

UUDEN ESIMIEHEN PEREHDYTTÄMINEN

Case: YRITYS X

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden ala

Liiketalous

Johtaminen ja viestintä

Opinnäytetyö AMK

Kevät 2011

Minna Hoikkala

Seija Mikkonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalous

HOIKKALA, MINNA & MIKKONEN, SEIJA:

Uuden esimiehen perehdyttämisen
Case: YRITYS X

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 74 sivua, 14 liitesivua

Kevät 2011

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee uuden esimiehen perehdyttämistä ja työn tarkoituksena on kehittää case-yritykselle rakenne uuden esimiehen perehdyttämissivustolle. Sivusto toimii perehdyttämisen tukena ja sen avulla yritys kykenee perehdyttämään uudet esimiehet tuleviin tehtäviinsä yhdenmukaisesti. Opinnäytetyön empiirinen osa on rajattu koskemaan tietoliikennekonserni yritys X:n uusien esimiesten perehdyttämistä.

Päätutkimuskysymys tässä opinnäytetyössä on selvittää, millaista aineistoa esimies tarvitsee perehdyttämisen tueksi. Teoriaosuudessa tarkastellaan, minkälaista osaamista esimieheltä vaaditaan ja minkälaista perehdyttämistä uusi esimies tarvitsee.

Työn empiirinen osuus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Sitä varten on kerätty aineistoa kyselyn ja teemahaastattelun avulla. Ensin tutkitaan jo olemassa olevia yritys X:n esimies- ja perehdyttämissivustoja sähköisen kyselyn avulla. Kyselyn tulokset toimivat pohjana uuden esimiehen perehdyttämissivuston kehittämisessä. Otokseksi kyselylle valittiin yrityksen esimiehet, jotka suorittavat johtamisen erikoisammattitutkintoa. Tutkimuksen toisessa vaiheessa selvitetään esimiehen ominaisuuksia ja perehdyttämistä teemahaastattelun avulla. Haastatteluun osallistuivat yrityksen kehityspäällikkö ja henkilöstöpäällikkö.

Tutkimustuloksista selviää, mitä asioita esimiehen perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon. Yritys X:n johtamisessa ja esimiestyössä painottuu ihmisläheisyys ja yrityksessä halutaan viestiä esimiehelle, että häntä tuetaan. Teemahaastattelun tuloksista voidaan myös päätellä, että uuden esimiehen perehdyttämissivustolle on tarvetta. Teemahaastattelusta ja kyselystä nousi esiin asioita, jotka otettiin huomioon uuden sivuston rakennetta laatiessa. Tällaisia asioita olivat esimerkiksi sivuston rakenteen selkeyden ja riittävän ajantasaisen tiedon varmistaminen.

Uuden esimiehen perehdyttämissivuston rakenne koostuu kolmesta polusta, joista tulokas valitsee omia lähtökohtiaan parhaiten kuvaavan vaihtoehdon. Esimies voi tutustua sivustoon itsenäisesti muun perehdyttämisen yhteydessä.

Asiasanat: esimies, johtaminen, perehdyttäminen, perehdyttämissivusto

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

HOIKKALA, MINNA & MIKKONEN, SEIJA: Job Orientation of a new
Manager, Case: Company X

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 74 pages, 14 appendices

Spring 2011

ABSTRACT

This thesis deals with job orientation of a new manager in company X, a telecommunication group. The purpose of the thesis is to develop a structure for a job orientation site for new managers. The orientation site will function as a support to the orientation process of the case organization as well as enable consistent orientation for new managers to their upcoming work assignments.

The main research question in this thesis is to define what kind of material is required for supporting the job orientation of a manager. Therefore, in the theoretical section the objective is to define what kind of know-how is required from a manager and what kind of job orientation a new manager needs.

The empirical section consists of a qualitative study. The section is divided in two parts. In the first part, two already existing sites of the company, the site for managers and the site for orienting new employees are observed with an electronic interview survey. The results of the survey operate as a basis of developing the orientation site for new managers. The managers taking a Special Profession Examination of Leadership were chosen as the sample of the survey. The second part consisting of a theme interview examines the qualities and job orientation of a manager. The Director of Development and the Personnel Manager participated in this interview.

The results of the studies define the facts to be considered in the orientation of a manager. In company X, humane actions are distinctly emphasized in leadership and management. The message to new managers is that they are supported in the company. The results of the theme interview demonstrate that there is a need for a job orientation site for new managers in the organization. Also, facts that should be considered when creating the structure of the new site stand out in both interviews e.g. ensuring a clear structure for the site and sufficient up-to-date information.

The structure of the job orientation site for new managers consists of three different paths, from which a newcomer can select the one representing best his own situation. The new manager can explore the site independently during the orientation process.

Key words: manager, management, job orientation, orientation site

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	4
1.3	Opinnäytetyön rakenne	6
2	JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ	8
2.1	Strategia ja organisaatiokulttuuri	8
2.2	Johtaminen	11
2.2.1	Asioiden johtaminen	14
2.2.2	Henkilöstöjohtaminen	15
2.2.3	Itsensä johtaminen	17
2.3	Esimiehen osaaminen ja tehtävät	19
3	ESIMIEHEN PEREHDYTTÄMINEN	25
3.1	Yksilön oppiminen	25
3.2	Perehdyttäminen ja sen merkitys	28
3.3	Perehdyttämismenetelmät ja -materiaalit	31
3.4	Perehdyttämisen sisältö	35
3.5	Uutena esimiehenä yrityksessä	37
4	CASE YRITYS X	42
4.1	Yritys X	42
4.2	Haastattelu ja kysely	44
4.2.1	Kyselyn tulokset	46
4.2.2	Kyselyn johtopäätökset	55
4.2.3	Teemahaastattelun tulokset	57
4.2.4	Teemahaastattelun johtopäätökset	61
4.2.5	Empiirisen osan pätevyys ja luotettavuus	62
4.3	Uuden esimiehen perehdyttämissivuston rakenne	64
5	YHTEENVETO	67
	LÄHTEET	70
	LIITTEET	75

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1.	Opinnäytetyön rakenne	6
KUVIO 2.	Organisaatiokulttuurin tasot	10
KUVIO 3.	Itsensä johtamisen organisaatiokaavio	17
KUVIO 4.	Esimiesosaamisen kokonaisuus	20
KUVIO 5.	Työyhteisön perusta	22
KUVIO 6.	Kolbin oppimisprosessin malli	26
KUVIO 7.	Perehdyttämisen sisältö	35
KUVIO 8.	Vastaajat jaoteltuna esimiestyökokemuksen mukaan	46
KUVIO 9.	Perehdyttämissivuston kuvailu	47
KUVIO 10.	Uuden esimiehen perehdyttämissivuston rakenne	65

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1.	Oppimisteoriat	27
TAULUKKO 2.	Yritys X:n arvot	43

1 JOHDANTO

Henkilöstöjohtaminen tukee liiketoimintastrategian toteutumista ratkaisevasti, sillä liiketoimintastrategian toteuttamiseen tarvitaan määrältään ja laadultaan riittävä henkilöstö, osaaminen ja jatkuva kehittyminen. Henkilöstöjohtamisen tehtävä onkin määrittää nämä osa-alueet. Vaikka henkilöstöjohtaminen on tärkeä osa yrityksen toimintaa, sen kokonaismerkitystä ei aina ajatella riittävästi. (Viitala 2007, 10.) Esimiehillä on suuri vastuu henkilöstöjohtamisen toteutumisesta ja kehittamisestä.

Perehdyttäminen tukee henkilöstöjohtamisen tavoitteita siten, että henkilö saadaan perehdyttämisen avulla sisäistämään omat työtehtävät ja yrityksen toimintatavat monipuolisesti. Perehdyttämiseen kannattaa panostaa, vaikka se viekin paljon aikaa. Perehdyttämisjakson jälkeen työntekijä pystyy työskentelemään tehokkaammin ja korvaa tätä kautta perehdytykseen kuluneen ajan. (Lehtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 22.)

Uusi työ ja työympäristö vaativat aina kouluttamista ja opastamista, jotta tulokset voivat toimia tehtävissään parhaalla mahdollisella tavalla. Useissa yrityksissä perehdyttämisen merkitys ja tarve tiedostetaan, mutta liian usein perehdyttäminen, etenkin esimiesten, jää tästä huolimatta puutteelliseksi. (Järvinen 2001, 15; Kupias & Peltola 2009, 9.)

1.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset

Esimiehen tehtäviin kuuluu niin asiajohtaminen kuin ihmisjohtaminen. Molempia tehtäväkokonaisuuksia tarvitaan, jotta yritykselle syntyy tulosta. Tulos puolestaan syntyy ihmisten onnistumisten seurauksena. Esimiehen tehtävä on auttaa alaisiaan onnistumaan tavoitteissa johtamalla ja opastamalla heitä. Jotta esimies osaa johtaa ja opastaa alaisiaan, hänen tulee tuntea alaisensa, organisaatio ja omat sekä alaisensa työtehtävät. (Erämetsä 2009, 28.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on auttaa toimeksiantajaa, yritys X:tä, menestymään kehittämällä uuden esimiehen perehdyttämissivuston rakenne muun perehdyttämisen tueksi. Rakenteen ja sen mukaisen materiaalin avulla yritys kykenee perehdyttämään uudet esimiehet tuleviin tehtäviinsä yhdenmukaisemmin. Yhdenmukaistaminen helpottaa johtajien ja esimiesten työtä perehdyttämisen osalta, koska tällöin perehdyttämisen sisältö on ennalta määriteltä. Tämä säästää aikaa ja resursseja. Materiaali toimii tukena perehdyttämiselle ja esimies voi kerata siitä oppimaansa ja käyttää sitä työnsä apuvälineenä. Työn toimeksiantajayritys esitellään tarkemmin luvussa neljä.

Opinnäytetyön päätutkimusongelmana on, millaista aineistoa tarvitaan esimiehen perehdyttämisen tueksi. Tutkimusongelman kautta tulevat esiin seuraavat alaongelmat:

- Minkälaista osaamista esimieheltä vaaditaan?
- Minkälaista perehdyttämistä esimies tarvitsee?

Näiden kautta pystytään selvittämään, mitä materiaalia uuden esimiehen perehdyttämissivustolla tulee olla liittyen esimiehen osaamiseen ja perehdyttämiseen.

Tämä opinnäytetyö koskee niiden henkilöiden perehdyttämistä, jotka:

- tulevat yritykseen uusiksi esimiehiksi ilman aiempaa esimiestyökokemusta (ulkoinen rekrytointi)
- tulevat yritykseen uusiksi esimiehiksi ja joilla on kokemusta esimiestyöstä (ulkoinen rekrytointi)
- siirtyvät yrityksen sisällä asiantuntijoista esimiehiksi (sisäinen rekrytointi)

Tämä työ ei käsittele niiden uusien esimiesten perehdyttämistä, jotka siirtyvät yrityksen sisällä esimiestehtävästä toiseen. Lisäksi tässä työssä ylemmän johdon perehdyttäminen jätetään huomiotta perehdyttämisen sisällön ja perehdyttämistapojen poikkeavuuden vuoksi. Organisaation ylemmän johdon perehdyttäminen vaatii usein hyvin yksityiskohtaista perehdyttämistä. (Yritys X:n kehityspäällikkö 2011.)

Työssä käsitellään vain yleisiä, kaikille esimiehille soveltuvia, esimiestehtäviä. Työssä keskitytään vain esimiestyöhön ja organisaatioon perehdyttämiseen. Työnopastus ja organisaatioympäristöön, eli toimintaympäristöön, perehdyttäminen on rajattu pois, koska toimenkuvat ja yrityksen toimipaikat vaihtelevat case-yrityksenä olevalla yritys X:llä.

Yritys X:ssä on ollut kirjava käytäntö perehdyttämisessä aiempien fuusioiden myötä. Fuusion seurauksena yritys X:ksi yhdistyneiden yritysten omat toimintatavat osittain säilyivät eikä yhtenäisiä käytäntöjä luotu heti. Tähän vaikutti myös se, että yritys X:llä on yhteensä yhdeksän toimipistettä eripuolilla Suomea. Yhteistyötä konttoreiden välillä ei ollut vielä aiemmin riittävästi, jolloin yhtenäistyminen jäi keskeneräiseksi. Henkilöstön perehdyttämisprosessi yhtenäistettiin eri toimipisteisiin talvella 2010–2011. Tarvetta perehdyttämisprosessin selkeyttämiseen lisäsi yritys Y:n yhdistyminen yritys X:ään kesällä 2010. Tämän seurauksena yritys X:lle siirtyi paljon uusia työntekijöitä. Aluksi yritys Y:n toiminta jatkuu yritys X:n rinnalla, mutta keväällä 2011 yritys Y:n työntekijät integroidaan yritys X:n organisaatioon. (Yritys X:n kehityspäällikkö 2011.)

Pelkkä perehdyttämisprosessin kuvaaminen ei yksin riitä perehdyttämisen parantamisessa. Perehdyttämistä tukemaan on yritys X:ssä tehty perehdyttämissivusto, jonka tarkoituksena on helpottaa henkilöstöä ymmärtämään koko organisaation työympäristöä paremmin. Esimiesten tukena yritys X:ssä on esimiessivusto, jonne on kerätty tietoa tärkeistä käytännöistä. Kummallakaan sivustolla tai perehdyttämisprosessissa ei kuitenkaan ole käsitelty esimiehen perehdyttämistä. Tämän opinnäytetyön empiirisessä osassa kehitetään uuden esimiehen perehdyttämissivuston rakenne tukemaan esimiehen perehdyttämistä. Uusi sivusto tulee osaksi yritys X:n esimiessivustoa. Esimiehen perehdyttämistä on tarkoitus tutkia yritys X:ssä laajemmin vuoden 2011 aikana. (Yritys X 2011.) Fuusioiden myötä tehtäviä on täytynyt priorisoida tiukan aikataulun vuoksi ja tästä syystä perehdyttämisen kehittäminen on jäänyt taka-alalle. Tämä opinnäytetyö luo myös pohjaa tulevalle jatkosuunnittelulle, joka sisältää laajemman esimieskoulutusosuuden. (Yritys X:n kehityspäällikkö 2011.)

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen toisistaan eroavaan osa-alueeseen: kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisessa, eli laadullisessa tutkimuksessa, keskitytään yksittäisten vastausten analysointiin, etsien syvempää merkitystä tutkittavalle aiheelle tai ilmiölle. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on kuvata todellista elämää tutkimalla määrättyä kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa, eli määrällisessä tutkimuksessa, tarkastellaan tilastollisin menetelmin tutkittavaa aihetta. Tällöin vastausten määrällä on merkitystä, jotta tuloksia voidaan tutkia ja yleistää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 136, 157, 160.)

Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa on käsitelty perehdyttämistä, esimiestyötä ja johtamista. Näitä aiheita on tutkittu kirjojen, Internet-artikkeleiden ja -tutkimusten avulla. Teoriaosuutta on käytetty viitekehyksenä empiirisen osan tutkimuksissa.

Reliabiliteetti, eli luotettavuus, tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta. Validiteetti, eli pätevyys, tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa mitataan tai tarkastellaan oikeita asioita. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227.)

Teoriaosassa on käytetty paljon alan kirjallisuutta. Lähteet ovat monipuolisesti sekä kirjoja että Internet-lähteitä. Kaikki työssä käytetyt lähteet ovat 2000-luvun puolella julkaistuja teoksia. Teoreettinen osuus on toistettavissa, koska lähteet ovat ajantasaisia ja luotettavia. Toisaalta tässä työssä ei käytetty vanhoja alkuperäisiä lähteitä. Kuitenkin johtaminen niin kuin perehdyttäminenkin ovat kehittyneet ja uudistuneet vuosien aikana. Teoriaosassa on tutkittu oleellisia asioita, jotka tulee ottaa huomioon uuden esimiehen perehdyttämistä suunniteltaessa. Suomenkielistä perehdyttämiskirjallisuutta, etenkin esimiesten perehdyttämiseen liittyvää, on olemassa vasta vähän, kun taas johtamisesta ja esimiestyöstä on kirjoitettu lukuisia teoksia. Tämän seurauksena perehdyttämisosio jää lähteisiin nähden suppeammaksi kuin johtaminen ja esimiestyö.

Tämän opinnäytetyön empiirisen osion aineiston keräämiseen käytetään kahta kvalitatiivista menetelmää: teemahaastattelua sekä kyselyä. Kyselyllä tutkitaan jo yritys X:ssä olemassa olevan perehdyttämissivuston sekä esimiestivuston rakenteellista toimivuutta. Vastauksia hyödynnetään uuden esimiehen perehdyttämissivuston kehittämisessä.

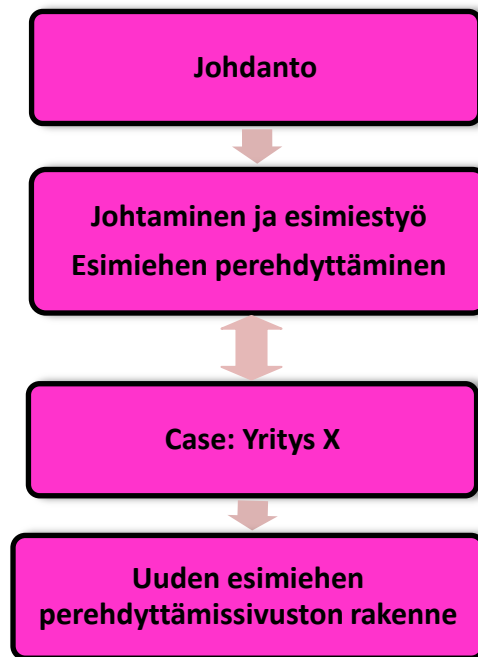
Kyselyyn lähetetään linkki sähköpostitse johtamisen erikoisammattitutkintoa suorittaville esimiehille. Kysely tehdään kyselyohjelma Digiumilla, ja se sisältää pääsääntöisesti avoimia kysymyksiä esimies- ja perehdyttämissivustoista. Sähköpostitse lähetetty kysely soveltuu aineistonkeruuseen parhaiten, sillä vastaajat pystyvät tarkastelemaan intranetin sivustoja samanaikaisesti kuin he vastaavat kyselyyn.

Tämän työn empiirisen osan teemahaastattelussa yritys X:n kehityspäällikkö ja henkilöstöpäällikkö kertovat teoriasta johdetuista aihealueista. Näitä aihealueita ovat esimiehen ominaisuudet, esimiesten työtehtävät yritys X:ssä, perehdyttämisessä huomioonotettavat seikat, tulevien sivustojen sanoma ja sivustolle tuleva materiaali. Teemahaastattelussa kysymys on siitä, että kysymyksille ei ole määri-

tetty ehdotonta muotoa tai järjestystä (katso liite 3). Tarkoituksena on antaa haastateltaville vapaus vastata laajasti ja monipuolisesti aihealueiden sisällä, jotta heidän todellinen näkemyksensä tulee esiin (Hirsjärvi ym. 2007, 157).

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyössä on kaksi osuutta: teoriaosuus ja empiirinen osuus, joka sisältää kvalitatiivisen tutkimusosan. Opinnäytetyön johdannossa selvitetään opinnäytetyön tavoite, päätutkimusongelma ja sen kaksi alatutkimusongelmaa, tutkimusmenetelmät ja rakenne. Johdannon päätteeksi arvioidaan teoriaosuuden luotettavuutta ja pätevyyttä. Kuvio 1 havainnoi työn rakenteen muodostumista.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kahdesta osa-alueesta: esimiestyöstä ja johtamisesta sekä esimiehen perehdyttämisestä. Osa-alueet jakautuvat niin, että toisessa luvussa tarkastellaan esimiestyötä ja sen haasteita sekä johtamista. Osana tätä käsitellään myös hieman strategiaa ja organisaatiokulttuuria. Kolmannessa luvussa tarkastellaan perehdyttämisen sisältöä ja menetelmiä. Perehdyttämiseen

liittyen tarkastellaan lyhyesti myös yksilön oppimista. Pääpaino luvussa on esimiehen perehdyttämisessä.

Teoreettisen osuuden jälkeen siirrytään neljänteen lukuun, opinnäytetyön empiiriseen osaan, jonka alussa esitellään tarkemmin case-yritys, yritys X. Empiirisessä osassa tutkitaan yrityksen perehdyttämissivustoa ja esimiessivustoa sekä kartoitetaan esimieheltä vaadittavia ominaisuuksia teoriaa apuna käyttäen. Tässä luvussa käsitellään johtopäätöksiä sekä pohditaan tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Luvun lopussa esitellään uuden esimiehen perehdyttämissivuston rakenteen sisältö ja laadinta.

Lopuksi viidennessä luvussa on tutkimuksen yhteenveto. Luku pitää sisällään myös jatkotutkimusaiheita yritys X:lle.

2 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

Johtaminen ja esimiestyö nähdään usein toisiinsa yhdistyneinä, vaikka johtaminen ilmiönä ja esimiestyö eroavat hieman toisistaan. Johtajan ei aina tarvitse olla esimies. Myös työntekijällä voi olla vaikutusvaltaa ja häntä voidaan kokemuksensa tai karismansa kautta pitää johtajana. Johtaminen ilmiönä näyttää suuntaa toimintatavoille ja sen valta perustuu aseman lisäksi myös muun muassa asiantuntemukseen ja oman taustaryhmän vaikutusvaltaan. Esimiestyön perusidea puolestaan painottuu tekemiseen, konkreettisiin tehtäviin. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi kehityskeskustelut. Esimiestyön valta perustuu muodolliseen työsuhteeseen ja asemaan. Johtaminen ja esimiestyö eivät kuitenkaan aina kohtaa: esimiehellä saattaa olla pelkkä hallinnollinen rooli ja johtamisen hoitaa joku alainen. Tästä toinen ääripää on, että johtaminen ja esimiestyö kohtaavat, jolloin esimies hoitaa hallinnolliset tehtävät sekä keskittyy johtamisen kannalta olennaisiin tehtäviin ja mahdollisesti antaa tilaa myös itsensä ulkopuolelta tulevalle johtamiselle. (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas 2008, 116–117.) Tässä luvussa käsitellään johtamista ja esimiestyötä yhdessä toisiaan täydentäen.

Yrityksen strategia ja organisaatiokulttuuri luovat pohjaa esimiestyölle ja johtamiselle. Yrityksen yhtenäinen johtamistyyli syntyy määritettyjen arvojen ja strategian myötä. Henkilöstön tulee ymmärtää yrityksen strategia ja arvot, jotta se voi toimia niiden mukaisesti. Esimiehen perustehtävä onkin ohjata alaisiaan strategialähtöiseen toimintaan.

2.1 Strategia ja organisaatiokulttuuri

Ei ole aina itsestäänselvyys, että henkilöstö tietää, miksi töissä ollaan. Järvinen (2005, 22) toteaa, että esimiehen tärkein tehtävä on konkretisoida yksikkönsä/ tiiminsä perustehtävä osana organisaatiota ja laajempaa työprosessia. Voidakseen suunnata henkilöstön toiminnan olennaisiin asioihin, esimiehen on oltava tietoinen yrityksen liikeideasta ja strategiasta.

