.2016]. Saatavissa:

<http://web.lib.hse.fi/FI/yrityspalvelin/pdf/1999/Fnokia.pdf>

Opetushallitus. 2016. Mentorointi. [viitattu 17.10.2016]. Saatavissa:

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mentorointi

Paloranta, M. 2013. Esimiehen oman jaksamisen varmistaminen. Bonnier Pro-tietokanta. [viitattu: 17.10.2016]. Saatavissa:

<http://bonnierpro.fi/aineistot.lamk.fi/fi/app/esimiestyo/esimiehen-oman-jaksamisen-varmistaminen>

Puoskari, B. 2014. Professori: Tehokkuustempoilu mennyt överiksi kaikilla elämänaalueilla. Yleisradio. [viitattu: 23.9.2016]. Saatavissa:

<http://yle.fi/uutiset/3-7545572>

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Työturvallisuuskeskus TTK. [viitattu: 15.10.2016]. Saatavissa:

http://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf

Rauramo, P. 2012. Minun työhyvinvointini. Työturvallisuuskeskus TTK. [viitattu: 15.10.2016]. Saatavissa:

https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/lyhytohje-minun-tyohyvinvointini/Lyhytohje_Minun_tyohyvinvointini.pdf

Rauramo, P. (toim.) 2016. Esimiesten perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Työturvallisuuskeskus TTK. [viitattu: 23.10.2016].

Saatavissa: http://ttk.fi/files/4822/Esimiesten_perehdyttaminen_netti.pdf

Rissa, K. 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. [viitattu: 7.10.2016]. Saatavissa:

http://ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf

Rissanen, V. 2015. Esimiehistä luopunut suomalaisyritys kerää palkintoja. Helsingin Sanomat. [viitattu: 16.10.2016]. Saatavissa:

<http://www.hs.fi/ura/a1305926536068>

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka, A. 2006. Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV. [viitattu: 24.10.2016]. Saatavissa:

http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf

Saarikko, S. 2013. Uuden työntekijän perehdytys – näin se käy.

Talouselämä. [viitattu: 7.10.2016]. Saatavissa:

<http://www.talouselama.fi/uutiset/uuden-tyontekijan-perehdytys-nain-se-kay-3447516>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016. Työsuojelu varmistaa turvalliset työolot. [viitattu: 16.10.2016]. Saatavissa: <http://stm.fi/tyosuojelu>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. [viitattu: 16.10.2016]. Saatavissa:

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112490/Jul201113.pdf?sequence=1>

Suomen tietotoimisto, STT. Husin työryhmä neulavahingosta: Perehdytys oli puutteellista. Etelä-Suomen Sanomat. [viitattu: 21.10.2016].

Saatavissa: <http://www.ess.fi/uutiset/kotimaa/art2274844>

Sysi-Aho, J. 2015. Työtapaturmien kansainvälinen vertailu.

Tapaturmavakuutuskeskus. [viitattu: 16.10.2016]. Saatavissa:

<http://www.tvk.fi/fi/Tilastot-/analyysit/Tyotapaturmien-kansainvalinen-vertailu/>

Säynätjärvi, T. 2016. Suomessa on paljon huonoja ja pelottavia pomoja – ja heitä yhdistää yksi ominaisuus. Etelä-Suomen Sanomat. [viitattu:

15.10.2016]. Saatavissa: <http://www.ess.fi/uutiset/kotimaa/art2304854>

Takala, S. 2015. Meijeriyhtiö Arlassa kokeilukulttuuri johti puheenjohtajan nuijan kiertämiseen. Helsingin Sanomat. [viitattu: 16.10.2016]. Saatavissa:

<http://www.hs.fi/ura/a1443756219454>

Tekes. 2013. Työ ja johtajuus liminaalitulossa. Raportti 6/2013. [viitattu: 17.10.2016]. Saatavissa:

http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/tyo_ja_johtajuus_liminaalitulossa_6_13.pdf

Tienhaara, A. 2014. Kannustavan palautteen avulla työn imuun!