Strategia-sana on lähtöisin vanhasta kreikankielisestä sanasta ”strategos”. Se tarkoittaa sodanjohtamisen taitoa. Nykyään strategia-käsite on kuitenkin hyvin laaja-alainen ja sitä on vaikea määritellä yksiselitteisesti. (Kamensky 2008, 16.)

Kuitenkin Kamensky on määritellyt strategian kolmella toisiaan täydentävällä tavalla. Ensimmäisen määritelmän mukaan strategia on yrityksen tietoinen valinta keskeisistä tavoitteista ja toiminnan suuntaviivoista toimintaympäristössä. Strategiaan sisältyy tällöin tavoitteet ja toiminnan keskeiset suuntaviivat. Organisaatiossa tiedetään ja ymmärretään tehdyt valinnat, jotta niitä voidaan toteuttaa määrätietoisesti. Sen lisäksi tiedostetaan myös asioiden tärkeysjärjestys. Toisen määritelmän mukaan strategian avulla organisaatio pystyy hallitsemaan ympäristöään, eli se valitsee oman toimintaympäristönsä, vaikuttaa siihen sekä muokkaa sitä ja sopeutuu siinä tapahtuviin muutoksiin. Kolmannen määritelmän mukaan organisaatio hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Tämän kautta organisaatiolle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. (Kamensky 2008, 19–21.)

Strategia-nimitystä käytetään ehkä liikaakin organisaation eri toimintojen hahmottamisen pohjana. Organisaation eri tasoilla, esimerkiksi konserni- ja yksikkötasolla, on samanaikaisesti käytössä useita strategioita. Näistä on hyvä erottaa, mitkä ovat oleellisia ja mitkä eivät. Pohjimmiltaan kaikkea organisaation toimintaa ohjailee liiketoiminta- eli organisaatiostrategia. Se rakentuu kolmesta osasta: missiosta, arvoista ja visiosta. (Huuhka 2010, 97–98.)

Missio, eli toiminta-ajatus, määrittää organisaation olemassaolon tarkoituksen ja perustehtävän. Visio on näkymä siitä, millaiseksi organisaation on tarkoitus kehittyä ja mitä se tavoittelee tulevaisuudelta. Se on organisaatiota yhdistävä tavoite, joka antaa merkityksen ja tarkoituksen toiminnalle. Onnistuneesti jalkautettu visio, johon organisaatio on sitoutunut, muotoilee ja koordinoi organisaatiossa toimivien yksilöiden käyttäytymistä. (Huuhka 2010, 97–98; Kauhanen 2010, 22.) Arvot määrittävät ne asiat, joita organisaatiossa pidetään oikeina ja tärkeinä. Organisaation arvopohja rakentaa pohjaa yrityksen toiminnalle ja ohjaa kaikkea päätöksentekoa. Arvot määrittelevät vaihtoehdot, joita päätöksentekotilanteessa voidaan pitää mahdollisina ja mahdottomina. Ne ohjaavat organisaation kaikkien

valintojen suorittamista ja niiden perustelemista. Tämän lisäksi arvomaailma ohjaa myös esimerkiksi organisaation viestintää ja maineen rakentumista. (Jalava 2001, 46–47.)

Organisaatiokulttuuri

Organisaatio- eli yrityskulttuuri selittää ja ohjaa ihmisten käyttäytymistä organisaatiossa. Organisaatiokulttuuri on yrityksessä laajasti omaksuttu tapa toimia, ajatella ja rakentaa valinnan mahdollisuuksia. Se on yleisesti hyväksytty ja ihmiset näkevät sen luonnollisena ja kiistattomana. Näin ollen heidän huomiokykynsä, arvostukset ja valinnat suuntautuvat sen mukaisesti. (Harisalo 2008, 266–267.) Scheinin (1987) määritelmän mukaan organisaatiokulttuuri on perusoletusten malli, joka on kehittynyt jonkin ryhmän oppiessa käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Organisaatiokulttuuri voidaan jakaa kolmeen tasoon: artefakteihin, arvoihin ja normeihin sekä perusolettamuksiin. Näiden kolmen tason pohjalta organisaation jäsenille muotoutuu yhteinen näkemys asioista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 30.) Alla on esitetty organisaatiokulttuurin eri tasot, jotka täydentävät toisiaan (kuvio 2).



KUVIO 2. Organisaatiokulttuurin tasot (mukaillen Schein 2009, 30).

Artefaktit ovat kulttuurin näkyvin osa. Ne pitävät sisällään rakennelmat ja ihmisten luomukset ja käytöksen: rakennukset, työpisteet ja muut tilat, värit ja muodot

sekä kohteliaisuudet. Vaikka nämä tekijät ovat hyvin näkyvästi läsnä joka hetki yrityksen arjessa, tällaista sosiaalisen ja fyysisen ympäristön heijastamaa organisaatiokulttuuria ei ole välttämättä aina helppo tulkita ulkopuolisen silmin. Organisaation kirkastetut arvot, joita käsiteltiin enemmän jo aiemmin tässä luvussa, ovat puolestaan kuin organisaatiokulttuurin perusta. Samaan tapaan kuin ne ohjaavat koko yrityksen toimintaa, ne vaikuttavat myös hyvin paljon kulttuurin rakentumiseen ja olemukseen. (Schein 2004, 25–30; Harisalo 2008, 266–269.) Normit ovat sääntöjä, ohjeita ja malleja sekä tietyille ryhmälle luonteenomaisia käyttäytymistapoja tai piirteitä (Repo & Nuutinen 2005, 65). Ne ovat esimerkiksi toimiviksi osoittautuneita malleja hyväksyttävistä tavoista käsitellä asioita ja tehdä töitä. Organisaatiokulttuurin kolmannen tason perusolettamukset ovat usein alitajuisia itsestäänselvyksiä säännöistä ja malleista, joita on muotoutunut organisaatiossa aikojen saatossa ja niitä on erittäin vaikea muuttaa. Ne määrittelevät henkilöiden keskinäiset suhteet, toiminnan luonteen ja ymmärryksen ajasta, paikasta ja todellisuudesta. Yritykseen uutena tullut henkilö omaksuu ne vasta vähitellen. (Schein 2004, 30–36; Harisalo 2008, 266–269.)

Organisaatiokulttuuri on kuin yrityksen oma persoonallisuus. Siihen vaikuttavat paljon esimerkiksi yrityksen toimiala, koko, sijainti ja henkilöstön rakenne. Kahta täysin samanlaista organisaatiokulttuuria ei siis voi olla. Organisaatiokulttuuri säilyttää ajattelumalleja, toimintoja sekä traditioita henkilösukupolvelta toiselle. Yhdessä se ja arvot toimivat osaltaan henkilöstöjohtamisen kehyksenä: ne antavat sille suunnan. Samaan aikaan henkilöstöjohtamisen avulla voidaan kuitenkin luoda, uudistaa ja säilyttää yrityksen kulttuuria ja arvomaailmaa. (Viitala 2007, 33–36.)

2.2 Johtaminen

Johtaminen on itsessään hyvin laaja käsite ja sitä on vaikea määritellä hyvin tiiviisti ja yksiselitteisesti. Eri ihmiset näkevät sen eri tavoin – jotkut näkevät sen vallankäyttönä tai vaikutusvaltana ihmisiin, toiset luonteenpiirteenä tai tien ja vision näyttämisenä tai asioiden johtamisena tai vaikkapa muutosprosessin johtamisena. Johtaminen on kuitenkin näiden määrittelyjen lisäksi hyvin kompleksinen

kokonaisuus, johon ei siis sisälly välttämättä pelkästään yksi mainituista näkökulmista, vaan ne kaikki yhdessä. (Sydänmaanlakka 2004, 106.)

Jotta johtamiskäsitettä ymmärrettäisiin paremmin, se voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Ne ovat monelta osin samantyyppisiä. Molemmat edellyttävät työskentelyä ihmisten kanssa, sisältävät vaikutusvaltaa ja tavoittelevat tehokasta suoritusta. Kuitenkin näissä on myös paljon erilaisuuksia. (Northouse 2004, 8.) Asioiden johtaja korostaa rakenteita ja oikeantyyppistä toteutustapaa, välttelee riskejä, pitää etäisyyttä ihmisiin ja esiintyy persoonattomasti toimiessaan johtajan roolissa, kun taas ihmisten johtajalla on persoonallinen johtamistyyli ja suoruus ihmisten kohtaamisessa sekä innovatiivinen ja riskejä kaihtamaton ote. (Peltonen 2007, 123.) Sydänmaanlakan (2004, 23) mukaan Bennisia ja Nanunia (1985) selventävät asioiden johtamisen ja henkilöjohtamisen eroja seuraavasti: asiakeskeiset johtajat tekevät asioita oikein ja ihmiskeskeiset johtajat tekevät oikeita asioita. Sydänmaanlakka kritisoi tätä kahtiajakoja, sillä hänen mielestään nykypäivänä nämä kaksi osa-aluetta tulee nähdä yhtenä kokonaisuutena. Ihmistenjohtamista ja asioiden johtamista käsitellään seuraavissa luvuissa, 2.2.1 ja 2.2.2, tarkemmin.

Johtamisteoriat ja mallit

Johtamisteorioita ja malleja on kehitetty johtamisen määrittelyn tueksi lukuisia. Kaikkia teorioita ja malleja ei käydä tässä työssä läpi. Työhön on valittu viisi teoriaa, jotka tukevat opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltävää johtamista. Nämä teoriat ovat: tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunnat, piirreteoria, johtamistyyli-lähestymistavat sekä johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutuksen teoria.

Tieteellinen liikkeenjohto oli yksi aikansa ismeistä, eli aatteista, ja se toimii yhä edelleen pohjana monelle eri teorialle. Sen kehittäjänä pidetään Frederick Tayloria. Hänen mukaansa paras keino kasvattaa tehokkuutta oli kehittää työntekijöiden käyttämiä työskentelytekniikoita. Mayo kehitti 1920-luvulla tämän tieteellisen liikkeenjohtoon vierelle ihmissuhdekoulukunnat nimisen teorian. Teoriassa osoitettiin, että inhimillisellä tekijällä on vaikutusta tehokkuuteen. Nämä kaksi teoriaa

kuvaavat yhä edelleen johtajuudesta käytävää keskustelua. (Sydänmaanlakka 2004, 27.)

1900-luvun alussa kehitettiin piirreteoria, jonka avulla tutkittiin, mikä tekee tiettyistä ihmisistä suuria johtajia. Teorian mukaan johtamisominaisuudet olivat synnynnäisiä ja riippuvaisia ihmisen luonteenpiirteistä. Piirreteorialla on paljon huonoja puolia eikä sitä voida yksistään käyttää johtajan valinnassa tai määrittelyssä. Teoria ei ota huomioon muun muassa ihmissuhdetaitoja, sillä siinä tutkitaan vain kaikkein tärkeimpiä johtamisominaisuuksia. Teoriassa ei myöskään oteta huomioon erilaisia tilanteita ja ennen kaikkea sen avulla ei ole onnistuttu määrittelemään johtamispiirteitä täsmällisesti. Piirreteorian avulla voidaan kuitenkin määritellä hyvän johtajan luonteenpiirteitä yleisellä tasolla, jolloin saadaan suuntaviivaa siitä, millainen johtajan tulee olla. Sen avulla voidaan myös kouluttaa ihmisiä kehittämään niitä ominaisuuksia, jotka ovat yrityksen mielestä tärkeitä johtotehtävissä. Henkilön luonteenpiirteitä voidaan tutkia erilaisin henkilöanalyysin, jolloin pystytään näkemään henkilön heikkouksia ja vahvuuksia. (Northouse 2003, 24; Sydänmaanlakka 2004, 30–32.)

1940-luvulla alettiin tutkia johtajan käyttäytymistä luonteenpiirteiden sijaan. Tätä teoriaa kutsutaan tyyli teoriaksi. Teorian pohjalta johtamistyyli jakautui kahteen osa-alueeseen: tehtäväkeskeiseen käyttäytymiseen ja ihmissuhdekeskeiseen käyttäytymiseen. Tämä on rinnastettavissa nykyiseen jaotteluun asiajohtamisesta ja henkilöjohtamisesta (katso luvut 2.2.1 ja 2.2.2). Olennaista on, että johtajat käyttävät molempia tyyliä johtajuutensa rakentamisessa. (Peltonen 2007, 125.)

LMX-teoria (Leader-Member Exchange Theory), eli johtajan ja alaisen välisen vaihtosuhteen teoria, korostaa kanssakäymisen merkitystä johtajan ja alaisten välillä. Dansereau, Graen ja Hagan kehittivät teorian vuonna 1975. Teoria on keskeinen ihmisten johtamisessa. Se lähestyy johtajuutta korostamalla sitä, että johtajan tulee kehittää korkealaatuista kanssakäymistä kaikkien alaisten kanssa tasapuolisesti. Tarkoituksena on, että kaikki työntekijät tuntevat kuuluvansa työyhteisöön eikä kukaan tunne itseään ulkopuoliseksi. Yhteenkuuluvuus vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja sitä kautta se parantaa työsuorituksia. (Northouse 2003, 147,150,151.)

Nämä teoriat valittiin työhön, koska ne tukevat opinnäytetyön teoriaa. Tieteellinen liikkeenjohto toimii siis yhdessä ihmissuhdeteorioiden kanssa pohjana monelle muulle johtamisteorialle. Piirreteoriat ja tyylyteoria puolestaan tuovat esiin esimiehen luonteenpiirteiden ja käyttäytymisen tärkeyden esimiestehtävissä (katso luku 2.3). LMX-teoria puolestaan tukee esimiehen tehtäviä ja viestintätaitoja.

Vaikka määritelmiä on paljon, johtajan tehtävä on kuitenkin johtaa ihmisiä ja vaikuttaa heihin niin, että yhteiseksi asetettu päämäärä saavutettaisiin tehokkaasti. Johtajan on lisäksi osattava johtaa myös itseään. Siihen tarvitaan henkilöltä paljon itsetuntemusta sekä tervettä itseluottamusta. Sosiaaliset taidot ja kiinnostus ihmisten parissa työskentelyyn luovat myös valmiudet luontaiselle johtajalle. Johtajat luovat työllään johtamiskulttuurin ja johtamisen periaatteet organisaatioon, jolla he ohjaavat johtamiskäyttäytymistä. (Sydänmaanlakka 2004, 120–121.)

2.2.1 Asioiden johtaminen

Asioiden johtamisen (management) ensisijaiset funktiot on kehittänyt Fayol (1916). Nämä funktiot suunniteltiin organisointiin, henkilöstön palkkaamiseen sekä kontrolloimiseen. Myöhemmin asioiden johtamista on pohdittu enemmän ja siihen on kehitetty lisää määritelmiä ja osa-alueita. Asiakeskeisen johtamisen päämäärä on varmistaa organisaatioiden järjestys ja johdonmukaisuus. Se merkitsee suunnittelua, budjetointia, henkilöstön palkkausta, organisointia, ongelmien ratkaisemista sekä kontrollointia. (Sydänmaanlakka 2004, 22–23.)

Asioiden johtamisella pyritään myös saavuttamaan organisaatiossa asetetut päämäärät. Suunnittelulla määritetään tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi. (Daft, Kendrick & Vershinna 2010, 245.) Suunnittelu ja budjetointi pitävät sisällään toimivien aikataulujen ja ohjelmien laatimista sekä resurssien kohdistamista. Henkilöstön palkkaus ja työhön sijoittaminen ovat yhteydessä organisointiin. Organisointi sisältää rakenteiden ylläpitämistä ja sääntöjen ja toimintatapojen luomista. (Northouse 2004, 9.) Organisointi on tärkeä osa yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Esimiesten täytyy organisoida muun muassa ihmisiä, teknologiaa, informaatiota sekä ideoita, ja tähän he tarvitsevat innovatiivista ajattelukykyä. Or-

ganisoinnin onnistuminen määrittää sopivatko kaikki palaset yhteen ja toimivatko asiat halutulla tavalla esimerkiksi muutostilanteissa. (Daft ym. 2010, 345.)

Esimiesten täytyy myös valvoa ja pitää yllä kontrollia muun muassa työprosesseissa, henkilöstön kehittämisessä ja käyttäytymisen säätelyssä sekä taloudellisen suorituksen analysoinnissa. Esimerkiksi laatutarkkailu voi varmistaa tavoitteiden saavuttamisen, organisaation eettisten arvojen noudattamisen tai asiakkaille tarjotun palvelun hyvän laadun. (Daft ym. 2010, 731.) Esimiesten täytyy osata ratkaista myös ongelmia, joita voi esiintyä kontrolloinnissa tai jossain muussa toiminnassa. Oleellista on osata tehdä luovia ratkaisuja ja korjaavia toimenpiteitä. (Northouse 2004, 9.)

Pentikäisen (2009, 14) määritelmä asioiden johtamisesta poikkeaa jonkin verran edellisestä, vaikka se pitääkin sisällään samankaltaisia asioita. Hänen mukaan asioiden johtamisen tärkein osa on työn johtaminen. Tämän lisäksi siihen kuuluvat tavoitteiden asettaminen ja toteuman mittaaminen, henkilö- ja tehtäväjärjestelyt, työnopastus ja työsuojelu. Esimiestyöhön kuuluu edelleenkin huomattavana osana työn suorittamisen, annettujen ohjeiden ja käytettyjen menetelmien noudattamisen valvominen. Asioiden johtaminen pitää sisällään edellä mainittujen lisäksi myös paljon hallinnollisia tehtäviä: työtuntien seuranta ja hyväksymistä, tarvikkeiden tilausten ja laskujen hyväksymistä sekä raportointia ja raportoitavien tietojen oikeellisuuden tarkistamista.

2.2.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen voidaan klassisen jaon mukaan määritellä kokonaisuudessaan kolmeksi osa-alueeksi. Näitä osa-alueita ovat johtajuus (leadership), henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management = HRM) sekä työelämän suhteiden hoitaminen (industrial relations = IR). Käytännössä kaikki nämä osa-alueet kuitenkin sulautuvat toisiinsa eikä niitä voi täydellisesti erottaa toisistaan. Henkilöstöjohtamisen sisältää kokonaisuudessaan kaiken tarkoituksellisen toiminnan, jolla pyritään varmistamaan, että yrityksellä on toiminnan ja tavoittei-

den edellyttämä henkilöstö käytettävissään: osaava, hyvinvoiva ja hyvin motivoitunut sekä sitoutunut työhönsä. (Viitala 2007, 20.)

Henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön keskeistä aluetta on johtajuus. Sen tavoitteena on saada asiat toteutumaan käytännössä muiden henkilöiden välityksellä. Johtajien ja esimiesten tarkoitus on kannustaa yksikköjensä henkilöstöä parempiin tuloksiin mm. motivoimalla, palkitsemalla, innostamalla, ohjaamalla ja määrittelemällä erilaisia tavoitteita. Johtajien tehtävänä on myös luoda ja ylläpitää organisaatioiden kulttuuria. (Viitala 2007, 20.)

HRM eli henkilöstövoimavarojen johtaminen pitää sisällään ne toimenpiteet, joita tarvitaan henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon, tarvittavan osaamisen varmistamiseen sekä henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn. Toisin sanoen henkilöstövoimavarojen johtaminen keskittyy ihmisten johtamiseen organisaatiossa. (Kauhanen 2007, 16.)

Työelämän suhteiden hoitaminen pitää sisällään työnantajan ja henkilöstön välisten suhteiden hoidon. Tämä näkyy yrityksissä mm. työehtosopimusten määräysten hallintana ja noudattamisena, riitojen käsittelytapana ja yhteistoimintana. Henkilöstöjohtamisella pyritään ehkäisemään tai ratkaisemaan työntekijöiden ja työnantajan välille syntyneitä konflikteja, joista voi seurata pahimmassa tapauksessa lakkoja tai irtisanoutumisia. (Viitala 2003, 21; Paasivaara 2010, 80.)

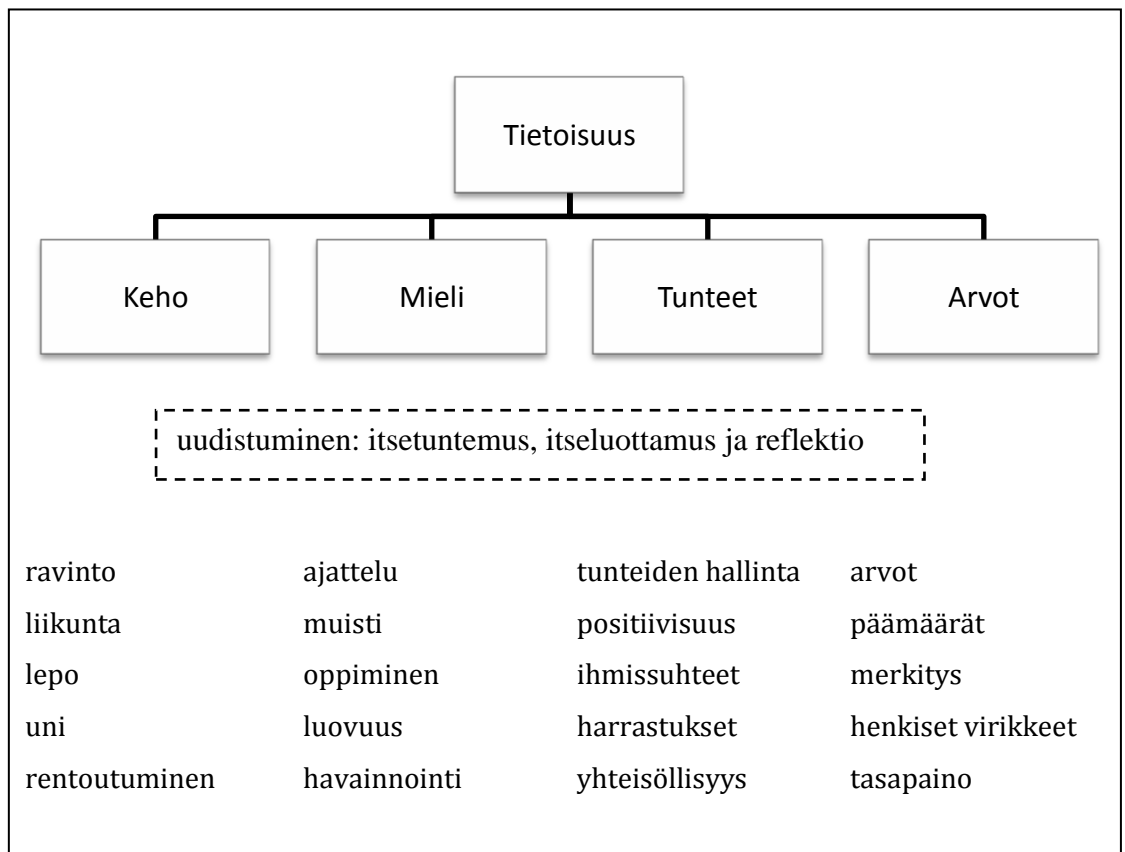
Henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin kuuluvat lisäksi myös henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, suorituksen seuranta ja palkitseminen, työhyvinvoinnin edistäminen ja irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen sekä päivittäisjohtaminen. (Viitala 2007, 22.)