Työterveyslaitos. [viitattu: 20.10.2016]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/partner/tyhyverkosto/toiminta/tapahtumat/Documents/Anna_Tienhaara_tyon_imu_140214.pdf

Tiippana, A. 2016. Stressi kuormittaa: Ei se työn määrä, vaan se ettei siihen voi vaikuttaa. Etelä-Suomen Sanomat. [viitattu: 7.10.2016].

Saatavissa: <http://www.ess.fi/uutiset/kotimaa/art2285678>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. [viitattu: 16.10.2016]. Saatavissa:

http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf

Työterveyslaitos. 2016. Terveyttä ja työkykyä työterveysyhteistyöllä – Opas pientyöpaikoille. [viitattu: 17.10.2016]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Terveytta_ja_tyokyky_pienopas.pdf

Työturvallisuuskeskus. 2016. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. [viitattu: 21.10.2016]. Saatavissa: http://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua#

Työturvallisuuslaki 738/2002. Suomen laki. [viitattu: 21.10.2016]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Työsopimuslaki 55/2001. Suomen laki. [viitattu: 16.10.2016]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Valtioneuvosto. 2013. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko: kestäväällä kasvulla hyvinvointia. Nro 18/2013. [viitattu: 16.10.2016]. Saatavissa: http://vnk.fi/documents/10616/1093242/J1813_Valtioneuvoston+tulevaisuusselonteko.pdf/dd3096ad-ec81-4077-bfba-d48be835caa7?version=1.0

Vanden Bos, P. 2010. How to Build an Onboarding Plan for a New Hire. Inc. [viitattu: 23.10.2016]. Saatavissa: <http://www.inc.com/guides/2010/04/building-an-onboarding-plan.html>

Vernon, A. 2012. New-Hire Onboarding: Common Mistakes to Avoid. Association for Talent Development. [viitattu: 23.10.2016]. Saatavissa: <https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2012/09/New-Hire-Onboarding-Common-Mistakes-to-Avoid>

Wall Street Journal, The. 2016. What is the Difference Between Management and Leadership? Dow Jones & Company, Inc. [viitattu: 7.10.2016]. Saatavissa: <http://guides.wsj.com/management/developing-a-leadership-style/what-is-the-difference-between-management-and-leadership/>

Muut lähteet:

Erlund, M. 2016. Energiaa työhön ja elämään. Mielen hyvinvointikoulutus. Toimeksiantajan järjestämä koulutus toimeksiantajan työntekijöille konsultin tiloissa Askon alueella Lahdessa. Kolmiosainen luento 28.9., 12. ja 19.10.2016.

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelurunko

- Millaista on laadukas perehdyttäminen?
 - o Milloin sinut perehdytettiin?
 - o Miten perehdytys toteutui kohdallasi?
 - Esimerkkejä?
 - o Mitä jäit kaipaamaan perehdytyksen jälkeen?
 - o Kuinka hyvä perehdyttäjä uskot itse olevasi?
 - Miksi?
 - Mitä ominaisuuksia hyvällä perehdyttäjällä tulisi olla?
 - o Miten perehdytettävä tulee huomioida perehdytysprosessissa?
 - o Perehdytystilanteessa, tuleeko esimiehen tuntee alaistensa työ?
 - Miksi?
 - Vaikuttaako se perehdytyksen laatuun?
 - o Miten perehdytyksen onnistumista voitaisiin seurata?
 - Miten pitkälle pelkkä perehdyttäminen riittää?
 - Ylläpitävän tai lisäkoulutuksen tarve?

- Millaisena näet perehdyttämisen tulevaisuuden?
 - o Miten käytännöt tulevat muuttumaan?
 - Esim. etäesimiehet, chat asiakaspalvelussa, työnhaun Tinder-sovellus

- Onko sinulla lisättävää tai täydennettävää koskien haastattelua?