Vaikka luku käsittelee henkilöstöjohtamista, on tärkeää myös huomioida yksilön johtamisen merkitys. Toimivan vuorovaikutuksen pohjalla on erilaisuuden ymmärrys. Kaikki ihmiset ovat erilaisia ja tarvitsevat erilaista huomiota. Kun ymmärretään henkilöiden yksilölliset tarpeet ja ominaisuudet, konfliktit vähentyvät ja tiimi toimii paremmin. Vaikka kaikkia ei johdeta aina samalla tavalla, tär-

keää on kuitenkin muistaa, että kaikkia alaisia tulee kohdella samanvertaisena. (Erämetsä 2009, 170–173.)

2.2.3 Itsensä johtaminen

Kaikki johtaminen alkaa itsestä. Vasta kun yksilö on oppinut johtamaan itseään, hän voi oppia johtamaan muita. Sydänmaanlakka (2006, 29) selventää itsensä johtamisen kokonaisuutta organisaatiokaaviomaisesti.



KUVIO 3. Itsensä johtamisen organisaatiokaavio (mukaillen Sydänmaanlakka 2006, 29).

Ihmisen tulee hallita kuvion 3 osoittamia kokonaisuuksia: keho, mieli, tunteet ja arvot, voidakseen toimia älykkäänä itsensä johtajan. Kehon johtamisessa päämää-

ränä on hyvinvointi. Jos ihminen voi hyvin, hän jaksaa paremmin. Mieli on oppimisen ja kehittymisen lähtökohta. Halu uusien asioiden oppimiseen on itsensä johtamisessa keskeistä. Tunteita johdettaessa voidaan puhua tunneälystä. Tunteita johdettaessa on osattava tunnistaa omat sekä toisten tunteet. Arvot taas ohjaavat ihmisen henkistä toimintaa ja niiden kautta ihminen määrittää elämänsä tarkoituksen. (Sydänmaanlakka 2006, 30–32.)

Itsensä johtajan tulee kyetä hallitsemaan itseään, tunnistamaan omia rajojaan ja analysoimaan ja kehittämään omaa johtamistoimintaa. Itsejohtajuus ja itsetuntemus ovat hyvän ja onnistuneen johtamisen perusta. (Paasivaara 2010, 33.)

Esimiehen itsetunto joutuu kovalle koetukselle johtamistyössä. Esimies joutuu tekemään työssään erilaisia päätöksiä, joita arvioivat sekä alaiset että johto. Kaikki päätökset eivät aina miellytä kaikkia ja myös vääriä päätöksiä saattaa syntyä. Epäonnistumiset ja pettymiset vaikuttavat itsetunnon lisäksi myös menestymiseen ja henkiseen kasvamiseen. Esimiehen tulee olla joustava, häneltä vaaditaan vastuuta ja itsenäisiä päätöksiä, mutta toisissa tilanteissa myös hyvin epäitsenäistä työtä. (Järvinen 2005, 45.)

Esimiehellä tulee olla tunneälyä. Tunneäly on omien sekä muiden tunteiden tiedostamista ja säätelyä. Tunneäly voidaan jakaa siis kahteen osa-alueeseen: henkilökohtaisiin tunneälytaitoihin ja sosiaalisiin tunneälytaitoihin. Henkilökohtainen tunneälytaito kattaa hyvän itsetuntemuksen, itsekontrollin ja läpinäkyvyyden. Sosiaaliset tunneälytaidot ovat empaattisuus, kannustavuus, kyky kehittää toisia, taito hallita konflikteja ja ryhmä- ja yhteistyötaitot. Nämä kaikki osa-alueet ovat myös samalla esimiehen tehtäviä. Niitä käsitellään tarkemmin alaluvussa 2.3 Esimies ja esimiehen tehtävät. (Paasivaara 2010, 79.)

Esimiehen työssä on tärkeää, että henkilö osaa huolehtia omasta työkyvystä, jaksamisesta, kehittämisestä sekä motivaatiosta. Jotta esimies osaa huolehtia näistä osa-alueista, täytyy hänellä olla hyvä itsetuntemus. Itsetuntemus on tietoutta omista tunteista, vahvuuksista ja heikkouksista. Esimiehen ollessa sinut oman itsensä kanssa, hän luottaa itseensä ja pystyy helpommin kuuntelemaan sekä huomioimaan muiden näkemyksiä ilman puolustautumista. Itseään arvostavaa esimiestä

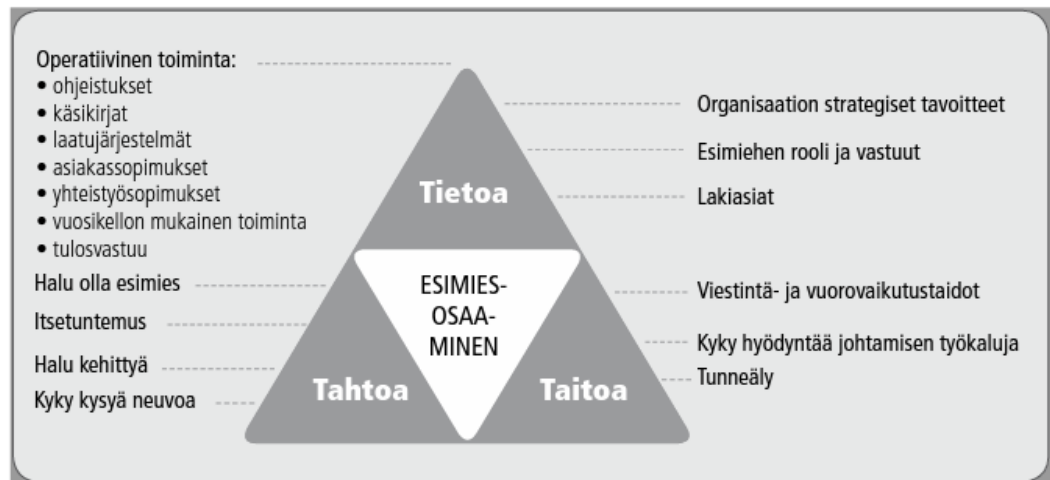
on helppo lähestyä, ja hän pystyy myös helpommin lähestymään muita. Johtajan myönteinen käsitys omasta itsestään on tärkeää, sillä tällöin hän suhtautuu tulevaisuuteen optimisesti ja asettaa itselleen realistisia tavoitteita. Tärkeintä itsejohtajuudessa on se, että johtaja tunnistaa rajansa sekä uskaltaa koetella niitä. (Paasivaara 2010, 33–34.)

Itsekontrolli auttaa johtajaa hallitsemaan tunteitaan ja kanavoimaan niitä. Stressaavissa tilanteissa hän pystyy itsekontrollin avulla ajattelemaan järkevästi. Itsekontrolli auttaa henkilöä myös siinä, että hän ei sano suutuksissaan ajattelemattomia asioita toisille. Läpinäkyvyys tarkoittaa henkilökohtaisen tunneälytaidon osalta sitä, että henkilö hyväksyy omat heikkoutensa ja ilmaisee tunteitaan luontevasti ja avoimesti. (Paasivaara 2010, 79.)

2.3 Esimiehen osaaminen ja tehtävät

Järvinen (2001, 13) toteaa, että johtajaksi ei synnytä vaan kyse on taidoista, jotka voidaan oppia. Oppiminen edellyttää tietenkin oikeanlaista asennetta ja ymmärrystä johtamiseen. Tällöin voidaan sanoa, että johtajaksi ei synnytä, mutta johtamisen ymmärtämiseen tarvitaan oikeanlaista asennetta ja sitä kautta oikeanlaista persoonaa.

Ennen kaikkea esimiehellä tulee olla tahtoa, tietoa ja taitoa, jotta hän voi toimia esimiehenä. Jos yksi näistä ominaisuuksista puuttuu, esimiehen osaaminen horjuu. Seuraavalla sivulla oleva kuvio 4 havainnollistaa esimiesosaamisen kokonaisuutta.



KUVIO 4. Esimiesosaamisen kokonaisuus (Hyppänen 2007, 25).

ESIMIEHIÄ ON monenlaisia ja on hankala määrittää persoonaltaan ja ominaisuuksiltaan täydellistä esimiestä. Kuitenkin voidaan listata erilaisia hyvän esimiehen ominaisuuksia. Niitä ovat muun muassa: halu toimia ihmisten johtajana, hyvä itsekontrolli, työn tavoitteiden tunteminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, motivointi ja innostus, läsnäolo ja auttaminen, toisten mielipiteiden huomioon ottaminen, jämäkästi asioihin tarttuminen ja suunnitelmallisuus. (Työturvallisuuskeskus, 2011.)

Aiemmassa luvussa, 2.2.3 Itsensä johtaminen, käsiteltiin tunneälyä. Tunneäly on esimiehelle hyvin tärkeä taito. Sosiaalisten tunneälytaitojen kautta hän pystyy ohjaamaan alaisiaan oikein. Empaattisuus on sosiaalisten tunneälytaitojen keskeisiä asioita. Empaattisuus tarkoittaa sitä, että henkilö pystyy asettumaan toisen ihmisen asemaan, ymmärtäen miltä toisesta tuntuu. Se on esimiehelle hyvin tärkeä taito, koska sen avulla hän pystyy paremmin ymmärtämään alaisiaan ja puuttamaan ympärillä ilmeneviin epäkohtiin. (Paasivaara 2010, 80.)

ESIMIEHEN tulee osata myös muita sosiaalisia tunneälytaitoja, joita ovat kannustavuus ja kyky kehittää toisia. Kannustava johtaja saa työntekijät innostumaan työstä ja työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi. Hän toimii itse esimerkkinä alaisilleen. Kyky kehittää toisia pitää sisällään halun auttaa toisia kehittymään. Esimies auttaa antamalla palautetta alaisilleen ja mahdollisesti toimii heidän mentorinaan tai valmentajanaan. (Paasivaara 2010, 80.)

Kaksi viimeistä tunneälyn sosiaalista taitoa ovat ryhmä- ja yhteistyötaidot sekä taito hallita konflikteja. Hyvä johtaja kykenee luomaan hyvän ja ystävällisen ilmapiirin, sekä toimii esimerkkinä auttamisessa ja yhteistyössä. Hän pystyy luomaan ryhmähenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tähän keskeisenä kuuluu myös taito hallita konflikteja, joka tarkoittaa sitä, että johtaja houkuttelee esiin eri osapuolten näkökulmia ja ymmärtää niitä. Hän pystyy muotoilemaan yhteisen ratkaisun, jonka kaikki voivat hyväksyä. (Paasivaara 2010, 80.) Tämä ei kuitenkaan aina ole mahdollista. Realistisempaa on, että pystytään löytämään paras mahdollinen ratkaisu. Se ei aina välttämättä miellytä kaikkia, mutta se onkin yksi johtamisen haasteista.

Esimiehen tehtävät

Tässä työssä käsitellään esimiehen tehtäviä, koska uuden esimiehen perehdyttämisessä tehtäviin perehdyttäminen on yksi keskeisimmistä asioista (katso luku 3.4 Perehdyttämisen sisältö). Esimiehen, kuten kaikkien työntekijöiden, päätehtävä on toteuttaa yrityksen strategiaa. Esimies toteuttaa strategiaa omalta osaltaan ohjaamalla alaisiaan strategia -lähtöiseen toimintaan. Jotta strategia voi toteutua, yksikön sekä yrityksen perustehtävä tulee olla selvillä. Perustehtävän sisäistäminen luo pohjaa toimivalle työyhteisölle (katso kuvio 5). Perustehtävän selkeyttämisessä esimies voi käyttää kirjallisia toimenkuvia, joissa on selvitetty kunkin työntekijän tehtävät ja vastuut. Esimiehen tehtävä on myös tarkastella toimintaa koko yrityksen näkökulmasta ja pitää huolta tavoitteiden säilymisestä organisaation toiminnan suuntaajina. Tämän lisäksi esimies jakaa resursseja, ratkaisee ristiriitoja organisaation sisällä sekä vastaa ryhmän toiminnan taloudesta. (Salminen 2006, 24–25; Hyppänen 2007, 72.)



KUVIO 5. Työyhteisön perusta (Järvinen 2001, 28).

Aarnikoivu (2008, 35–36) jakaa esimiestyön suoriin ja epäsuoriin tehtäviin sekä itsensä johtamiseen. Suorassa esimiestyössä esimies on vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa ja keskustelelee työhön liittyvistä asioista. Epäsuora esimiestyö on esimerkiksi sitä, kun esimies osallistuu esimiesvalmennukseen tai sidosryhmäpalaveriin. Esimiesvalmennuksessa hän kehittää omaa toimintaansa ja sidosryhmäpalaverissa hän taas vaikuttaa alaisensa työn tekemiseen ja edellytyksiin onnistua ja tätä kautta tekee esimiestyötä. Suoran ja epäsuoran esimiestyön lisäksi esimies toimii esimerkkinä alaisilleen. Alla on listattu muutamia suorina esimiehen tehtäviä:

- töiden sujumisen varmistaminen
- hyvän tiedonkulun varmistaminen
- tulosten seuranta
- tavoiteasetanta
- rekrytointi
- palkitseminen
- tehtävien jakaminen
- erilaisuuden hyödyntäminen
- osaamisen arvioiminen
- tasapuolisuuden toteuttaminen
- motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen
- henkilöstön auttaminen ja tukeminen
- palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- jaksamisesta ja hyvästä ilmapiiristä huolehtiminen

(Hyppänen 2007,11; Aarnikoivu 2008, 36.)

Tärkeintä on kuitenkin muistaa, että esimiehen tehtävä on johtaa. Vallankäyttö eli työnteon johtaminen on haasteellinen tehtävä. Esimiehen tulee osata olla taustalla tarpeen vaatiessa, mutta ottaa ohjat käteen kun on sen aika. Loppukädessä esimies on se joka päättää. (Järvinen 2001, 16.)

Niin kuin aiemmin luvussa 2.2 todettiin, johtaminen voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: ihmisten johtamiseen ja asiajohtamiseen. Asiajohtaminen käsittää muun muassa raportoinnin, työnjohtamisen, henkilö- ja tehtäväjärjestelyt, kun taas henkilöjohtaminen käsittää muun muassa palkitsemisen, palautteen antamisen, kehittämisen ja kouluttamisen. Henkilöjohtaminen perustuu pehmeisiin arvoihin ja asiajohtaminen taas koviin arvoihin. (Pentikäinen 2009, 13–15.) Jotta esimies voi saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet, hänen on kyettävä johtamaan sekä asioita että ihmisiä (Salminen 2006, 27).

Lähiesimiestyö on ennen kaikkea ihmisten johtamista. Se kattaa kaiken sen päivittäisen työn, jota esimies tekee työskennellessään alaistensa kanssa. Yleensä lähiesimiehet ovat organisaation välitason esimiehiä ja he ovat paljon tekemisissä alaistensa kanssa. Ylemmän tason johtajien työtehtäviin ei yleensä kuulu niin voimakkaasti ihmisten johtamisen osa-alueet. (Salminen 2006, 28–29.)

Viestintä kuuluu oleellisesti esimiehen tehtäviin ja roolia. Sen avulla esimies voi vaikuttaa ja toteuttaa organisaation perustehtävää sekä motivoida työntekijöitä siihen. Esimiehen on kyettävä yhdistämään omassa viestinnässään sekä yritysmailmasta että henkilöstöltä tulevat odotukset. Myös jokainen viestintätilanne on erilainen ja tuo mukanaan omat haasteensa: jotkut tilanteet vaativat huumoria, kun taas toiset päättäväisen asiallista otetta. Esimiestyössä on tärkeää myös osallistua epävirallisiin keskusteluihin, esimerkiksi kahvitauoilla, sillä niistä on aistittavissa työyhteisön vallitseva ilmapiiri, sekä työntekijöiden välinen kommunikointitapa. Esimiehen viestintää arvioidaan jatkuvasti ja erilaisia tulkintoja voi syntyä lausutuista tai lausumattomista asioista, eleistä, ilmeistä ja äänenpainoista. Ristiriitoja ja väärinymmärryksiä voi helposti sattua, sillä jokaisella viestijällä on takanaan erilainen viestintähistoria. Esimiehen tuleekin tällaisissa tilanteissa kannustaa keskustelemaan asioista ennemmin kuin alkaa varoa omia sanojaan. (Nummelin 2007, 35–36.)

Esimiestyössä keskeistä on myös saada työntekijät sitoutumaan ja motivoitumaan työhönsä antaen tätä kautta parhaan asiantuntemuksensa ja innovatiivisen toiminnan organisaation käyttöön. Jotta työntekijän sitouttaminen työhön onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla, tulee myös esimiehen olla sitoutunut omaan työhönsä. (Nummelin 2007, 45–46.) Työntekijöiden kuten esimiestenkin sitouttamista edistää palkkaus, strategian tunteminen, oman työn tärkeyden ja strategialähtöisyyden huomaaminen, mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa organisaatiossa sekä hyvät vuorovaikutussuhteet (Hyppänen 2007, 146). Sitoutumista käsitellään lisää luvussa 3.1 Perehdyttämisen merkitys ja hyödyt.

3 ESIMIEHEN PEREHDYTTÄMINEN

Esimiesten perehdyttäminen jää usein esimiehen itsensä harteille. Esimiehen yleensä kuvitellaan pärjäävän vähemmällä perehdyttämisellä tai ajatellaan, että onhan hän toiminut aikaisemmissa tehtävissäänkin mainiosti, niin nyt hän pärjää myös uudessa työssä. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, sillä esimiehen tietämättömyys uusista tehtävistä, yrityksen tilanteesta ja toimintatavoista saattaa aiheuttaa merkittäviä ongelmia yritykselle. (Aaltonen ym. 2008, 213–214.)

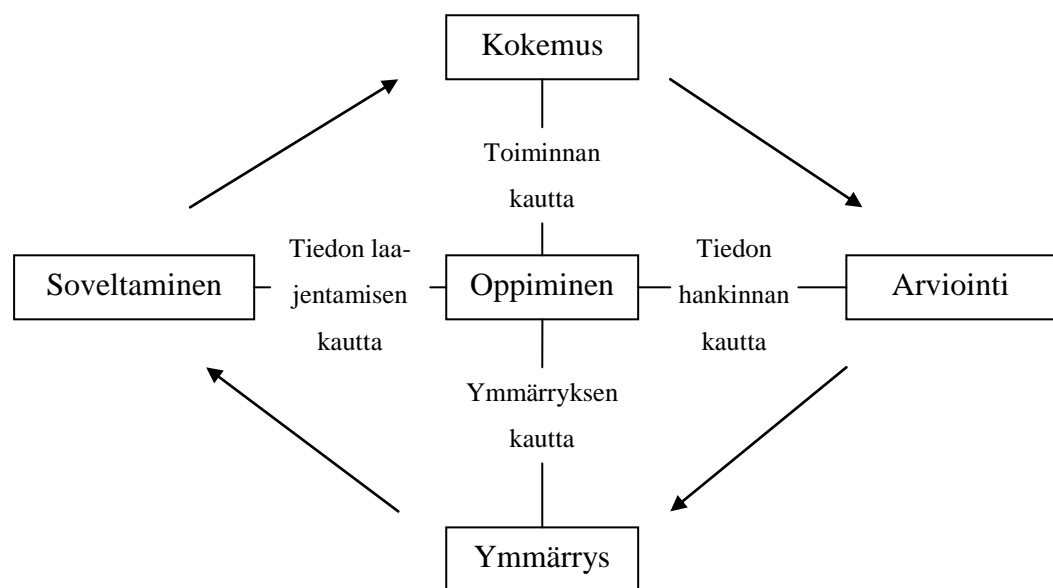
Harva esimies on saanut opiskelujensa yhteydessä tai edes esimiestyön ohessa koulutusta johtamisesta (Järvinen 2001, 15). Tällöin esimiesten perustietämys esimiestehtävistä on puutteellinen. Työn alussa esimiehelle tulee kirkastaa, mitä yritys esimieheltä vaatii, mikä on yrityksen yhtenäinen linjaus esimiestehtävistä ja mistä esimies saa apua ja tukea kun hän sitä tarvitsee. Iso-Britanniassa tehdyn tutkimuksen mukaan (The Charactered Insitute of Personnel and Development 2007) johtajan työn vastaanottaminen on elämän toiseksi traumaattisin kokemus. (Aaltonen ym. 2008, 213–214.)

Perehdyttämisestä on hyötyä sekä perehdytettävälle että organisaation laadun säilyttämiselle ja yrityksen imagolle. Henkilön siirtyessä organisaation sisällä työtehtävästä toiseen, perehdyttämisen painopiste kohdistuu työtehtäviin perehdyttämiseen. Kun henkilö tulee täysin uutena organisaatioon, perehdyttämisen painopiste on työtehtävien oppimisen lisäksi myös yritykseen tutustumisessa. (Viitala 2005, 252.)

3.1 Yksilön oppiminen

Tässä työssä käsitellään yksilön oppimista, sillä se tulee ottaa huomioon uuden esimiehen perehdyttämisessä. Esimies oppii perehdyttämisen aikana asioita, joista hän hyötyy tulevissa tehtävissään. Oppimista tapahtuu jatkuvasti ja se voi olla suunniteltua, sattumanvaraista tai kokonaan suunnittelematonta. Sydänmaanlakka (2003, 30) määrittelee oppimisen prosessiksi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, kokemuksia, taitoja, asenteita ja kontakteja, jotka vaikuttavat ja muuttavat hänen

toimintaansa. Oppiminen on tiedon hankkimisen lisäksi tiedon laajentamista, joka tapahtuu tekemisen, kokemuksen ja ymmärryksen kautta. Eräs tunnettu tapa kuvaata oppimista on Kolbin malli. Mallissa oppimisprosessi alkaa kokemuksista ja halusta oppia niiden kautta. Yksilö tarvitsee aikaa uuden tiedon reflektiolle eli arvioinnille tai pohdiskelulle, jossa hän vertaa tietoa muihin lähteisiin. Erilaiset näkemyksen ja tosiasiat käsitellään tiedoksi, joka pyritään ymmärtämään ja sisäistämään. Sisäistettyä tietoa testataan ja sen toimivuutta kokeillaan erilaisissa yhte-yksissä, eli sitä sovelletaan käytäntöön. Tätä kautta tieto voi saada uusia ulottu-uuksia ja syventyä. (Sydänmaanlakka 2003, 34–36.)



KUVIO 6. Kolbin oppimisprosessin malli (mukaillen Sydänmaanlakka 2003, 35).

Oppimiseen vaikuttavat yksilön aiemmat kokemukset ja asenteet ja omat tulkin-nat. Uuden oppimiseen liittyykin usein vanhan tiedon poisoppiminen. Tämä on haasteellista, sillä ihminen pyrkii pysymään aiemmissa hyväksi tai oikeiksi näke-missään perusteluissa tai päätelmissä välttääkseen esimerkiksi mielipahaa, epäpä-tevyyden tunnetta tai turvallisuuden tunteen häviämistä. Uuden oppimisessa on kuitenkin altistuttava uusille asioille ja epävarmuudelle, jotta toiminta voi muuttua ja yksilö kykenisi uudistumaan. (Viitala 2005, 141–142.)

Oppimisteoriat

Oppimisteorioita on olemassa monia samalla tapaa kuin esimerkiksi johtamisteorioita. Tässä työssä esitellään lyhyesti muutamia oppimisteorioita, jotta voidaan perehdyttämiseen liittyen hahmottaa, mihin asioihin yksilön oppimisessa on kiinnitetty huomiota. Alla on esitelty oppimisteorioita (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Oppimisteoriat

Behaviorismi	Kognitiivinen oppimisenäkemys	Humanistinen suuntaus	Konstruktiiivinen oppimisenäkemys
<ul style="list-style-type: none"> • Opetuksen suunnittelu • Oppimisen mitattavuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Skeemat • Muistin ja ajattelun korostus 	<ul style="list-style-type: none"> • Kokemuksen merkitys • Yksilön ainutlaatuisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Kokemus ja todellisuus • Vuorovaikutus ja aktiivisuus

Vaikka yritykset ja toimintaympäristö ovat kehittyneet, perehdyttämisen käytännön mallit pohjautuvat hyvin usein yhä vanhoihin ajattelutapoihin. Perehdyttämisestä suurin osa on pitkään organisoitu behavioristiseen tapaan, jota kutsutaan myös suorituskeskeiseksi oppimiseksi. Tällöin keskitytään enemmänkin yksilön kouluttamiseen kuin oppimiseen. Behaviorismissa kiinnitetään huomiota oppimistavoitteiden tarkkaan määrittelyyn sekä opetuksen suunnitteluun. Oppiminen voidaan jäsentää mitattavina tietoina, taitoina ja asenteina. Behaviorismia on kritisoitu paljon, koska oppimisen tapahtuma rajaantuu hyvin suppeaksi ja mekaaniseksi. Kriittistä huolimatta behaviorismilla on kuitenkin yhä tukeva jalansija organisaatioissa ja siitä esimerkkinä ovat muun muassa kannustus- ja seurantajärjestelmät. Kognitiivinen oppimisenäkemys, humanistiset suuntaukset ja konstruktivistinen oppimisenäkemys sen sijaan keskittyvät enemmän ihmisen oppimiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 40–43.)

Kognitiivinen oppimisenäkemys painottaa perehdyttämisessä tiedollista ainesta ja oppijan sisäisiä ajattelumalleja eli skeemoja. Huomio kiinnittyy siihen, miten ihminen oivaltaa ja havaitsee asioita ja miten opittava asia ymmärretään. Muistin ja

ajattelun merkitys korostuvat. Uudelle tulokkaalle pyritään luomaan organisaation toiminnasta kokonaisnäkemyä, joka auttaa ymmärtämään myös yksityiskohtia. (Viitala 2005, 137.) Humanistinen suuntaus korostaa kokemuksen merkitystä oppimisessa ja yksilön ainutlaatuisuutta. Työelämän oppimisessa korostetaan kokemuksesta oppimista, mikä näkyy runsaana työssä oppimisena. Pelkkä kokemus ei kuitenkaan välttämättä riitä, vaan hyvään oppimiseen tarvitaan myös kokemuksen jäsentämistä, ymmärtämistä sekä hyödyntämistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 44.) Konstruktivistinen oppimisenäkemys painottaa oppijan omakohtaisia kokemuksia ja todellisuutta, aktiivisuutta ja vuorovaikutusta. Oppija valikoi ja tulkitsee informaatiota verraten sitä aiempiin kokemuksiin. Perehdyttämisessä painottuu näin ollen aktiivisuus, kokonaisuudet ja asioiden väliset suhteet yksityiskohtien sijaan. Tulokkaalla on myös suuri vastuu omasta oppimisestaan. Hän saa kuitenkin tukea ympäristöstä sekä mahdollisuuksia uusien tietokokonaisuuksien pohdintaan. (Viitala 2005, 137.)

Organisaatiolle ominainen oppimisajattelu kiteytyy perehdyttämisajattelussa. Jos ihminen nähdään aktiivisena toimijana, kehittämismallien suunnittelussa painottuvat yksilöllisen oppimisen tukeminen ja yksilön piilevien voimavarojen esiintuominen. Toisaalta, jos ihminen nähdään passiivisena, ulkoisten olosuhteiden suunnittelu ja motivointikeinojen kehittäminen painottuvat. Vallitsevan oppimiskäsityksen ymmärtäminen on tärkeää, sillä sen myötä perehdyttäminen voidaan suunnitella organisaation toiminnallisia tavoitteita tukevaksi. (Nummelin 2007, 121.)

3.2 Perehdyttäminen ja sen merkitys

Työturvallisuuslain (738/2002) 14. pykälän mukaan työnantajan velvollisuus on antaa riittävä perehdytys kaikille uusille työntekijöille muun muassa työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työturvallisuuteen ja -terveyteen liittyvistä asioista. Lisäksi työnantajan täytyy antaa riittävä opastus kun työssä otetaan käyttöön uusia työvälineitä tai -menetelmiä. Työturvallisuuslain lisäksi perehdyttämistä säätelevät myös muun muassa työlainsäädäntö, yhteistoimintalaki sekä toimialan työehtosopimukset (Kupias & Peltola 2009, 20).

Perehdyttämisestä on useita määritelmiä: osassa erotellaan perehdyttäminen ja työnopastus toisistaan, osassa käsitellään vain työsuhteen alkua. Kupias & Peltola (2009, 19) määrittelevät perehdyttämisen seuraavasti: perehdyttäminen pitää sisällään ne toimenpiteet ja tuen, joiden avulla kehitetään uusia työtehtäviä omaksuvan työntekijän kokonaisosaamista sekä valmiuksia päästä osaksi työympäristöä ja työyhteisöä. Työntekijän on tarkoitus päästä mahdollisimman nopeasti ja sujuvasti alkuun uudessa työssään ja saada valmiudet itsenäiseen työskentelyyn. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää myös vastaanottavaa työympäristöä ja -yhteisöä niin, että uuden työntekijän sopeutuminen organisaatioon helpottuu. Se ei siis ole pelkästään tiedon välittämistä uudelle työntekijälle vaan kaksisuuntainen prosessi, josta sekä yksilö että organisaatio hyötyvät; organisaatio voi uudistua ja kehittyä uuden tulokkaan ajatusten kautta, joita ei välttämättä ole osattu aiemmin ottaa huomioon (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2006, 154).

Nykyään työympäristöt ovat monimutkaisia ja työtehtävät laajoja, joten perehdytyksen tärkeys on noussut entistä suuremmaksi. Perehdyttäminen vie paljon aikaa, mutta tulosten on todettu puhuvan puolestaan. Osaava ja sitoutunut henkilö toimii tehokkaammin ja tekee työssään yksinkertaisesti vähemmän virheitä, jotka voivat johtaa esimerkiksi ylimääräisiin kustannuksiin, asiakkaiden menetyksiin tai yrityksen maineen vahingoittumiseen. Onnistumiset ja sujuva työskentely vaikuttavat myönteisesti tulokkaan motivaatioon, mielialaan ja jaksamiseen. Perehdyttämisellä voi näin ollen vaikuttaa suoraan sekä yrityksen kannattavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen että työntekijän omaan hyvinvointiin. (Honkaniemi ym. 2006, 155.)

Perehdyttäminen luo vankan perustan itsenäisen työskentelyn lisäksi myös yhteistyölle muiden kanssa. Perehdyttämisen kautta tutuksi tulevat tärkeimmät työtoverit ja yhteistyökumppanit, mikä ylläpitää hyvää ilmapiiriä työpaikalla ja luo valmiuksia yhteistyölle tulevaisuudessa. Tulokkaille on hyvä luoda positiivinen ja tervetullut ensivaikutelma ja varmistaa riittävä opastus ja odotukset työn alkuvaiheessa myös siksi, että heidän työmotivaationsa ja annettu perehdys vaikuttavat hyvin paljon sitoutumiseen, ja tätä myötä poissaoloihin ja vaihtuvuuteen. Myös tapaturmat ja turvallisuusriskit vähenevät kun tulokas saa hyvissä ajoin riittävästi

tietoa työturvallisuusasioista. (Kangas & Hämäläinen 2008, 4-5; Penttinen & Mäntynen 2009, 3-4.)

Yksilön sitoutuminen

Yhtenä perehdyttämisen tarkoituksena on saada henkilö sitoutumaan työhönsä, jotta hän tuntee kuuluvansa yritykseen ja työyhteisöön. Työntekijän sitoutuminen tarkoittaa hänen psykologista suhdetta yritykseen, jossa hän on töissä. Onnistunut sitouttaminen organisaatioon, työn tavoitteisiin sekä työyhteisöön mahdollistaa työntekijän hyvän työtuloksen. Allen ja Meyer (1991) ovat jakaneet sitoutumisen kolmeen ulottuvuuteen, joita ovat affektiivinen, jatkuva sekä normatiivinen ulottuvuus. (Kjelin & Kuusisto 2003, 25–28.)

Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa tunteisiin perustuvaa sitoutumista ja se on kaikista voimakkainta. Yksilöllä on tällöin omaa halukkuutta työskennellä yrityksessä ja olla mukana toteuttamassa organisaation tulevaisuutta. Henkilö kokee tässä tapauksessa organisaation mission, arvojen ja vision heijastuvan käytännön toiminnassa. Tunteella sitoutunut henkilö on motivoitunut ja vastuuntuntoinen ja panostaa omaan osaamiseensa. Jatkuva sitoutuminen perustuu henkilön saamaan hyötyyn työpaikastaan. Tällöin henkilö on sitoutunut organisaatioon, koska hän ei usko saavansa muualla samankaltaisia etuja kuin nykyisessä työpaikassa. Näitä edut voivat olla esimerkiksi palkkaus, työnlaatu tai työkaverit. Normatiivinen sitoutuminen on velvollisuuteen perustuvaa sitoutumista. Tässä tapauksessa henkilö voi kokea, ettei hän voi irtisanoutua työstään, sillä se voi haitata työyhteisön toimintaa. (Viitala 2007, 88–90.) Liiketoiminnan sekä työntekijän kannalta on affektiivinen sitoutuminen näistä ulottuvuuksista kannattavin ja siihen tulee kohdistaa huomio myös perehdyttämisessä. Täytyy kuitenkin muistaa, että liiallinen sitoutuminen voi johtaa stressaantumiseen tai jopa työuupumukseen, jos henkilö ponnistelee tavoitetta kohden välittämättä omien voimavarojensa rajasta (Nummelin 2007, 107).

Organisaatioon sitoutumisen voidaan nähdä koskevan myös työn ulkopuolisia siteitä. Tällöin sitoutumisessa vaikuttaisivat henkilön suhdeverkostojen määrä niin

organisaatiossa kuin asuinpaikkakunnallakin. Organisaation ja työnarvojen tulee kohdata henkilön tarpeet, arvot ja tulevaisuuden suunnitelmat, samaten kuin henkilön arvion sopivuudesta työyhteisöön ja ympäristöön. Henkilön täytyy myös punnita materiaalisia ja psyykkisiä arvostuksia, joista hän joutuu luopumaan jättäessään organisaation. Yhteisöllisyyden kokemus on aina läsnä organisaatioon sitoutumisessa. Yhteisölliset toimintatavat tarjoavat monipuolisen mahdollisuuden oppia ja kehittyä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 27–28.)

Sitoutuminen on siis henkilön samaistumista työrooliinsa ja organisaatioon. Roolin vastatessa hyvin henkilön odotuksia ja tarpeita, hän pystyy myös itse paremmin vastaamaan odotuksiin. Ammatti-identiteettiin kuuluvia odotuksia ovat itsensä toteuttamisen mahdollisuus, vastuun ottaminen, asetettujen tavoitteiden saavuttaminen sekä onnistumisen kokemusten saaminen. Työhön sitoutunut henkilö on aktiivinen ja energinen ja hän tuntee itsensä päteväksi. Sopivasti sitoutunut yksilö huolehtii myös omasta hyvinvoinnistaan niin, että hänellä on aikaa muun muassa harrastaa liikuntaa ja hoitaa ihmissuhteitaan. Yksilön tulee siis osata erottaa työ ja vapaa-aika toisistaan, jotta terveet rajat eivät ylitä ja sitoutuminen on sopivaa. (Nummelin 2007, 106–107.)

3.3 Perehdyttämismenetelmät ja -materiaalit

Perehdyttämisessä voidaan käyttää apuna monia erilaisia oppimista tukevia menetelmiä ja johtamistapoja. Keskeistä menetelmien valinnassa on niiden monipuolisuus ja sopivuus organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 36–42) mukaan perehdyttämisen toimintakonsepteja on viisi:

- vierihoitoperehdyttäminen
- malliperehdyttäminen
- laatuperehdyttäminen
- räätälöityperehdyttäminen
- dialoginen perehdyttäminen.

Vierihoitoperehdyttäminen tarkoittaa nimensä mukaisesti sitä, että henkilö oppii asioita seuraamalla kokeneen työntekijän toimintaa. Tällöin perehdyttäminen tapahtuu työn tekemisen yhteydessä ja tulokasta on mahdollista huomioida yksilönä. Toisena menetelmänä on malliperehdyttäminen. Se on hyvä vaihtoehto silloin kun yrityksessä halutaan yhtenäistää perehdyttämistä. Malliperehdyttämisessä luodaan toimintamalleja ja materiaaleja perehdyttämisen tueksi. Näitä materiaaleja voivat olla perehdyttämisohjelmat, muistilistat, tulokasoppaat tai yhteiset minimivaatimukset. Yleensä nämä mallit laatii henkilöstöosasto. Malliperehdyttäminen saattaa keskittyä liikaa työsuhteeseen ja organisaatioon perehdyttämiseen ja työnohjaus ja työyhteisöön perehdyttäminen jäävät huomiotta. Tästä syystä malliperehdyttäminen tarvitsee tuekseen myös muita perehdyttämismenetelmiä. (Kupias ja Peltola 2009, 36–42.)

Laatuperehdyttämisessä perehdyttämisen suunnittelun ja perehdyttämisen hoitaa tiimi tai yksikkö. Tällöin tulee määritellä ketkä tiimistä ottavat vastuun. Haittapuolena laatuperehdyttämisessä voikin olla se, ettei kellekään tiimissä ole aikaa ja osaamista vastaanottaa vastuuta perehdyttämisestä. Laatuperehdyttämisessä on tärkeää että tiimit näkevät sen prosessina, jota tulee kehittää jatkuvasti. (Kupias & Peltola 2009, 39.)

Räätälöityperehdyttäminen tarkoittaa sitä, että perehdytykseen liittyvät osa-alueet moduloidaan, eli jaetaan osiin, ja niistä rakennetaan uudelle tulokkaalle yksilöllinen tarpeita vastaava kokonaisuus. Moduuleja tuottavat eri organisaation osat. Viimeinen perehdyttämismenetelmä on dialoginen perehdyttäminen. Perehdyttämissuunnitelma laaditaan tässä menetelmässä yhdessä tulokkaan kanssa. Ideana

on se, että molemmat osapuolet, yritys ja tulokas, oppivat ja kehittyvät koko perehdyttämisprosessin ajan. Tätä menetelmää käytetään silloin kun tulokas tulee tehtävään, jota ei ole määritelty ennalta tarkasti ja jonka hän tulee itse muokkaamaan oman osaamisensa ja yrityksen tarpeiden mukaan. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

Koska menetelmiä on useita ja voi olla hankala määritellä, mikä perehdyttämismenetelmä soveltuu parhaiten yritykselle ja uudelle tulokkaalle, voidaan apuna käyttää soveltuvuusarviointilausuntoa. Soveltuvuusarvioinnissa selviää henkilön työskentelytavat, voimavarat, motivaatio ja yhteistyökyky. Näitä tietoja voidaan hyödyntää yksilöllisen perehdyttämissuunnitelman laatimisessa. Soveltuvuusarvioinnista selviää myös, millainen perehdyttäminen sopii tulokkaalle parhaiten: hyvin perusteellinen ja pidemmän kaavan mukainen vai nopea työn ydinalueeseen keskittyvä opastus. (Honkaniemi ym. 2006, 156–157.)

Perehdyttämismateriaali

Perehdyttämisen apuna käytettävä materiaali säästää perehdyttämiseen käytettävää aikaa ja tehostaa oppimista. Kirjallisesta tai sähköisestä materiaalista on hyötyä, sillä sen avulla työntekijä voi myös itsenäisesti tutustua työhönsä ja yritykseen liittyviin asioihin sekä tarkistaa ja kerrata oppimaansa. (Kangas & Hämäläinen 2008, 7, 10–11.) Perehdyttämismateriaalin hyödyntämisellä ei kuitenkaan tule korvata muuta perehdyttämistä, sillä vuorovaikutuksen kautta uusille työntekijöille hahmottuu nopeammin organisaatiokulttuuri ja he sitoutuvat paremmin osaksi organisaatiota (Kjelin & Kuusisto 2003, 206).

Perehdyttämismateriaalin suunnittelussa tulee muistaa käytännönläheisyys. Materiaalin tulee olla helppolukuista ja sisältää vain oleelliset asiat, jotta siihen on helppo tutustua. Jo olemassa olevia henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmämateriaaleja kannattaa hyödyntää perehdyttämisessä, sillä ne auttavat henkilöä hahmottamaan paremmin organisaation kokonaisuutena. Materiaalina voidaan käyttää esimerkiksi tervetuloa taloon –opasta, yrityksen esitteitä ja henkilöstölehtiä, toimintakertomuksia, perehdyttämisen muistilistoja, videoita ja laitteisiin liittyviä ohjei-

ta. (Kangas & Hämäläinen 2008, 7, 10–11.) Materiaalin yleishenkeen kannattaa kiinnittää huomiota, sillä sen sisältämä viesti on tärkeä varsinkin uusille työntekijöille. Yleisenä tavoitteena on, että perehdyttämismateriaalista välittyisi työpaikan ilmapiiri ja tekemisen tunne. Positiivisen vaikutelman antavat esimerkiksi aineistot liittyen organisaation arvoihin ja asiakkaisiin, kun taas sääntöjen ja kontrollin painottaminen antaa usein negatiivisen vaikutelman. (Kjelin & Kuusisto 2003, 211.)

Perehdyttämismateriaalia suunniteltaessa on otettava huomioon myös sen saatavuuden varmistaminen ja päivittäminen ajantasalle. Tähän tehtävään kannattaa määrittää aina oma vastuhenkilö. Valmistumispäivämäärät tulee merkitä aina selkeästi, jotta eri versiot eivät sekoitu keskenään. (Kangas & Hämäläinen 2008, 7.)

Nykyään monissa organisaatioissa halutaan pyrkiä ekologisempaan toimintatapaan, jolloin yhä useammat aineistot ovat pelkästään sähköisessä muodossa paperin sijaan. Sähköisen aineiston kannattavuutta tukee lisäksi se, että sitä on helpompi ja nopeampi päivittää. Tästä syystä intranet on oiva paikka myös perehdyttämisaineistolle.

Intranet perehdyttämisen apuvälineenä

Organisaation intranet on monipuolinen apuväline henkilöstöjohtamisessa ja viestinnässä. Se on myös tehokas työväline perehdyttämisessä sen ollessa organisaation koko henkilöstön saavutettavissa. Perehdyttämisessä intranetiä käytetään yleensä yksilön itsenäiseen tutustumiseen organisaatioon ja muuhun intranetin sisältöön. Tulokkaille voidaan suunnitella sinne myös esimerkiksi perehdyttämispolku, joka tukee tulokasta intranetin käytön oppimisessa sekä auttaa tutustumaan järjestelmällisesti organisaation toimintaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 208.)

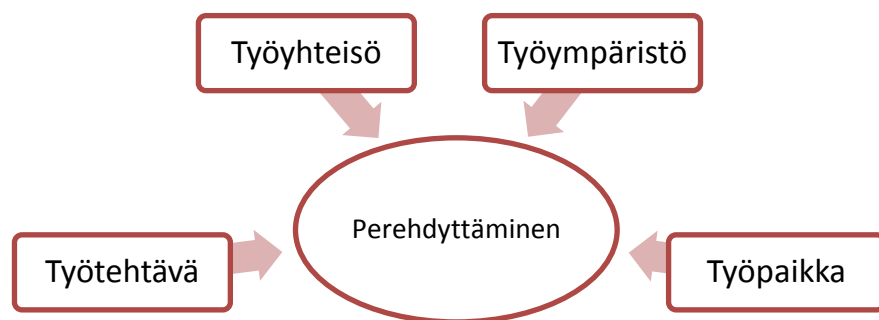
Tavallisimmin intranetiä hyödynnetään tietoarkistona tai käsikirjastona. Se on kätevä tarkistuspaikka sellaiselle käytännön tiedolle, mitä kaikkien ei tarvitse tietää välttämättä ulkoa, esimerkiksi organisaatiokaaviot. Sieltä löytyy myös erityi-

sesti yleistietoa organisaatiosta esimerkiksi visio tai henkilöstöpolitiikka. Uudelle työntekijälle päivitetty organisaatitieto tarjoaa keskeisen perehtymismahdollisuuden itsenäisesti. Lisäksi etenkin suurissa organisaatioissa on hyödyllistä niin uusille kuin vanhoillekin työntekijöille, että intranetissä on tietoa eri henkilöiden osaamisalueista ja vastuista sekä valokuvia. Hyvin toteutettu ratkaisu on luonteva kokonaisuus, eikä esimerkiksi tietojen sisällössä ole ristiriitoja tai sivustojen linkeissä päällekkäisyyksiä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206–213.)

Intranet on myös hyvä alusta esimerkiksi lomakkeille, työskentelyä helpottaville ohjelmistoille sekä prosessikuvauksille. Esimiesten työtä voivat helpottaa esimerkiksi sieltä löytyvät esimies-alaiskeskustelulomakkeet, erilaiset ohjeistukset tai vaikkapa perehdyttämisen prosessin kuvaus. Kokonaisuuden tulee muodostaa looginen rakenne, jotta tietoa on sopivasti ja se on helposti löydettävissä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 210–211.)

3.4 Perehdyttämisen sisältö

Perehdyttämiseen kuuluu työyhteisöön perehdyttäminen, tehtävään perehdyttäminen, työpaikkaan perehdyttäminen ja työympäristöön perehdyttäminen (Perehdyttämispas 2007). Kuvio 7 havainnollistaa perehdyttämisen sisältöä.



KUVIO 7. Perehdyttämisen sisältö

Perehdyttämisen sisällön suunnitteleminen on hyvin tärkeää, sillä sen on tarkoitus kattaa nämä osa-alueet. Organisaation tulee ottaa kaikessa perehdyttämisessä huomioon se, millaisen kuvan se haluaa viestiä tulokkaalle. Tulokkaalle pyritään

luomaan parhaat mahdolliset edellytyksen selviytyä ja onnistua uudessa työssään. Hän tarvitsee tietoa niin arkipäiväisestä organisaatiossa selviytymisestä kuin organisaation arvoista ja strategiasta. Organisaation pienten jokapäiväisten asioiden tietämystä ei tule väheksyä, sillä säästää paljon tulokkaan vaivaa ja energiaa, ettei perusasioita tarvitse oppia yrityksen ja erehdyksen kautta. (Österberg 2005, 90–93.) Organisaation arvot ja kulttuuri ovat muotoutuneet organisaation historiasta käsin. Historian ymmärtäminen suurpiirteittäin on tärkeää, koska se auttaa myös ymmärtämään organisaation nykyhetkeä ja tulevaisuuden valintoja. (Jalava 2001, 46–47.) Arvojen tulee puolestaan näkyä jokaisessa perehdyttämisen osa-alueessa, sillä ne tuovat esille organisaation toiminnalle oleellisia näkökulmia.

Perehdyttämisessä on panostettava selkeän kokonaiskuvan syntymiseen organisaatiosta. Henkilö tarvitsee tietoa myös asiakkaista, omistajista ja henkilöstöstä, sekä kaikkien näiden osapuolien välisistä suhteista ja prosesseista. Omistajien tahto määrittää organisaation tavoitteita, eettisiä ja moraalisia vastuita ja myös kulttuuria. Riippumatta henkilön uudesta työtehtävästä keskeisintä liiketoimintaan perehdyttäessä on perehtyminen asiakkaisiin ja heidän toimintansa logiikkaan. Tulokkaan tulee tuntea myös ne henkilöt, joiden kanssa hän työskentelee. On tärkeää hahmottaa esimerkiksi keskeiset yhteistyökumppanit, sekä henkilöt, joihin yksilön työ vaikuttaa, tai joiden päätökset vaikuttavat yksilön työhön ja henkilöt, joilta saa apua tarvittaessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 202–203.)

Kupias & Peltola (2009, 89) jaottelevat perehdyttämisen kautta kehittyvän osaamisen tehtäväkohtaiseen, tiimi- tai työyhteisökohtaiseen ja toimialakohtaiseen osaamiseen sekä organisaatio-, työsuhte- ja yleisosaamiseen. Osaamisalueet voivat olla päällekkäin toistensa kanssa, sillä riippuu täysin asian painotuksesta nähdäänkö se esimerkiksi tehtäväkohtaisena vai yleisosaamisena. Tehtäväkohtaista osaamista henkilölle on voinut kertyä jo edellisessä työpaikassa, jolloin hän ei tarvitse siitä niin paljon tietoa. Jos henkilö on siirtynyt työtehtävästä toiseen, perehdyttämisellä tulee vahvistaa uuden tehtävän mukaista osaamista samalla tapaa kuin organisaatiossa täysin uuden henkilön. Tiimi- ja työyhteisökohtainen osaaminen on tapauskohtaista ja siitä on voitu laatia esimerkiksi erilaisia pelisääntöjä tai työprosessikuvauksia. Tähän osaamiseen sisältyy usein erittäin paljon hiljaista

tietoa, eli tietoa, joka on kokemusperäistä ja sitä on vaikea jakaa, koska sitä ei ole kuvattu missään.

Organisaatio-osaaminen pitää sisällään osaamisen, jota tarvitaan työskentelyyn tietyssä organisaatiossa. Tällaista osaamista ovat esimerkiksi toimintapolitiikka, arvot, strategia ja organisaatiosuhteet. Henkilön siirtyessä yrityksen sisällä työtehtävistä toiseen, saattaa myös organisaatio-osaaminen näyttäytyä eri valossa kuin aiemmin. Esimerkiksi arvot voivat näkyä käytännössä eri tavoin tiiviisti asiakkaiden kanssa työskentelevän tai sisäisissä palveluissa työskentelevän henkilön silmin. Toimialaosaaminen on nimensä mukaisesti tyypillistä osaamista jollekin toimialalle. Vaikka perustyötävät olisivat samat kahdessa organisaatiossa, voivat toimialakohtaiset käytännöt vaihdella hyvin paljon. Työsuhdeosaaminen kattaa henkilön työsuhteen ja sen ehdot; hänellä täytyy olla käsitys työsuhteeseen liittyvistä eduista ja velvollisuuksista. Viimeisimpänä yleisosaamiseen sisältyy kaikki se osaaminen, joka on välttämätöntä kaikissa tehtävissä, tiimeissä, organisaatioissa ja toimialoilla. Tällaisia taitoja ovat esimerkiksi itsensä kehittäminen ja kielitaito. Yleisosaamista ei yleensä huomioida perehdyttämisvaiheessa, sillä se koetaan itsestäänselvyudeksi. Kuitenkin suomalaisen työelämään kuuluvat taidot voivat olla uusia esimerkiksi ulkomaalaistaustaisille. (Kupias & Peltola 2009, 88–92.)

Perehdyttämisen avulla yhdistetään toisiinsa hyvin laajoja kokonaisuuksia, mutta myös pieniä, yksittäisiä asioita. Perehdyttämisen sisältö on kuitenkin vaikea kuvata kattavasti, mutta tärkeintä on, että uusi tulokas saa tietää mahdollisimman paljon asioita liittyen omaan työhönsä ja asemaansa. Kaikkien yksityiskohtien kertominen heti työsuhteen alussa ei ole kuitenkaan kannattavaa, koska tieto voi pirstaloitua, jolloin asioiden nopea oppiminen vaikeutuu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 201.)

3.5 Uutena esimiehenä yrityksessä

Esimiehien, jotka tulevat organisaatioon uutena, perehdyttämisen alkuvaiheessa on hyvä tutustuttaa yhtiössä sovittuihin pelisääntöihin. Lisäksi työläinsäädäntö ja

toimialakohtaiset työehtosopimukset ovat tärkeitä tietolähteitä ja uuden esimiehen on hyvä perehtyä niihin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Yrityksen palkkapolitiikka ja palkka- ja palkkiorakenteet on tärkeää selkiyttää, jotta uusi esimies pystyy ymmärtämään, mitkä asiat vaikuttavat palkan muodostumiseen. Näin hän pystyy myös perustelevaan tarvittaessa alaisilleen tehtyjä ratkaisuja. (Pentikäinen 2009, 29–30.) Näiden lisäksi on myös muita osa-alueita, joita tulee perehdyttämisessä huomioida. Alla on määritelty, mitä perehdyttämisessä tulee huomioida esimiesten työtaustoista riippuen.

Esimies, jolla ei ole aiempaa työkokemusta esimiestehtävistä

On tärkeää, että perehdyttämisessä annetaan ensimmäistä kertaa esimieheksi tulevalle riittävästi tietoa organisaation strategioista, toimintatavoista ja tehtävistä nyt ja tulevaisuudessa. On myös tärkeää, että perehdyttämisellä vastataan seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä esimieheltä johtajana odotetaan?
- Millainen organisaatio on, strategisesti ja fyysisesti?
- Mitä henkilöstöasioita esimiehen tulee tietää?
- Ketkä ovat yhteistyökumppaneita ja mitkä on heidän yhteystietonsa?
- Mitä ohjelmia ja lomakkeita käytetään ja kuka opastaa niiden käytön?

(Paasivaara 2010, 128–129.)

Näiden lisäksi esimiehen tulee tietää perusasioita johtamisesta ja sen sisällöstä sekä esimiesten tehtävistä yleensä. Mikäli uusi esimies on käynyt alaa koskevan koulutuksen, ja saanut sitä kautta jo teoriassa osaamisen työhön, ei hän kuitenkaan ole saanut toteuttaa oppimaansa käytännössä. Tällöin hän tarvitsee tukea toiminnalleen. (Pentikäinen 2009, 9.) Apuna voidaan käyttää mentoria tai työsuhteen alussa toimivaa ohjaajaa. Toisena vaihtoehtona on, ettei henkilö ole saanut alan koulutusta, jolloin hän tarvitsee entistä enemmän apua päivittäisen johtamisen tueksi. Tällöin yritys voi tarjota henkilölle esimerkiksi esimieskoulutusta. Suuret

yritykset, kuten S-ryhmä ja Kesko, ovat panostaneet esimiesvalmennukseen. Valmennusten tarkoituksena on se, että vastavalmistunut tai vähän kokemusta omaava henkilö opetetaan toimimaan esimiehenä yrityksessä. Koulutus on yleensä palkallinen ja kestää muutaman vuoden. Koulutuksen jälkeen henkilö on valmis aloittamaan esimiestehtävät yrityksessä. Koulutuksen avulla tutustutaan moniin eri työtehtäviin, opetellaan yrityksen toimintatapoja ja tutustutaan yrityksen strategiaa. Koulutuksessa yksilölle opastetaan hyviä johtamiskäytäntöjä. (S-päällikkökoulutusohjelma 2011.)

Esimies, jolla on aiempaa työkokemusta esimiestehtävistä

Myös esimies joka on aiemmin toiminut esimiestehtävissä, mutta ei kyseisessä yrityksessä, tarvitsee tietoja yrityksen strategioista, toimintatavoista ja tehtävistä. Kuitenkin hänen perehdyttämisestään voidaan mahdollisesti jättää pois johtamiseen ja yleisiin esimiestehtäviin perehdyttäminen. Toisaalta tulee tarkastella, kuinka kauan henkilö on aiemmin toiminut esimiestehtävissä ja millä alalla. Mitä vähemmän kokemusta esimiehellä on ja mitä vähemmän hänellä on ollut alaisia ja valtaa, sitä enemmän hän tarvitsee koulutusta ja opastusta työssään. Tulee myös huomioida, että yrityksessä on mahdollisesti hyvin erilainen johtamiskäytäntö kuin yrityksessä, jossa henkilö aiemmin on toiminut. (Österberg 2005, 91–92.)

Myös henkilön oma asenne uuden oppimiseen on merkittävä. Perehdyttäminen jää usein pintapuoleiseksi, ja siksi esimiehen oma aktiivisuus on tärkeää. Esimies, jolla on aiempaa kokemusta esimiestyöstä, pystyy osallistumaan aktiivisemmin perehdyttämistilanteeseen, kuin henkilö, jolla ei ole esimiestyökokemusta. (Pentikäinen 2009, 28–29.)

Usein perehdyttäminen koetaan turhaksi, koska johtajan katsotaan selvittävän itse työhönsä liittyviä asioita. Johtajat eivät yleensä myöskään vaadi sitouttamista perehdyttämisohjelmaan. Pelkona on näyttää osaamattomuus tai heikkous työtovereilleen. Perehdyttäjän tulee huomioida tämä perehdyttämisessä. Perehdyttämisen syy ja merkitys tulee tuoda esiin uudelle esimiehelle, jotta hän tiedostaa sen posi-

tiivisena asiana ja mahdollisuutena kehittää itseään ja omaa osaamistaan. (Paasi-vaara 2010, 128)

Asiantuntijasta esimieheksi

Aiempina vuosikymmeninä asiantuntijat etenivät urallaan nousemalla esimiehiksi. Silloin ajateltiin myös, että mitä enemmän esimiehellä on alaisia, sitä arvostetummassa asemassa hän on. Tämä ilmiö on kuitenkin muuttumassa, sillä Taloussanomien tutkimuksen mukaan kuusi vuotta sitten valmistuneista insinööreistä kolme neljästä oli vuonna 2009 asiantuntijatehtävissä kun taas 90-luvulla saman verran työskennelleistä puolet toimi esimiestehtävissä. Tämän lisäksi tutkimuksessa mukana olleista henkilöistä kolmannes oli siirtynyt takaisin asiantuntijaksi. (Taloussanomien, 2010.)

Salminen (2006, 21) toteaa, että asiantuntijasta esimieheksi siirryttäessä on päätettävä irti jostakin, jotta johonkin uuteen voidaan tarttua. Tällä lauseella ei kuitenkaan tarkoiteta asiantuntijuudesta kokonaan luopumista, vaan esimiestyön ja asiantuntijuuden yhdistämistä. Esimiestyön mukana tulee valtava määrä uusia asioita, joita työssä tulee osata, eikä täyteen asiantuntijuuteen riitä aika.

Vaikka henkilö on aiemmin työskennellyt organisaation sisällä ja perusasiat ovat hänelle tuttuja, on niiden kertaaminen suositeltavaa. Organisaatiosta on voitu uudistaa osia tai käytäntöjä, jotka on oleellista tietää, sillä esimiehen oletetaan tietävän rivimiehiä enemmän asioiden taustoista. Esimies edustaa yrityksen johtoa alaisiinsa nähden ja on näin ollen lisäksi tärkeä viestien välittäjä. (Pentikäinen 2009, 25).

Uusi esimies tarvitsee ennen kaikkea tukea uransa alussa. Monesti on vain niin, että jos henkilö ei osaa itse pyytää apua, hän jää sitä ilman. Aaltonen ym. (2008, 123) haastattelivat esimiehiä, jotka olivat ennen toimineet asiantuntija-asemassa. Tutkimukseen osallistuvat henkilöt kertoivat tarvitsevänsä harjoitusta niin henkilöstön johtamisessa kuin käytännön asioissakin, sillä ne ominaisuudet, joita henkilöltä vaadittiin asiantuntijauralla, olivat täysin erilaiset kuin johtajan uralla.

Asiantuntijasta siirtyminen esimieheksi tuo muutoksia työyhteisöön. Esimiehen tulee muuttaa aiemmin syntyneitä kaveruussuhteita pystyäkseen toimimaan auktoriteettina alaisilleen, eli entisille työtovereilleen. Osa entisistä tuttavista saattaa yrittää hyötyä kaveruudesta ja osa saattaa suhtautua uuteen esimieheen etäisesti ja epäluuloisesti. (Salminen 2009, 21–23.)

Edellä mainituista ongelmista huolimatta asiantuntijasta voi tulla hyvä johtaja henkilön ymmärtäessä työtehtävien muutoksen. Mitä suurempaa yksikköä henkilö tulee johtamaan, sitä vähemmän hän voi keskittyä entiseen osaamiseensa. Asiantuntijan siirtyessä esimieheksi, hänellä täytyy olla uusien työtehtävien tiedostamisen lisäksi myös halu ja oikea asenne vastaanottaa ne. Henkilön täytyy katsoa asioita laajemmin kuin ennen sekä kantaa enemmän vastuuta. Henkilöstön kannalta on tärkeää, että esimies oppii tuntemaan alaisensa, on kiinnostunut heidän kehittämisestä ja osaamisen arvioinnista. (Lehtiluoma ym. 2008, 17–18.) Asiantuntijuus voi myös rikastuttaa esimiestyötä. Asiantuntijuuden myötä uusi esimies tietää ja tuntee alaistensa työtehtävät ja osaa opastaa heitä paremmin. Hänen on helppompaa määritellä resursseja, koska on itse toiminut kyseisissä tehtävissä.

4 CASE YRITYS X

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on yritys X. Tässä opinnäytetyössä kehitetään yritys X:lle uuden esimiehen perehdyttämissivuston rakenne. Sivuston kehittämisen pohjalle tehdään teemahaastattelututkimus esimiestyöstä ja perehdyttämisestä sekä kysely yritys X:llä jo olemassa olevien esimies- ja perehdyttämissivustojen rakenteesta.

Yritys X:ssä halutaan kehittää esimiestyötä. Esimiestyöhön perehdyttämisessä on huomattu puutteita, joiden hoitamiseen ei ole aiemmin löytynyt aikaa ja resursseja, sillä yritys on melko uusi. Yritys X:ään on yhdistynyt eri puhelinyhtiöistä, joilla kaikilla on vahvasti omat tavat toimia. Moneen asiaan on jo kehitetty yhteisiä käytäntöjä, mutta esimiesten perehdyttämisen osalta niitä ei ole vielä laadittu.

Tämän työn avulla kehitetään sivusto, jonka tarkoitus on toimia kaikkien yritys X:n uusien esimiesten perehdyttämisen tukena. Lisäksi yrityksessä on suunnitella esimiesvalmennuskoulutus, joka tulee olemaan pakollinen kaikille esimiehille. Tässä opinnäytetyössä laadittava sivusto toimii myös pohjana koulutuksen suunnittelulle. (Yritys X:n kehityspäällikkö 2011.)

4.1 Yritys X

Yritys X on suomalainen tietoliikennekonserni, joka aloitti toimintansa 1.7.2007. Konserni tarjoaa yksityishenkilöille, yhteisöille sekä yrityksille laadukkaita ja viimeisintä teknologiaa hyödyntäviä puhe-, data-, matkaviestin- ja tv-palveluita. Organisaatiolla on yli 3 miljoonaa matkaviestin- ja kiinteän verkon asiakkuutta ja se on yksi markkinoiden nopeimmin kasvavista matkapuhelinoperaattoreista. Yritys X:n työllistää noin 1000 henkilöä, joista esimiesasemassa toimii yli 160 henkilöä. Yritys X:n liikevaihto vuonna 2009 oli 652 miljoonaa euroa. (Yritys X 2011.)

Konsernin liiketoiminta perustuu asiakas- ja markkinatuntemukseen, tehokkuuteen ja yritys X:n omaan tapaan toimia. Yritys X panostaa erityisesti rohkeaan markkinointiin sekä hyvään hinta-laatusuhteeseen. Asiakkaille tarjotaan edullinen ja helppo tapa ostaa sekä käyttää tietoliikennepalveluita. Yritys X:n tavoitteena on

kasvaa oman alansa toimijoista nopeimmin. Alla olevassa taulukossa 2 on esiteltyä yrityksen X:n arvot. (Yritys X 2011.)

TAULUKKO 2. Yritys X:n arvot (Yritys X 2011).

	Nopeus	Mutkattomuus	Rohkeus
Asiakkaille	Yritys X:n palvelu pelaa	Yritys X kuuntelee ja puhuu asiakkaan kanssa samaa kieltä	Rohkea mainonta ja yllätyksellisyys
Yritys X:ssä	Keskittyminen olennaiseen ja parhaat prosessit	Asiakkaiden ja työntovereiden arvostaminen ja ymmärtäminen	Suoruus, ennakkoluulottomuus ja valmius muutokseen

Esimiehet yritys X:ssä

Yritys X:ssä työskentelee yhteensä noin 160 esimiestä. Yritys X:ssä esimiehiä rekrytoidaan niin ulkoisesti kuin sisäisesti. Esimiesten perehdyttämistä ja kouluttamista kehitetään yritys X:ssä kokoajan. (Yritys X:n kehityspäällikkö 2011.)

Yritys X:ssä, kuten monessa muussakin yrityksessä, esimieheksi on noussut paljon asiantuntijoita, joilta puuttuu kokemus ja koulutus esimiehenä toimimisesta. Vanhaan asiantuntijarooliin totuneet esimiehet saattavat panostaa liikaa aikaa asiantuntijatyöhön ja jättää esimiestyön taka-alalle.

Fuusion mukana yritys X:lle siirtyi paljon esimiehiä, jotka olivat ylentyneet asiantuntijoista esimieheksi. Yritys X:n henkilöstön ikärakenne vaihtelee paljon eri toimipisteissä. Esimerkiksi Lahden toimipisteessä on paljon enemmän puhelinyhdistysten aikaisia esimiehiä, kun taas Vantaan toimipisteessä esimiessukupolvi on nuorempi ja koulutetumpi. Yleensä ulkoisesti rekrytoituilta esimiehiltä vaaditaan korkeakoulutusta tai vankkaa kokemusta esimiestyöstä. Perehdyttäminen ja kouluttaminen uuteen yritykseen ja tehtäviin on tärkeää, sillä toimintatavat vaihtelevat yrityksittäin ja uutta opittavaa uudelle esimiehelle tulee paljon. Esimiesten tueksi yritys X:ään ollaan kehittämässä esimiesvalmennusta, joka kaikkien esimiesten

tulee suorittaa. Tämä valmennus auttaa nykyisiä esimiehiä suoriutumaan paremmin työssä sekä tukee uusien esimiesten perehdyttämistä. Näin myös asiantuntijoiden on helpompi hakeutua esimiestehtäviin tietäen, että heitä tuetaan ja opastetaan uuteen tehtävään. (Yritys X:n kehityspäällikkö 2011.)

Intranetin hyödyntäminen

Yritys X:n intranet pitää sisällään muun muassa perehdyttämissivuston ja esimies-sivuston. Perehdyttämissivusto on kaikille työntekijöille tarkoitettu sivusto, josta löytyy hyödyllisiä linkkejä käytännönasioista ja toimintatavoista. Sivustolla on koottu kaikkien yritys X:n tiimien ja yksiköiden vastualueet, yhteystiedot sekä lyhyet tiimiesittelyt. (Yritys X 2011.)

Esimiessivusto on tarkoitettu vain esimiehille, eivätkä muut työntekijät pääse sivustolle. Sivustolle on koottu linkkejä ja materiaalia esimiestyöstä. Sivustolla on kuvattu perehdyttämisprosessi, jota esimiehet voivat käyttää omien alaistensa perehdyttämisessä. (Yritys X 2011.) Esimiehen perehdyttäminen eroaa kuitenkin hieman muiden työntekijöiden perehdyttämisestä. Esimiesten perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon muun muassa johtamisen näkökulma asioihin, mitä esimiehen tehtäviin yleisesti kuuluu ja mitkä asiat ovat juuri esimiestyön alussa tärkeitä.

4.2 Haastattelu ja kysely

Empiirisen osan tutkimuksen tavoitteena oli kerätä tietoa yritys X:n esimies- ja perehdyttämissivustojen toimivuudesta, esimiestyöstä sekä esimiehen ominaisuuksista. Tutkimus toteutettiin kahdessa osassa: ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin kyselyn avulla sivustojen toimivuutta sekä hieman esimiestyötä ja toisessa vaiheessa selvitettiin esimiehen ominaisuuksia teemahaastattelun muodossa.

Tutkimus käynnistyi määrittelemällä päätutkimusongelma: millaista aineistoa tarvitaan esimiehen perehdyttämisen tueksi. Tämän pohjalta määrittyi kaksi alututkimusongelmaa: minkälaista osaamista esimieheltä vaaditaan ja minkälaista

perehdyttämistä esimies tarvitsee. Alatutkimusongelmat toimivat perustana empirisen osan haastattelu tutkimukselle. Lisäksi tässä työssä tutkittiin yritys X:n esimiehistä ja perehdyttämissivustoa, jotta uuden esimiehen perehdyttämissivusto osataan rakentaa mahdollisimman käyttäjäystävälliseksi ja yhtenäiseksi muiden sivustojen kanssa.

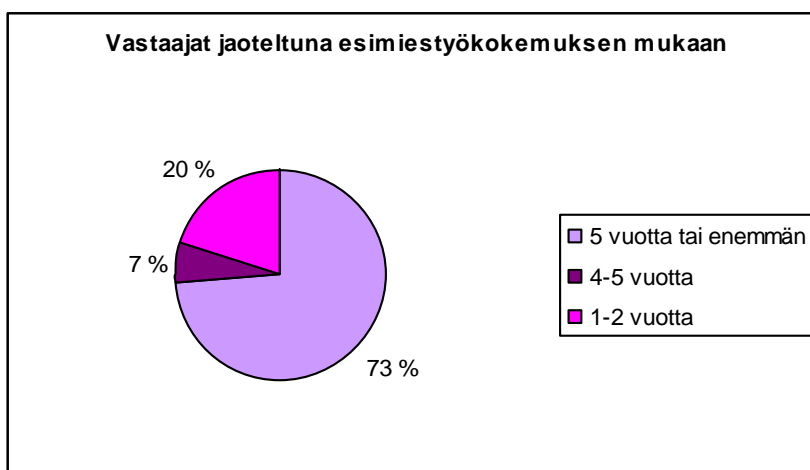
Otokseksi kyselylle valittiin yritys X:n esimiehiä, jotka suorittavat johtamisen erikoisammattitutkintoa (JET). Kysely lähetettiin 33 vastaajalle tammikuun 2011 puolivälissä. Kyselyssä annettiin vastausaikaa noin viikko, jonka aikana vastaajien tuli tutustua esimies- ja perehdyttämissivustoihin. Kyselyyn vastaamisesta muistutettiin vielä uudestaan tammikuun aikana pidettävillä johtamisen erikoisammattitutkinnon lähiopetuspäivillä (18.1, 20.1 ja 25.1.2011). Tällä tavoiteltiin mahdollisimman suurta vastausprosenttia.

Teemahaastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelussa saadaan tietoa yhtä aikaa usealta henkilöltä, jolloin vastaajat voivat tukea toisiaan haastattelun eri vaiheissa. Tuella tarkoitetaan esimerkiksi auttamista väärinymmärrysten korjaamisessa ja asioiden muistamisessa. (Hirsjärvi ym. 2007, 206–207.) Teemahaastatteluun osallistuivat yritys X:n henkilöstöpäällikkö sekä kehityspäällikkö. Haastattelu toteutettiin LiveMeetingin, eli videoneuvottelun kautta. Henkilöstöpäällikkö työskentelee Vantaalla ja kehityspäällikkö Lahdessa, joten ryhmähaastattelulle toimivin ratkaisu oli LiveMeeting. Teemahaastattelun tarkoituksena oli selvittää esimiehen tehtäviä ja ominaisuuksia sekä esimiehen perehdyttämistä. Lisäksi selvitettiin, mitä asioita tulee huomioida opinnäytetyöpohjalta rakentavassa uuden esimiehen perehdyttämissivustossa. Haastattelu toteutettiin 23.2.2011.

4.2.1 Kyselyn tulokset

Digium-kysely koskien esimies- sekä perehdyttämissivustojen toimivuutta lähetettiin sähköpostitse. Kysely lähetettiin 33 vastaajalle, joista 15 vastasi siihen. Vastausprosentti oli siis noin 45 prosenttia. Kyselyyn annettiin aikaa vastata kolme viikkoa.

Kysymys 1. Kuinka kauan olet toiminut esimiestehtävissä?



KUVIO 8. Vastaajat jaoteltuna esimiestyökokemuksen mukaan

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, kuinka kauan vastaajat ovat toimineet esimiestehtävissä yritys X:ssä. Tätä tutkittiin, koska haluttiin selvittää vaikuttaako vastaajien työkokemus esimiestehtävistä vastauksien laatuun. Kyselyyn vastaajista 11 on toiminut esimiestehtävissä yritys X:ssä viisi vuotta tai enemmän. Kolme vastaajaa on toiminut esimiestehtävissä 1-2 vuotta ja yksi vastaaja 3-4 vuotta. Kuukaan vastaajista ei ole toiminut yritys X:ssä esimiehenä alle vuotta.

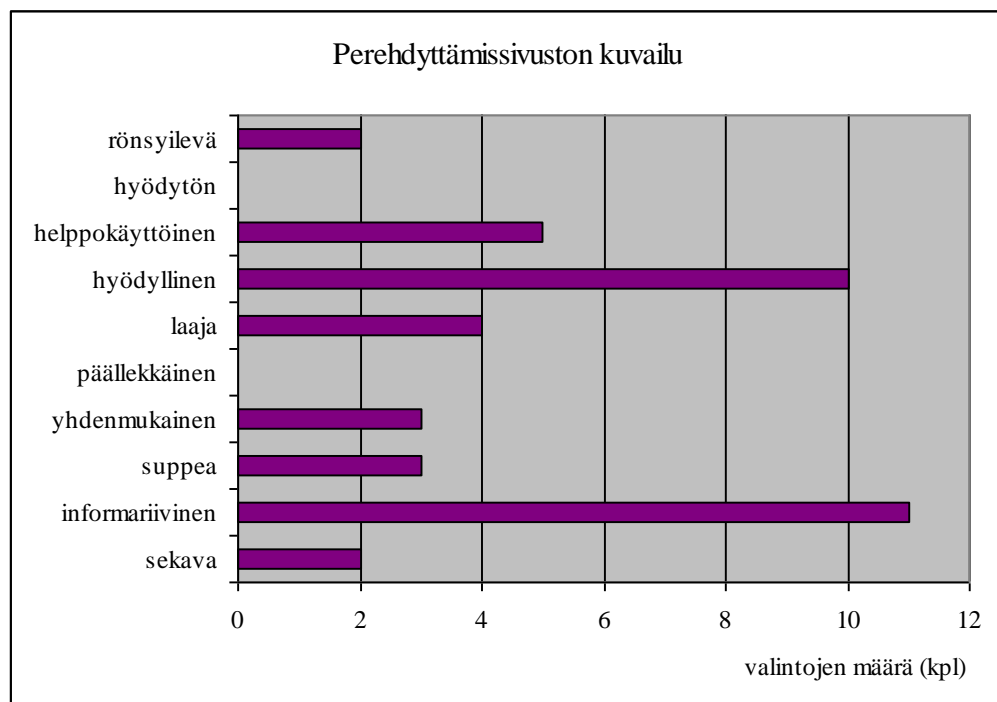
Yritys X:n perehdyttämissivustoa koskevat kysymykset

Yritys X:n perehdyttämissivusto on tarkoitettu kaikille uusille työntekijöille. Sieltä työntekijä löytää tärkeää tietoa työsuhteesta, toimintatavoista sekä tiimeistä. Perehdyttämissivusto on julkaistu alkuvuonna 2011.

Kysymys 2. Kuinka paljon mielestäsi perehdyttämissivusto vaikuttaa organisaation tuntemiseen uuden työntekijän näkökulmasta?

Kysymyksessä tarkasteltiin perehdyttämissivuston vaikutusta organisaation tuntemiseen uuden työntekijän näkökulmasta. 10 henkilöä vastasi, että perehdyttämissivusto vaikuttaa paljon organisaation tuntemiseen. Kolme henkilöä vastasi, että sivut vaikuttavat organisaation tuntemiseen jonkin verran. Kaksi henkilöä puolestaan vastasi että hyvin paljon. Kukaan vastaajista ei valinnut kohtia ”ei lainkaan” tai ”ei riittävästi”. Näin ollen tarkentava **kysymys kolme (3)** ”Mitä tietoa sivustolta tulee vielä löytyä?” jäi kokonaan tulosten ulkopuolelle.

Kysymys 4. Millä alla olevista sanoista kuvailisit perehdyttämissivustoa?



KUVIO 9. Perehdyttämissivuston kuvailu

Kuvio 9 havainnollistaa millainen mielikuva vastaajilla on perehdyttämissivustosta. Vastaajat saivat valita halutessaan kolme parhaiten sivustoa kuvaavaa vaihtoehtoa. Kaikki eivät kuitenkaan valinneet kolmea vaihtoehtoa. Vastauksia oli yhteensä 40. Koska vastaajia oli 15, yksi henkilö valitsi tällöin keskimäärin 2,6 vaihtoehtoa.

tohtoa. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että sivusto on informatiivinen ja hyödyllinen. Vastaajat eivät nähneet sivustoa hyödyttömänä tai päällekkäisenä. Muiden vastausvaihtoehtojen osalta vastaukset jakautuivat melko tasaisesti.

Kysymys 5. Ovatko etusivun linkit (hyödyllisiä linkkejä yrityksen intranetistä) hyödyllisiä? Jos ovat, niin mitkä erityisesti?

Kysymykseen ei määritelty valmiita vaihtoehtoja, jotta vastaajien mielipide tulee esiin mahdollisimman monipuolisesti. Vastauksista nousi esiin, että yleisesti ottaen linkit koettiin hyödyllisiksi:

”--erityisesti perusasiat kuten strategia, arvot, organisaatio ovat tärkeitä. -- myös linkit erilaisiin käytäntöihin ovat hyödyllisiä.”

Kuitenkin vastauksista nousi myös esiin, että sivuston sisältö on joiltakin osin suppea. Lisäksi vastaajat ehdottivat millaista lisäinformaatiota sivusto vielä kaipaisi:

”Linkit ovat hyödyllisiä, mutta linkkien takana oleva informatiivinen sisältö on hyvin suppeaa. Sivustolle tarvitaan tietoa ihan käytännön asioista ja toimintatavoista.”

”--henkilöstön harrastusmahdollisuuksista ei löydy mitään.”

Erään vastaajan mielestä sivuston käyttäjän tulee tuntee yritys X:ää, ennen kuin hän osaa hyödyntää sivustoa työssään:

”ovat hyödyllisiä, mutta täytyy jo tuntee jonkin verran yrityksen X:ää, jotta osaa ja pystyy hakemaan tarvitsemaansa tietoa.”

Kysymys 6. Miten voisit hyödyntää perehdyttämissivustoa omassa työssäsi?

Vastaajat hyödyntäisivät sivustoa etenkin omien alaistensa perehdyttämisen tukena. He myös opastaisivat alaisia kertaamaan aika ajoin yrityksen pelisääntöjä ja perusasioita:

”Kaikin puolin tätä voi käydä läpi uuden tulokkaan kanssa..”

”Asiat kootusti esim. tarkistamista varten -- tiettyjä perusasioita ja yrityksen pelisääntöjä kertauksena”

Vastaajat kokivat myös, että sivustoja voi hyödyntää eräänlaisena muistilistana, josta voi tarkistaa oleellisia asioita, joita ei tarvitse välttämättä niin usein omissa työtehtävissä. Lisäksi sivustoa voi hyödyntää tiedotuskanavana eri henkilöiden vastuualueista:

”-- voisi toimia myös yleisenä tiedottamiskanavana muille mistä osa-alueesta kukin on vastuussa.”

”Voin hyödyntää sitä itse, koska usein on tarkistettava viimeisin toimintamalli tai tiettyjä asioita tarvitsee harvoin ja on katsottava ohjetta.”

Vastauksista nousi lisäksi esiin, että sivusto voi toimia apuna organisaatiomuutoksessa, kunhan sen sisältämät tiedot pidetään aina ajan tasalla.

”Toimii jopa pidempäänkin työskennelleelle muutoksessa eli hyödyntäisin organisaatiomuutoksissa, mutta edellyttää että tiedot ovat ajan tasalla--”

**Kysymys 7. Puuttuuko mielestäsi perehdyttämissivustolta jotain oleellista?
Jos puuttuu, niin mitä?**

Vastaajista 40 % vastasi, ettei sivustolta puutu mitään tärkeää. Muita toistuvia vastauksia olivat muun muassa käyttöoikeuksien hakuohjeet sekä tieto harrastusmahdollisuuksista:

”Miten haetaan käyttöoikeuksia ja mistä ja kuka.”

Vastaajien mukaan käytännön asiat oli esitetty puutteellisesti sivustolla. Myös hyödyllisiä kehitysehdotuksia tuli ilmi:

”Käytännön asiat ovat tärkeitä uusille työntekijöille esim. mistä saan lounasseteleitä, miten leimataan, jne. Sivustolle voisi lisätä esim. usein kysytyt kysymykset -listan, jossa voisi olla vastauksia kaikkiin askarruttaviin asioihin.”

Muita puutteita oli se, että osalla tiimeistä oli liian suppea kuvaus toiminnastaan. Sivustolle kaivattiin kaikkien tiiminjäsenten kuvia ja yhteystietoja.

Yritys X:n esimiessivustoa koskevat kysymykset

Yritys X:n esimiessivustolla on koottu tärkeitä asioita esimiestyöhön liittyen. Sivustolla on kuvattu, miten erilaisissa esimiestilanteissa toimitaan. Toimintaa on kuvattu esimerkiksi kehityskeskusteluihin liittyvillä ohjeilla ja linkeillä. Lisäksi sivustolla on lomakkeita ja linkkejä, joita esimies tarvitsee päivittäisessä työssään yritys X:ssä. (Yritys X 2011.)

Kysymys 8. Oletko hyödyntänyt yritys X:n esimiessivustoa työssäsi?

Vastaajista 14 vastasi myöntävästi ja vain yksi vastasi, ettei ole hyödyntänyt sivustoa. Tämä henkilö on toiminut yritys X:ssä esimiestehtävissä viisi vuotta tai enemmän.

Kysymys 9. Puuttuuko mielestäsi esimiessivustolta joitain oleellisia aihealueita? Jos puuttuu, niin mitä?

Moni vastasi tähän kysymykseen, että sivustolta ei puutu mitään oleellista tai ettei osaa vastata. Kuitenkin vastauksien pohjalta saatiin myös paljon kehitysehdotuksia.

Yhden vastaajan mielestä sivusto on keskittynyt vain HR:n vastuulla oleviin asioihin:

”--esimiessivusto on paljon keskittynyt asioihin mitkä ovat puhtaasti HR:n vastuulla mutta sivusto voisi palvella paremmin myös kaikissa muissa osa-alueissa liittyen esimiestyöhön.”

Palkitseminen ja työhyvinvointi nousivat vastauksissa esiin seuraavasti:

”Työhyvinvointiin liittyvät asiat miten esim. työuupumus asioissa pitäisi toimia. Palkitseminen, millä tavalla voi palkita alaisia jos palkalla ei voi sitä tehdä jokin yhteinen käytäntö olisi hyvä. Mittarit ja tavoitteet seuranta yritystasolla.”

Yksi vastaaja kaipasi apua esimiestyön haastaviin tilanteisiin:

”Pitäisikö olla joku kysely/vastaus-palsta yleisellä tasolla haasteista esimiehen roolissa, joita joudumme ratkomaan ja miten nähdään, että olisi pitänyt toimia.”

**Kysymys 10. Onko esimiessivuston aihealueiden sisältö tarvettasi vastaava?
Jos ei, niin mihin aihealueeseen kaipaisit lisämateriaalia?**

Viisi vastaajaa totesi, että sivustojen sisältö on riittävä. Sivuston ajantasaisuudessa koettiin sen sijaan hieman ongelmia:

”-- yritin etsiä sieltä etätöihin liittyviä pelisääntöjä ja löysin ainoastaan ns. yleistä mutta en sitä mitä oli viime organisatiomuutoksessa sovittu kun joutui siirtymään toiselle paikkakunnalle.”

Työtilanteiden johtamiseen kaivattiin apua, kuten edellisessä kysymyksessäkin tuli ilmi:

”--sivustolla kerrotaan käytännön prosesseista, mutta ei neuvota esimiehiä miten asia tehdään hyvin.”

”--joskus kaipaa ohjeita työtilanteiden johtamiseen esim. käyttöoikeuksien hakuun ja tulkkaukseen.”

Palkka-asioista tarvitaan lisää tietoa sivustolle:

”Palkan tarkistusten käsittelyyn. Palkkakuoppien korjaus ja palkitseminen jatkuvasta, hyvin suoritetusta työstä. Sen pitää olla mutkatonta, rohkeaa ja nopeaa.”

Esimiestyötä ja perehdyttämistä koskevat kysymykset

Kysymys 11. Mitkä ovat mielestäsi esimiehen tärkeimmät ominaisuudet?

Vastaukset kysymykseen olivat hyvin vaihtelevia. Tärkeiksi ominaisuuksiksi kohosivat muun muassa uskottavuus, aktiivisuus, luotettavuus, oikeudenmukaisuus/tasapuolisuus, johdonmukaisuus ja rehtiys. Vastaajat arvostivat esimiehen ominaisuuksissa myös tietoa, taitoa, tuloksellisuutta, pitkäjänteisyyttä, osallisuutta ja motivoivuutta / palkitsevuutta.

Vastaajat kokivat myös tärkeäksi, että esimies on sosiaalisesti älykäs ja hänellä on hyvät vuorovaikutustaidot ja hän pystyy yhteistyöhön erilaisten ihmisten/sidosryhmien kanssa ja näkemään jokaisen vahvuudet. Esimiehellä tulee olla vastaajien mielestä myös aitoa kiinnostusta ihmisistä, kyky olla läsnä ja tukea: kuunnella, neuvoa, opastaa, motivoida ja antaa palautetta. Tilannetajulla, tunneälyllä ja tavoitettavuudella koettiin olevan merkitystä.

Kysymys 12. Mainitse vähintään kaksi (2) asiaa, jotka tulee mielestäsi ottaa huomioon uuden esimiehen perehdyttämisessä.

Vastauksia tuli hyvin monipuolisesti ja useammassa niistä nousi esiin organisaation arvot, strategia, pelisäännöt ja talon toimintatavat sekä talouden tuntemus. Lisäksi erityisesti esimiestyön yleistä tuntemusta pidettiin tärkeänä:

”Varmistaa, että uusi esimies tietää, mitä häneltä odotetaan esimiesroolissa, ja että hän on ymmärtänyt yrityksen strategian/arvot/tavoitteet sekä toimintaympäristön..”

”Esimiestyön perusteet (= pakko hoitaa, ei siis suoraan JET-tutkintoon) ja mistä saa tukea..”

”--tehtävien ja tiimin mittarointi.”

Vastaajat kokivat myös tärkeäksi, että perehdytyksessä otetaan huomioon erilaiset johtamistavat, henkilön ihmistuntemus ja esimiehen vastuut ja tavoitteet:

”Esimiehen tulee tuntea miten erilaisia ihmisiä johdetaan ja miten omalta mukavuusalueelta tullaan vastaan työntekijän mukavuusalueelle.”

”Ihmistuntemus, mitä asioita painotetaan ja miten.”

”--vastuiden määrittäminen ja läpikäyminen käytännön esimerkkien avulla.”

Vastaajien mielestä on tärkeää kiinnittää huomiota myös ympäristöön sekä työyhteisöön sekä yhteistyökumppaneihin ja verkostoitumiseen:

”--ympäristön monimuotoisuus, yhteistyökyky (erilaisia ihmisiä, teknologioita).”

”--on tiedettävä ja tunnettava omat sidosryhmät ja rajapinnat.”

Esimiesten perehdytyksessä pidettiin tärkeinä huomioon otettavina asioina myös oppimisvalmiuksia, lisätiedon saatavuutta ja perehdytyksen kattavuutta:

”Valmius uuden/vanhan oppimiseen.”

”Esimiehen tulee myös tietää mistä löytää apua ja lisätietoa tarvittaessa.”

”Perehdytyksen kattavuus ja riittävästi aikaa.”

4.2.2 Kyselyn johtopäätökset

Suurimmalla osalla vastaajista oli jo paljon kokemusta esimiestyöstä. Kukaan vastaajista ei ollut toiminut yritys X:ssä esimiehenä alle vuotta, jolloin työkokemuksen vaikutus vastauksiin ei tullut juuri esille.

Perehdyttämissivustoa koskevat kysymykset

Perehdyttämissivusto nähtiin hyödyllisenä ja tarkoituksen mukaisena uuden työntekijän kannalta. Sivustolta löytyi oikeita asioita ja se koettiin melko toimivaksi. Kuitenkin sivustoa täytyy kehittää muun muassa lisäämällä informaatiota joihinkin osa-alueisiin. Näitä osa-alueita olivat muun muassa käytännön asiat ja toimintatavat. Sivustoa voi kehittää myös selkein ohjeistuksin tai lisäämällä otsikointeja. Tämä tekisi sivustosta käyttäjäystävällisemmän ja yhdenmukaisemman.

Sivuston tarkoitus on tukea uuden työntekijän perehdyttämistä, jolloin sen tulee olla helppokäyttöinen myös henkilölle, joka ei vielä tunne yritys X:ää ja sen käytäntöjä. Uuden esimiehen perehdyttämissivuston rakentamisessa tulee ottaa huomioon käytännön asiat ja sivusto tulee rakentaa sellaisten linkkien kautta, joissa sisältö on riittävän kattava.

Perehdyttämissivuston kehitysehdotuksina toivottiin kuvia ja yhteistietoja tiimiesittelyiden ohien. Yrityksen intranetissä on kuitenkin erikseen jo puhelinluettelo, josta näkee jokaisen työntekijän yhteystiedot ja kuvan. Jos sivustolle lisätään kaikkien kuvat ja yhteystiedot, se on päällekkäinen puhelinluettelon kanssa. Lisäksi sivuston päivittäminen voi viedä paljon aikaa ja sivustosta voi tulla liian rönsyilevä ja sekava. Sivustolla jo olemassa olevaan esimiehen kuvaan voidaan linkittää aukeamaan puhelinluettelo näyttämällä hänen tietojaan. Tällaista linkitystä voidaan hyödyntää myös uuden esimiehen perehdyttämissivustossa, esimerkiksi toimitusjohtajan tai ylemmän johdon esittelyssä.

Esimiessivustoa koskevat kysymykset

Kysyttäessä esimiessivuston käyttämisestä, vain yksi henkilö oli vastannut, ettei ole käyttänyt sivustoa. Kielteisesti kysymykseen vastanneen olisi tullut työsuhteen aikana käyttää sivustoa vähintäänkin erilaisten lomakkeiden ja uusien käytäntöjen tarkasteluun. Vastauksen oikeellisuutta tulee kuitenkin arvioida kriittisesti, sillä henkilö on jättänyt vastaamatta kaikkiin kyselyn avoimiin kysymyksiin. Tämä saattaa tarkoittaa sitä, että hän ei ole panostanut kyselyyn ja on vain vastannut mahdollisimman lyhyesti ja nopeasti. Mikäli henkilö on pohtinut vastauksiaan ja vastannut oikean harkinnan mukaan, tulee sivustoa ja sen markkinointia tehosta niin, että sivusto on osa jokaisen esimiehen toimintaa.

Kehitettävää sivustolla on sen rakentaminen enemmän esimiehiä koskevammaksi. Erään vastaajan mukaan sivusto keskittyy liikaa henkilöstöhallinnon vastuulla oleviin asioihin. Palkitseminen ja palkka-asiat koettiin myös puutteellisiksi sivustolla. Nämä ovat kuitenkin tärkeitä osa-alueita esimiehen työssä ja niistä on syytä olla kattavasti tietoa. Myös sivuston päivittämiseen tulee kiinnittää huomiota. Esimies ei voi osata tehdä asioita oikein jos hänelle annettu tieto on väärää. Sivuston päivittämiseen täytyy nimetä vastuuhenkilöt, jotka tarkastavat sivuston ajantasaisuuden säännöllisesti. Tämä tuli esille myös teoriassa intranetistä perehdyttämisen apuvälineenä luvussa 3.3 Perehdyttämismenetelmät ja –materiaalit.

Yhtenä kehittämissuhteena nousi esiin myös kysymys/vastaus-palstan rakentaminen sivustolle. Tämä oli erittäin hyvä kehitysehdotus, sillä sen kautta esimiehet voivat oppia omista ja toisten virheistä ja mahdollisesti varautua kyseisiin tilanteisiin. Tätä ominaisuutta voidaan hyödyntää myös tämän opinnäytetyön tuloksena syntyvässä uuden esimiehen perehdyttämissivustossa ennaltaehkäisemään virheitä.

Esimiestyötä ja perehdyttämistä koskevat kysymykset

Vastaajat pitivät tärkeänä, että esimies ymmärtää oman työnsä ja organisaation tavoitteet ja osaa soveltaa niitä työssään. Esimiehen tulee kyetä hallitsemaan ko-

konaisuuksia, tekemään päätöksiä, asettamaan konkreettisia tavoitteita ja johtamaan osaamista ja toimintaa yhdenmukaisesti. Esimiehen tulee hallita myös organisointi eli työn mahdollistaminen ja asettaa tavoitteita ja seurata niiden toteutumista. Nämä asiat tulivat esiin myös teoriaosan luvussa 2.3 Esimiehen osaaminen ja tehtävät.

Vastaajien mielestä esimiehen perehdyttämisessä tärkeimmät elementit olivat suoraan yhteydessä teoriassa läpikäytyyn perehdyttämisen sisältöön. Näitä olivat esimerkiksi organisaatioon ja työtehtäviin perehdyttäminen, yhteistyö ja johtamistyyli.

4.2.3 Teemahaastattelun tulokset

Opinnäytetyössä laaditussa teemahaastattelussa teemoina olivat: millainen on hyvä esimies, millaisia konkreettisia työtehtäviä esimiehillä on yritys X:ssä (yleisesti kaikilla), mitä esimiehen perehdyttämisessä tulee huomioida ja mitä uudelle esimiehelle halutaan viestiä uuden esimiehen perehdyttämissivustolla ja mitä materiaalia sivustolla tulee olla. Haastattelu oli noin tunnin mittainen ja siinä haastattelutavat esittivät laajasti näkökulmiaan.

Teema 1. Millainen on hyvä esimies

Yritys X:n henkilöstöpäällikölle ja kehityspäällikölle annettiin aiheeksi kertoa, millainen on hyvä esimies yrityksen näkökulmasta. Hyvä esimies toimii tukihenkilönä ja ohjaajana. Lisäksi esimiehen tulee ottaa haltuun kokonaisuudet ja toimia oman tiiminsä mahdollistajana ja kehittäjänä siten, että tiiminjäsenillä on valmiudet tehdä hyvää työtä. Esimiehen johtamistyyli yritys X:ssä on valmentava ja yhteistyön mahdollistava.

Tavoitteellisuus strategian mukaisesti ja vastuunotto korostuivat esimiehen hyvässä ominaisuuksissa. Esimiehen tulee olla myös hyvä ihmistuntija ja osata käsitellä ihmisiä yksilöinä. Hänen tulee olla aidosti kiinnostunut ihmisistä ja välittää heistä

ja heidän mielipiteistä, eli kyetä vastaanottamaan palautetta ja kuuntelemaan toisia. Esimiehen tulee pohtia onko hänen oma toimintansa sellaista, kuin hän itsekin toivoisi omalta esimieheltään:

”Haluaisin nähdä, että jokainen esimies katsoisi peiliin, että haluaisinko itseni omaksi esimiehekseni.”

Hyvän esimiehen ominaisuuksina pidettiin myös ongelmanratkaisutaitoa sekä tilannetajua ja pelisilmää ihmisten kanssa toimiessa. Myös talousasiat nousivat esiin esimiehen osaamisen kannalta:

”Osaamisen kannalta talous- ja strategiaosaaminen--”

”--perus liiketoimintaosaaminen pitäisi kaikilla esimiehillä olla--”

Haastattelussa ilmeni, että esimiehiltä vaadittava koulutus ja työkokemus riippuvat siitä, mihin asemaan esimies on tullut ja miten. Yleensä vaaditaan ammattikorkea- tai korkeakoulutasoista tutkintoa tai työkokemuksella hankittua vastaavaa osaamista. Jos henkilö siirtyy yritys X:n sisällä asiantuntijatehtävistä esimiestehtäviin, henkilöltä ei vaadita aiempaa esimieskokemusta. Tällöin yritys X valmentaa uutta esimiestä tuleviin haasteisiin. Jos henkilö rekrytoidaan yrityksen ulkopuolelta, häneltä vaaditaan perus esimiestyökokemusta. Uusille esimiehille on suunnitteilla järjestää esimiesvalmennus heti työsuhteen alussa.

Teema 2. Millaisia konkreettisia tehtäviä esimiehillä yritys X:ssä on

Seuraavana teemana olivat esimiehen yleiset työtehtävät. Haastateltavat esittivät seuraavanlaisia tehtäviä: esimies viestii, toteuttaa ja jalkauttaa asioita eteenpäin seuraaville portaille. Työtehtäviin kuuluvat erilaiset hallinnolliset tehtävät, kuten lomien ja poissaolojen hallinta, työtuntien seuranta ja työhyvinoinnin ja työsuoje-

lun edistäminen. Esimiehillä on yleisten esimiestehtävien lisäksi asiantuntijatehtäviä, jotka vaihtelevat toimenkuvakohtaisesti.

Perehdyttäminen nähdään erittäin tärkeänä esimiehen yleisten tehtävien selkeyttämisessä:

"Vaikka olisit vanha konkari ja tulisit yritykseen töihin, niin et tiedä sen talon tapaa tehdä niitä asioita--"

Haastattelussa nousi esiin, etteivät yritys X:n kaikki esimiehet koe itseään johtajina, vaan sana johtaja yhdistetään usein ennemminkin ylempään johtoon. Yritys X:ssä kuitenkin halutaan selkeyttää, että myös esimiehet ovat johtajia.

Joskus uudet työntekijät ovat tottuneet liikaa aiemmin oppimiinsa työtapoihin ja yritys X:lle siirtyessään jatkavat niiden mukaan toimimista, vaikka ne eivät vastaisi yritys X:n toimintatapoja. Yrityksessä nähdäänkin, että perehdyttäminen on myös keino vanhan poisoppimiseen

Teema 3. Mitä esimiehen perehdyttämisessä tulee huomioida

Kolmantena teemana oli huomioon otettavat asiat esimiehen perehdyttämisessä. Haastateltavat mainitsivat tähän samoja asioita kuin edelliseen teemaan. Näitä olivat esimerkiksi käytännöt, prosessit ja vastuunottaminen. Lisäksi esiin tuli esimiehen roolin selkeyttäminen.

Haastateltavien mukaan esimiehen työhön sitoutumisessa tulee ottaa huomioon henkilön asenne ja motiivi. Kouluttamalla ja avoimesti puhumalla pyritään vaikuttamaan yksilön asenteisiin ja sitoutumiseen.

Teema 4. Mitä uudelle esimiehelle halutaan viestiä

Seuraava teema käsitteli mitä uudelle esimiehelle halutaan organisaatiosta viestiä. Yritys X:ssä esimiehelle halutaan viestiä, että hän on tärkeä. Hän on avainlinkki siihen, miten organisaatiossa viestitään asiat eteenpäin strategisesti. Hänelle halutaan myös viestiä, että häntä tuetaan, eikä häntä jätetä yksin. Kysymyksien esittämiseen esimiestyöstä tai muista yrityksen käytännöistä kannustetaan.

”--aina kysymään, jos mieltii jotakin, ja jos meillä ei ole vastauksia niin ne etsitään.”

Jos henkilö ei osaa tiettyjä asioita ja kysyy apua, häntä ei tuomita vaan päinvastoin tilanne nähdään kehittämiskohteena, josta koko yritys voi hyötyä. Esiin nousseita kysymyksiä voidaan hyödyntää myös perehdyttämisen kehittämisessä ja uudistamisessa.

”--oppiva organisaatio, koskaan ei ole kaikki valmista.”

Teema 5. Millaista materiaalia perehdyttämissivustolle halutaan

Viidentenä teemana haastattelussa oli uuden esimiehen perehdyttämissivustolle tuleva haluttu materiaali. Haastateltavat luettelivat asioita, joita uuden esimiehen tulee tietää. Niitä olivat muun muassa käytännön asiat ja perustoiminnot, palkanlaskenta ja muut palkka-asiat, rekrytointi, koulutus, kehityskeskustelut ja perehdyttäminen. Lisäksi sivustolla tulee olla tietoa perusprosesseista ja hyväksymisvaatimuksista.

Näiden konkreettisten asioiden lisäksi sivustolla tulee ottaa huomioon myös henkinen puoli, eli millainen esimies on. Esimiehen roolia halutaan kirkastaa ja lisäksi halutaan selvittää, mitä esimieheltä odotetaan yritys X:ssä.

Rakenteellisesti yritys X haluaa uuden esimiehen perehdyttämissivustosta visuaalisesti järkevän kokonaisuuden, jossa ei ole pelkkää tekstiä. Tarkoitus on, että sii-

nä käytetään myös visuaalisia elementtejä ylläpitämään esimiehen kiinnostusta sivua kohtaan.

4.2.4 Teemahaastattelun johtopäätökset

Teemahaastattelussa ilmeni, että yritys X:ssä johtaminen ja esimiestyö painottuivat ihmisläheiseen johtamistyyliin. Perekhyttämisen osalta yrityksessä on vielä parantamisen varaa. Yritys X:ssä on huomattu tämä ja alettu panostamaan siihen entistä enemmän. Teorian mukaan esimiehellä tulee olla tietoa ja taitoa sekä taitoa toimia esimiehenä (katso kuvio 4 Esimiesosaamisen kokonaisuus luvusta 2.3 Esimiehen osaaminen ja tehtävät). Haastattelun aikana tulivat esiin nämä kolme osiota.

Johtaminen on esimiestyön perusta. Haastattelussa kuitenkin ilmeni, että esimiehet eivät koe aina itseään johtajina. Kuten tämän työn toisessa luvussa todettiin, voidaan johtaminen ja esimiestyö nähdä toisistaan erillisinä. Jotta esimies voi toimia hyvänä esimiehenä ja saavuttaa yritys X:n asettamat tavoitteet, täytyy hänen omaksua näistä kumpikin. Esimiehen on tärkeää ymmärtää johtajuuden merkitys kokonaisuudessa, jotta hän pystyy suoriutumaan sekä asioiden että ihmisten johtamisesta.

Esimiestehtävät yritys X:ssä ovat samankaltaisia kuin kirjallisuudessa määritetyt. Asioiden ja ihmisten johtamisen lisäksi esimiehillä on asiantuntijatehtäviä, jotka riippuvat esimiehen toimenkuvasta. Kuten luvussa 3.5 Uutena esimiehenä yrityksessä todettiin, asiantuntijatehtävät tulee yhdistää esimiehen päivittäiseen työhön, siten ettei se vie kuitenkaan liikaa aikaa esimiestyöstä.

Perekhyttämisen merkitys nähdään yritys X:ssä laajasti. Yksi haastattelussa ilmennyt asia oli perekhytyksen tuki vanhan tiedon poisoppimisessa. Mikäli henkilöä ei perekhytetä, hän saattaa toimia uudessa tehtävässään yhä samalla parhaaksi katsomallaan tavalla, kuin aiemmin jossain muussa tehtävässä. Tämä ei ole yrityksen kannalta välttämättä hyvä asia, sillä toimintatavat vaihtelevat usein hyvin paljon yrityksissä.

Perehdyttämisessä tulee panostaa myös asenteisiin ja sitouttamiseen, sillä sitä kautta saadaan henkilö viihtymään työssään ja tekemään hyvää työtä. Kun esimies on motivoitunut ja sitoutunut työhönsä, pystyy hän ohjaamaan alaisiaan ja vaikuttamaan tätä kautta heidän työmotivaatioonsa. Yritys X:ssä halutaan esimiehen toimivan niin kuin hän itse haluaisi oman esimiehensä toimivan.

Yritys X on oppiva organisaatio, joka uudistuu kaiken aikaa. Epäkohtiin puututaan ja niihin suhtaudutaan positiivisesti, ei tuomitsevasti. Yritys X:n tärkein viesti uusille esimiehille on se, ettei heitä jätetä yksin. Tämä on työhyvinvoinnin ja sitoutumisen kannalta oleellinen asia.

Teemahaastattelussa selvisi asioita, joita uuden esimiehen tulee tietää. Tämä teema auttaa uuden esimiehen perehdyttämissivuston kehittämisessä oikeaan suuntaan. Haastateltavien vastaukset toimivat yhdessä teorian kanssa pohjana sivuston rakenteen kehittämiselle.

4.2.5 Empiirisen osan pätevyys ja luotettavuus

Tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä ja saamaan mahdollisimman realistinen ja oikea tulos. Tätä arvioidaan määrittelemällä luotettavuus ja pätevyys. Reliabiliteetti, eli luotettavuus, tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta. Tuloksia voidaan pitää luotettavana, jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tutkiessaan samaa aihetta. Validiteetti, eli pätevyys, tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa mitataan tai tarkastellaan oikeita asioita. Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä, jolloin vastaajat käsittävät kysymykset yhdellä oikealla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227.)

Kysely

Kyselyyn vastasi yhteensä 14 henkilöä, mikä oli vain puolet otoksesta. Kyselyn luonne ei kuitenkaan edellytä välttämättä täyttä vastausprosenttia, sillä vastausten laatu on tärkeämpi kuin niiden määrä. Vastaukset olivat monipuolisia ja avoimiin kysymyksiin vastattiin laajasti. Vastaukset olivat kuitenkin joiltakin osin ristiriitaisia, mikä vaikeuttaa yhtenäisen näkemyksen selvittämistä. Kyselyssä olisi tarvittu vielä lisäkysymyksiä joihinkin kohtiin, jotta olisi saatu määriteltyä paremmin vastaajien näkemyksiä.

Kysely lähetettiin yritys X:ssä työskenteleville esimiehille, jotka suorittavat esimiehen erikoisammattitutkintoa. Uusien esimiesten näkökulma sivustojen toimivuudesta jäi puuttumaan, sillä yritys X:lle ei ole rekrytoitu uusia esimiehiä opinäytetyön teon aikana. Yritys Y:n työntekijät eivät olleet vielä sijoittuneet uusiin työtehtäviin, joten he jäivät kyselyn otoksen ulkopuolelle. Vaikka uusien esimiesten näkökulma jäi uupumaan, saatiin kyselyllä kuitenkin laaja näkökulma siitä, mitä yritys X:ssä jo pitempään toimineet esimiehet pitävät tärkeänä perehdyttämisessä. Heidän näkökulmansa on arvokkaampi tämän työn kannalta, sillä uusi esimies ei välttämättä vielä tiedä, mitä asioita hänen tulee tietää ja ottaa huomioon. Kyselyn kysymykset on johdettu teoriasta ja niitä on sovellettu käytännössä yritys X:n esimies- ja perehdyttämissivustojen tutkimisessa. Koska kysely toteutettiin Digium-ohjelman avulla, vastaajat eivät nähneet kaikkia kysymyksiä kerrallaan. Tästä johtuen osaan kysymyksistä oli vastattu jo aiemmassa kohdassa. Esimerkiksi osa vastaajista oli vastannut jo kysymyksessä viisi kysymykseen kuusi (katso liite 2).

Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa vastausten kontrolloiminen oli hieman hankalaa. Vastaukset rönsyilivät ja teemat sekoittuivat keskenään. Tästä syystä jotkut asiat saattoivat jäädä vähemmälle huomiolle. Kuitenkin haastateltavat kertoivat oleellisia asioita jokaisesta teemasta ja yritys X:n näkemys tuli selkeästi esiin. Aikataulullisesti haastattelu onnistui ja kaikki teemat ehdittiin käsitellä. Haastateltavat olivat posi-

tiivisellä mielellä ja kertoivat asioista avoimesti. Toisaalta haastateltavien oma työnkuva vaikutti vastausten sisältöön. He peilasivat asioita paljon omaan työhönsä, joka on tyyppillistä haastatteluissa, sillä oman roolin sulkeminen täysin pois on mahdotonta.

Teemahaastattelussa haastateltavina olivat yritys X:n kehityspäällikkö ja henkilöstöpäällikkö. Tämä voi tehdä haastattelun hieman yksipuoliseksi roolien takia. Kuitenkin näillä henkilöillä on eniten tietoa perehdyttämisestä ja organisaation tavoista toimia. Mahdollinen yksipuolisuus on kuitenkin huomioitu jo aiemmin tehdyssä kyselyssä perehdyttämis- ja esimiessivustoista, jossa kysyttiin myös esimiehien ominaisuuksista ja työtehtävistä sekä perehdytyksestä. Teemat vastasivat työn tarkoitusta ja ne olivat kehittyneet teorian pohjalta.

4.3 Uuden esimiehen perehdyttämissivuston rakenne

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää yritys X:lle uuden esimiehen perehdyttämissivuston rakenne sisäiseen intranettiin. Sivuston ideana on toimia linkkiväylänä työsuhteen alkuvaiheessa tarvittavaan tärkeään tietoon. Suurin osa linkeistä sisältää jo olemassa olevaa materiaalia yritys X:ssä. Informaatio on kuitenkin hajanaisesti intranetissä, mikä vaikeuttaa tiedon löytämistä. Linkitysten avulla voidaan ratkaista tämä ongelma ja pystytään luomaan yhtenäinen perehdyttämissivustokokonaisuus. Sivusto on tarkoitettu kaikille yritys X:n uusille esimiehille, toimipaikasta riippumatta. Tämä on osa syy siihen, miksi perehdyttämismateriaali kehitettiin sähköiseen muotoon. Sähköisessä muodossa oleva materiaali on helppo pitää ajan tasalla ja se on kaikkien saatavilla (katso luku 3.3 Perehdyttämismenetelmät ja -materiaalit).



Kuvio 10. Uuden esimiehen perehdyttämissivuston rakenne

Kuviosta 10 näkyy sivustolle määritetyt aihealueet. Esimiehenä yritys X:ssä -osio sisältää materiaalia johtamisesta, esimiehen tehtävistä ja roolista. Perustiedot yrityksestä -osio sisältää nimensä mukaan esimerkiksi historiatietoa yrityksestä, organisaatiosta, strategiasta ja arvoista. Työsuhdeasiat pitää sisällään kaiken sen, mitä esimies tarvitsee tietää liittyen omaan työhönsä, esimerkiksi palkkauksen ja työajat. Talon käytännöt sisältävät yrityksen omia toimintatapoja ja sääntöjä. Työterveys ja työturvallisuus -osioissa on esitetty, missä ja miten ne on järjestetty. Työhyvinvointi puolestaan keskittyy esimiehen jaksamiseen. Usein kysytyjä kysymyksiä -osio toimii keskustelupalstana, jossa esimiehet voivat jakaa kokemuksiaan. Aihealueiden sisällöt on esitetty tarkemmin liitteessä 7.

Rakennetta kehittäessä käytettiin hyväksi sekä teoriaa, että empiirisen osan haastattelun ja kyselyn tuloksia. Teemahaastattelussa nousi esiin, että sivustosta toivotaan visuaalisesti toimivaa ja selkeää kokonaisuutta. Visuaalisuus lisää sivuston mielenkiintoisuutta ja viestii rentoa ilmapiiriä. Yhdessä toimeksiantajan kanssa päätettiin sivuston pohjana oleva polkumainen rakenne.

Lähtökohtana rakenteelle oli idea tarjota esimiehille heidän omaa työtaustaa vastaava perehdytyspolku tukemaan yksityiskohtaisempaa perehdyttämistä. Perehdytyspoluiksi valikoitui kolme, teoriassakin eriteltyä vaihtoehtoa (katso liite 4). Ensimmäinen polku on tarkoitettu esimiehille, jotka eivät ole aiemmin työskennelleet yritys X:ssä ja joilla ei ole aiempaa esimieskokemusta. Toinen polku on tarkoitettu esimiehille, jotka ovat työskennelleet yritys X:ssä, mutta vasta siirtyneet esimiestehtäviin. Viimeinen, eli kolmas polku on tarkoitettu esimiehille, jotka ovat toimineet esimiestehtävissä, mutta eivät yritys X:ssä.

Polku-ideaa jatkettiin myös sivuston seuraavissa vaiheissa. Visuaalisesti näyttävimmän sivun (katso liite 5) ideana oli toimia aihealueiden ryhmittelijänä. Sivukuvastaa uuden esimiehen ajatuksia muussa yksityiskohtaisemmassa perehdytyksessä opituista asioista. Sivulta on helppo löytää aihealueittain tietoa yrityksestä ja työsuhteeseen liittyvistä asioista. Sivuston tarkoitus on toimia perehdyttämisen tukena, mutta sieltä löytyy kuitenkin hyvin kattavasti tietoa myös itsenäiseen opiskeluun. Aihealueet on ryhmitelty tarkoituksen mukaisesti järjestykseen, jolloin uuden esimiehen on helppo aloittaa sivustoon tutustuminen. Esimiehen valitessa uuden tarkasteltavan aihealueen, avautuu yksinkertaistettu linkkilista (katso liite 6). Selkeät otsikoinnit ja aihealueiden ryhmittely helpottavat kokonaisuusien ymmärtämistä. Kyselyssä ilmeni, että esimiehet kaipaavat selkeää aihealueiden jaottelua ja otsikoiteja.

Perehdyttämispolkujen sisällön laajuus vaihtelee perehdytettävän työtaustan mukaan. Ensimmäinen polku on laajin ja kattaa kaikki osa-alueet. Muista poluista on jätetty joitain osa-alueita pois, koska taustasta riippuen heille on kertynyt jo osaamista niihin liittyen. Liitteessä 7 on avattu kyseiset polut yksityiskohtaisesti. Poluissa on numeroituina aihealueet ja niiden alta löytyvät linkkien nimet. Linkkien kohdalla suluissa on mainittu asioita, joita ne pitävät sisällään.

Sivusto sisältää runsaasti tärkeitä asioita, joita esimiehen tulee oppia. Lukemisen helpottamiseksi sivustosta rakennettiin helppokäyttöinen ja visuaalinen kokonaisuus.

5 YHTEENVETO

Jotta yritys toimii, tarvitaan sinne osaavaa henkilöstöä. Osaavaan ja sitoutuneeseen henkilöstöön tulee panostaa jo heti työsuhteen alussa, jotta vältytään osamattomuudesta johtuvilta virheiltä, jotka voivat johtaa esimerkiksi ylimääräisiin kustannuksiin, asiakkaiden menetyksiin tai yrityksen maineen vahingoittumiseen. Onnistumiset ja sujuva työskentely vaikuttavat myönteisesti tulokkaan motivaatioon, mielialaan ja jaksamiseen. Perehdyttämällä edistetään juuri näitä osa-alueita ja sen kautta voi näin ollen vaikuttaa suoraan sekä yrityksen kannattavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen että työntekijän omaan hyvinvointiin.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli auttaa case-yritystä, yritys X:ää, menestymään kehittämällä uuden esimiehen perehdyttämissivuston rakenne perehdyttämisen tueksi. Päättökäsimusongelmana oli selvittää, millaista aineistoa tarvitaan esimiehen perehdyttämisen tueksi. Työn päättökäsimusongelma jakautui kahteen alatutkimusongelmaan: minkälaista osaamista esimieheltä vaaditaan ja minkälaista perehdyttämistä esimies tarvitsee. Tutkimusongelmaa lähestyttiin teoriaosuudessa tutkimalla ajankohtaista kirjallisuutta ja elektronista-aineistoa.

Teoriaosuuden alussa keskityttiin selvittämään, mitä johtaminen ja esimiestyö pitävät sisällään kokonaisuudessaan. Johtaminen jaettiin kolmeen osa-alueeseen, jotka esimiehen tulee hallita. Näitä osa-alueita olivat asioiden johtaminen, henkilöstöjohtaminen ja itsensä johtaminen. Jotta henkilö voisi toimia esimerkillisenä esimiehenä, hänen täytyy tunkea ja ymmärtää organisaation strategia ja kulttuuri. Niiden kautta hän pystyy ohjaamaan alaisiaan yrityksen kohti yrityksen tavoitteita. Esimiesosaamiseen tarvitaan myös tietoa, taitoa ja tahtoa. Johtamisen ja esimiestyön aihealueista löytyi kattavasti tietoa eri lähteistä.

Teoriaosuuden toinen pääaihe oli esimiehen perehdyttäminen. Perehdyttäminen on tärkeää, koska sen kautta esimies oppii tuntemaan muun muassa tehtävänsä, organisaation ja sen käytännöt sekä työyhteisön. Perehdyttämisjakson jälkeen esimies kykenee työskentelemään itsenäisesti ja tehokkaasti. Tämä on erittäin tärkeää, sillä esimiehellä on vastuu ohjata alaisiaan ja toteuttaa yrityksen perustarkeitusta. Perehdyttämisen tukena voidaan käyttää erilaisia materiaaleja, kuten

perehdyttämissivustoa. Esimiesten perehdyttämistä koskevaa kirjallisuutta on hyvin vähän.

Tämän opinnäytetyön pohjalta rakennettiin uuden esimiehen perehdyttämissivuston rakenne, joka koostuu erilaisista jo olemassa olevista linkeistä ja osittain myös uudesta materiaalista. Sivuston rakenteen kehittämisen avuksi tehtiin kaksi kvalitatiivista tutkimusta: kysely ja teemahaastattelu. Kyselyllä ja haastattelulla selvitettiin millaista osaamista esimiehiltä vaaditaan, mitä yritys X haluaa viestiä esimiehille, millainen rakenne ja millaista sisältöä uuden esimiehen perehdyttämissivustolla tulee olla. Tutkimustuloksista löytyi suora yhteys teoriaan.

Teemahaastattelun keskeisiä tuloksia olivat yritys X:n halu tukea esimiehiään, kouluttaa heitä ja kehittää esimiestyötä. Esimiehen ominaisuuksista tiimityötaidot ja ihmisläheinen johtamistyyli nousivat esille. Sivuston rakenteesta toivottiin visuaalisesti järkevää kokonaisuutta. Kyselyssä tuli ilmi paljon kehitysehdotuksia yritys X:ssä jo entuudestaan olemassa oleviin esimies- ja perehdyttämissivustoihin. Näitä kehitysehdotuksia olivat muun muassa kysymys/vastaus-palsta, jolla esimiehet voisivat keskustella hankalista esimiestilanteista, aiheiden ryhmittely ja otsikointi tarkoituksen mukaiseksi ja yksityiskohtaisempi informaatio sivustoilla. Uuden esimiehen perehdyttämissivustolla hyödynnettiin näitä esiin nousseita asioita. Sivuston tarkoitus ei ole olla päällekkäinen esimies- ja perehdyttämissivustojen kanssa, vaan sivuston on tarkoitus sisältää uutta tietoa ja linkityksiä eri sivustoille. Uuden esimiehen perehdyttämissivuston rakenne muodostui kyselyn, haastattelun ja teorian pohjalta.

Yritys X voi tässä työssä tehdyn kyselyn avulla kehittää myös jo olemassa olevia sivustojaan. Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan paneuduttu kyseisten sivustojen kehittämiseen, vaan uuden sivuston luomiseen. Jatkotoimenpiteenä voi siis olla jo olemassa olevien esimies- ja perehdyttämissivustojen kehittäminen. Etenkin esimies sivusto tarvitsee kehittämistä, sillä uuden esimiehen perehdyttämissivusto on osa kyseistä sivustoa. Tärkeimpiä kehityskohteita esimies sivustolla ovat aihealuiden otsikointi ja ryhmittely.

Yritys X:ssä on suunnitteilla niin sanottu yritys X:n esimiesten tutkinto. Tämä opinnäytetyö toimii pohjana rakennettavalle esimiesvalmennukselle. Jatkotutkimusaiheena voidaan sivustoa edelleen kehittää soveltuvaksi yrityksen tavoitteisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Sivuston toimivuudesta voi jatkossa tehdä tutkimuksen, jotta nähdään onko sivusto hyödyllinen ja kattaako se kaiken tarvittavan tiedon.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Aaltonen, R., Pitkänen, E. & Ristikangas, T. 2008. Asiantuntijasta esimies. Helsinki: WSOYpro Oy.

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

Daft, R., Kendrick, M. & Vershinna, N. 2010. Management. 8. painos. Andover: South-Western Higher Education, a division of Cengage Learning, Inc.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi - Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A., & Sandberg J. 2006. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi Kustannusosakeyhtiö.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 2. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoivavarojen johtaminen 8-9. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

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

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

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

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

Northouse, P. 2004. Leadership – Theory and practice. 3.painos. California: SAGE Publications Inc.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. Helsinki. WSOY Pro Oy.

Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Helsinki: Tammi Kustannusosakeyhtiö.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi—teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: KY-Palvelu Oy.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Repo, I. & Nuutinen, T. 2005. Viestintätaito. 2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Schein, E. 2004. Organizational culture and leadership. 3. painos. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas, tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. 2. painos. Espoo: Suomen laatu keskus Oy.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2003. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 6. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen – näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum Media Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

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

Elektroniset lähteet

Yritys X. 2011. Yritys X [viitattu 2.2.2011]. Saatavissa: Yritys X:n Internet-sivuilla.

Yritys X. 2011. Esiemiessivusto [viitattu 10.1.2011]. Saatavissa: Yritys X:n intranet.

Yritys X. 2011. Tervetuloa yritys X:lle [viitattu 10.1.2011]. Saatavissa: Yritys X:n intranet.

Lahden ammattikorkeakoulu. 2007. Hyvä perehdytys –opas [viitattu 29.12.2010]. Saatavissa: <http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakkoivaa työsuojelua [viitattu 15.2.2011]. Saatavissa: http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

S-päällikkö. 2011. S-päällikkö-koulutusohjelma [viitattu 17.2.2011]. Saatavissa: <http://s-paallikko.fi/s-paallikko-koulutusohjelma/>

Taloussanomat. 2010. Insinööri on yhä harvemmin pomo [viitattu 18.1.2011]. Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2010/02/10/insinööri-on-yhä-harvemmin-pomo/20102103/139>

Työturvallisuuskeskus. 2011. Johtaminen [viitattu 29.1.2011]. Saatavissa: http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen

Työturvallisuuslaki 738/2002 [viitattu 23.3.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Haastattelut

Kehityspäällikkö. Yritys X. Haastattelu 10.1.2011.

Kehityspäällikkö. Yritys X. Haastattelu 23.2.2011.

Henkilöstöpäällikkö. Yritys X. Haastattelu 23.2.2011.

LIITTEET

LIITE 1.	Kyselyn saate	76
LIITE 2.	Kysely	78
LIITE 3.	Teemahaastattelun runko	80
LIITE 4.	Esimerkki uuden esimiehen perehdyttämissivuston etusivusta	81
LIITE 5.	Esimerkki avautuvasta polusta	82
LIITE 6.	Esimerkki avautuvasta aihe-alueesta	83
LIITE 7.	Polkujen yksityiskohtaiset sisällöt	84

LIITE 1. Kyselyn saate

Hei JET:lainen

Olemme Lahden ammattikorkeakoulun liiketalouden alan johtamisen ja viestinnän opiskelijoita ja teemme opinnäytetyötä esimiehen perehdyttämisestä yritys X:ssä. Toinen meistä, Minna Hoikkala, on myös ollut yritys X:ssä työharjoittelussa kehityspäällikön alaisuudessa viimeiset viisi kuukautta.

Osana opinnäytetyötä tutkimme yritys X:n uuden perehdyttämissivuston ja esimessivuston toimivuutta. Yritys X:n perehdyttämissivusto on valmistunut joulukuussa 2010. Sivustoa ei ole vielä markkinoitu esimiehille, mutta nyt sinulla on mahdollisuus tutustua siihen etukäteen! Virallisesti sivusto esitellään esimiehille seuraavassa esimieskirjeessä.

Opinnäytetyömme tarkoituksena on luoda uuden esimiehen perehdyttämissivusto yritys X:lle. Sinut on valittu yritys X:n kehityspäällikön pyynnöstä vastaamaan ja vaikuttamaan sivuston sisällön suunnitteluun.

Ohessa on lyhyt kysely (n. 5-10 min.), jota ennen toivomme sinun tutustuvan [yritys X:n esimessivustoon](#) sekä [perehdyttämissivustoon](#), jotta pystyt vastaamaan kysymyksiin kokonaisuudet hahmottaen ja oman näkemyksesi mukaisesti.

Toivomme, että vastaat kyselyyn ennen seuraavaa omaa JET lähipäivääsi. Mikäli et kuitenkaan jostain syystä ehdi vastaamaan kyselyyn, on sinulla mahdollisuus vastata siihen lähipäivillä paperilomakkeella. Huomaathan, että sinun tulee joka tapauksessa tutustua sivustoihin etukäteen, koska sinulla ei ole JET lähipäivänä tietokonetta käytössäsi.

[>> Linkki kyselyyn](#)

Mikäli kyselystä herää jotain kysyttävää, ota yhteyttä osoitteeseen: minna.hoikkala@lpt.fi

Kiitos paljon vastauksestasi!

Terveisin

Minna Hoikkala ja Seija Mikkonen

Lahden ammattikorkeakoulu,

Liiketalouden ala

minna.hoikkala@lpt.fi

LIITE 2. Kysely

Kysely yritys X:n esimies- ja perehdyttämissivustoista

1. Kuinka kauan olet toiminut esimiestehtävissä?

- Alle vuoden 3-4 vuotta
 1-2 vuotta 5 vuotta tai enemmän

Perehdyttämissivusto (Tervetuloa yritys X:lle)

2. Kuinka paljon mielestäsi perehdyttämissivusto vaikuttaa organisaation tuntemiseen uuden työntekijän näkökulmasta? Arvioi asteikolla 1-5.

1= ei lainkaan, 2=ei riittävästi, 3= jonkin verran, 4= paljon, 5= hyvin paljon

- 1 2 3 4 5

3. Jos valitsit edellisestä kysymyksestä "ei lainkaan" tai "ei riittävästi", niin mitä tietoa sivustolta tulee vielä löytyä?

4. Millä alla olevista sanoista kuvailisit perehdyttämissivustoa? Valitse kolme (3) mielestäsi parasta vaihtoehtoa. Rastita valintasi.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> sekava | <input type="checkbox"/> laaja |
| <input type="checkbox"/> informatiivinen | <input type="checkbox"/> hyödyllinen |
| <input type="checkbox"/> suppea | <input type="checkbox"/> helppokäyttöinen |
| <input type="checkbox"/> yhdenmukainen | <input type="checkbox"/> hyödytön |
| <input type="checkbox"/> päällekkäinen | <input type="checkbox"/> rönsyilevä |

5. Ovatko etusivun linkit (hyödyllisiä linkkejä yritys X:n intranetistä) hyödyllisiä? Jos ovat, niin mitkä erityisesti?

6. Miten voisit hyödyntää perehdyttämissivustoa omassa työssäsi?

7. Puuttuuko mielestäsi perehdyttämissivustolta jotain oleellista? Jos puuttuu, niin mitä?

Esimiessivusto

8. Oletko hyödyntänyt yritys X:n esimiessivustoa työssäsi?

Kyllä En

9. Puuttuuko mielestäsi esimiessivuston etusivulta joitain oleellisia aihealueita? Jos puuttuu, niin mitä?

10. Onko esimiessivuston aihealueiden sisältö tarvettasi vastaava? Jos ei, niin mihin aihealueeseen kaipaisit lisämateriaalia?

Lopuksi muutama lisäkysymys opinnäytetyön tueksi

11. Mitkä ovat mielestäsi esimiehen tärkeimmät ominaisuudet? Listaa kolme (3) tärkeintä.

1. _____
2. _____
3. _____

12. Mainitse vähintään kaksi (2) asiaa, jotka tulee mielestäsi ottaa huomioon uuden esimiehen perehdyttämisessä.

Kiitos vastauksestasi!

LIITE 3. Teemahaastattelun runko

1. Millainen on hyvä esimies

- luonne, osaaminen, koulutus, työkokemus, johtamistyyli
- miten perehdyttämisellä voidaan tukea/edistää niitä ominaisuuksia, joita hyvällä esimiehellä tulee olla yritys X:n näkökulmasta?

2. Millaisia konkreettisia työtehtäviä esimiehillä yritys X:ssä on (yleisesti kaikilla)

- henkilöstöjohtamisen/ asioiden johtamisen näkökulmasta
- miten perehdyttämisellä voidaan edistää näitä yleisiä esimestehtäviä?

3. Mitä esimiehen perehdyttämisessä tulee huomioida

- mitä erityistä juuri esimiesten kannalta tulee huomioida (yhteistyö, esimiestyö yleensä, organisaatio jne.)

4. Mitä uudelle esimiehelle halutaan viestiä

- mitä haluatte uuden esimiehen perehdyttämissivustolle/millaisen kuvan yrityksessä toimimisesta haluatte antaa uusille esimiehille

5. Millaista materiaalia perehdyttämissivustolle halutaan

LIITE 4. Esimerkki uuden esimiehen perehdyttämissivuston etusivusta

Tervetuloa esimieheksi yritys X:lle!

Tältä sivustolta löydät tietoa ja hyödyllisiä linkkejä työsuhteesi alun tueksi. Sivusto on ensisijaisesti tarkoitettu uusille esimiehille perehdyttämisen tueksi. Sivustoa voivat kuitenkin hyödyntää myös ne esimiehet, jotka ovat jo pitempään olleet esimiehenä yritys X:ssä.

Valitse klikkaamalla alla olevista painikkeista itsellesi parhaiten sopiva perehdytyspolku. Polkujen sisällön laajuus vaihtelee työkokemuksen mukaan.



Tämä polku on tarkoitettu esimiehille, jotka eivät ole aiemmin työskennelleet yritys X:ssä ja joilla ei ole aiempaa esimieskokemusta.



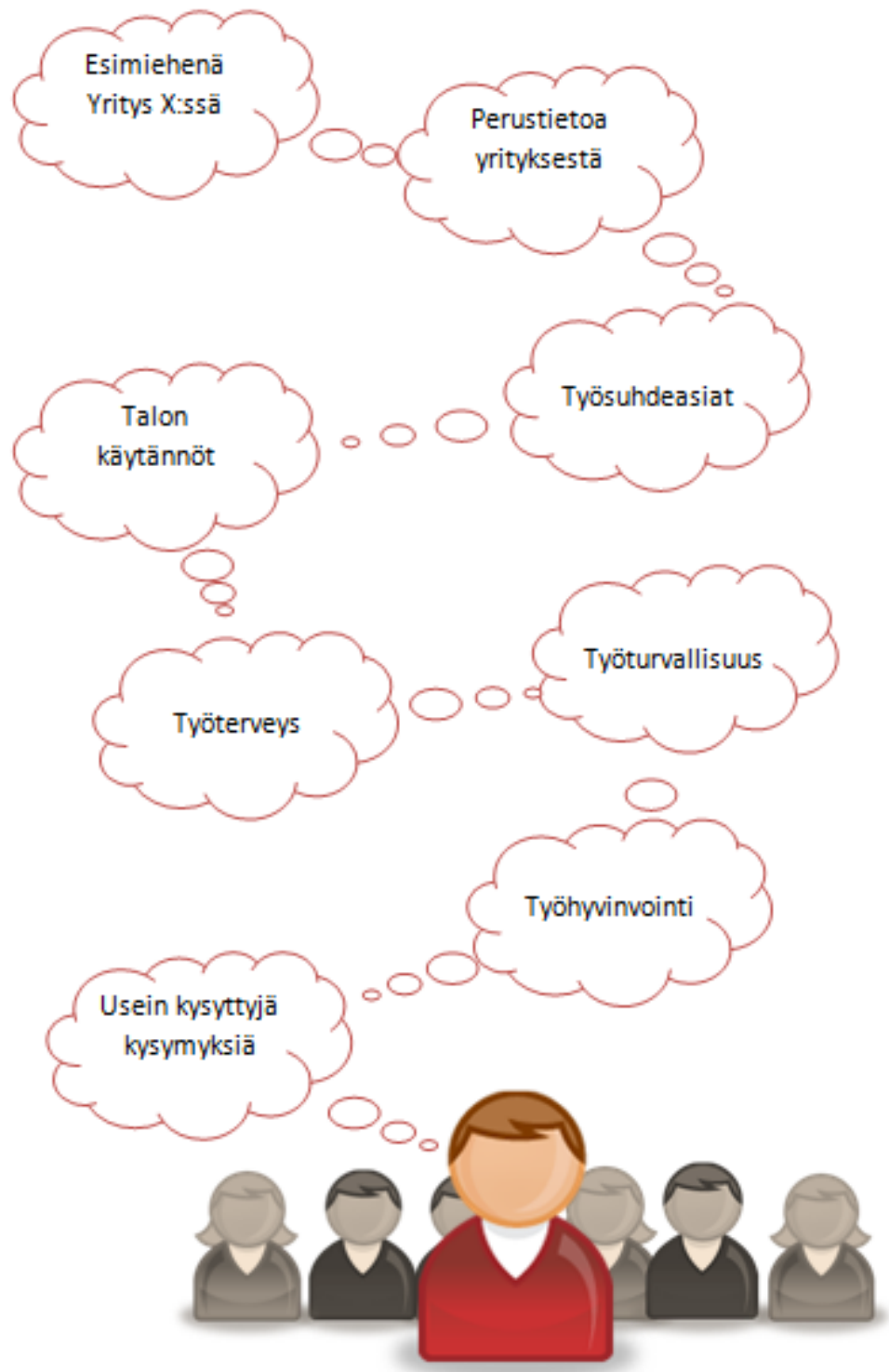
Tämä polku on tarkoitettu esimiehille, jotka ovat työskennelleet yritys X:ssä, mutta vasta siirtyneet esimiestehtäviin.



Tämä polku on tarkoitettu esimiehille, jotka ovat toimineet esimiestehtävissä, mutta eivät yritys X:ssä.

LIITE 5. Esimerkki avautuvasta polusta

Jatka painamalla esimiehen ajatuskuplia, ne sisältävät tietoa aihealueittain.



LIITE 6. Esimerkki avautuvasta aihe-alueesta



1. Esimiehenä Yritys X:ssä

- Millainen on hyvä esimies
- Esimiehen tehtävät ja vastuut
- Esimiehen rooli ja sen tärkeys
- Miten johdetaan
- Itsensä johtaminen
- Itsensä kehittäminen
- Yritys X tukee esimiehiään



LIITE 7. Polkujen yksityiskohtaiset sisällöt

Polku 1. Tarkoitettu esimiehille, jotka eivät ole aiemmin työskennelleet yritys X:ssä ja joilla ei ole aiempaa esimieskokemusta.

1. Esimiehenä yritys X:ssä

- Millainen on hyvä esimies (yritys X:n näkökulma: ihmisläheinen, valmentava, yhteistyön mahdollistava)
- Esimiehen tehtävät ja vastuut
- Esimiehen rooli ja sen tärkeys (esimies on johtaja, auktoriteetti, helposti lähestyttävä, avoin, rehellinen)
- Miten johdetaan (vaikeat tilanteet, alaiset ovat yksilöitä, tasapuolisuus, mikä on oikein ja mikä väärin)
- Itsensä johtaminen (oman osaamisen tiedostaminen ja itsensä hyväksyminen, esimerkillisesti toimiminen, halu olla esimies/asenne)
- Itsensä kehittäminen (koulutukset, halu kehittyä ja ottaa asioista selvää, poistuminen mukavuusalueelta)
- Yritys X tukee esimiehiään (mistä löytyy apua)

2. Perustiedot yrityksestä

- Mikä on yritys X (esittely, omistajat, missio)
 - Organisaatio (selitys matriisiorganisaatiosta, organisaatiokaavio, puhelinluettelo, henkilöstön lukumäärä, johtoryhmän esittely, hallitus, uusimmat nimitykset)
 - Historia
 - Nykytilanne (missä mennään nyt, ajankohtaiset asiat)
 - Tunnuslukuja
 - Toimipisteet
- Strategia
- Arvot
- Visio
- Brändi
- Kumppanit (asiakkaat ja sidosryhmät)

3. Työsuhdeasiat

- Työehtosopimus
- Esimiestyöhän liittyvät lait ja normistot (esimerkiksi laki yhteistoiminnasta yrityksissä)
- Palkkaus ja palkitseminen
- Työntekijöiden muistaminen

- Työtuntien kirjaus, lomat/ poissaolot
 - Työaika ja tauot
 - Etätyö
 - Edut (liikuntaedut, ravintoedut, työsuhdeasunnot / autoetu)
 - Matkustussääntö
 - Kehityskeskustelut
4. Talon käytännöt
- Käyttöoikeudet
 - Avokonttorin säännöt
 - Tilojen ja laitteiden varaus
 - Allekirjoitusoikeus
 - Kulkuoikeudet
 - IT-tuki
 - Toimistotarvikkeiden hankinta
5. Työterveys (missä järjestetty)
6. Työturvallisuus
- Työsuojelutoiminta (työsuojelupäällikkö, työsuojeluvaltuutettu/ luottamusmies)
 - Työturvallisuusryhmän esittely
7. Työhyvinvointi
- Kerhotoiminta/harrastusmahdollisuudet
 - Oma jaksaminen
 - Työuupumus
8. Usein kysytyjä kysymyksiä

Polku 2. Tämä polku on tarkoitettu esimiehille, jotka ovat työskennelleet yritys X:ssä, mutta vasta siirtyneet esimiestehtäviin.

1. Esimiehenä yritys X:ssä

- Millainen on hyvä esimies (yritys X:n näkökulma: ihmisläheinen, valmentava, yhteistyön mahdollistava)
- Esimiehen tehtävät ja vastuut
- Esimiehen rooli ja sen tärkeys (esimies on johtaja, auktoriteetti, helposti lähestyttävä, avoin, rehellinen)
- Miten johdetaan (vaikeat tilanteet, alaiset ovat yksilöitä, tasapuolisuus, mikä on oikein ja mikä väärin)
- Itsensä johtaminen (oman osaamisen tiedostaminen ja itsensä hyväksyminen, esimerkillisesti toimiminen, halu olla esimies/asenne)
- Itsensä kehittäminen (koulutukset, halu kehittyä ja ottaa asioista selvää, poistuminen mukavuusalueelta)
- Yritys X tukee esimiehiään (mistä löytyy apua)

2. Perustiedot yrityksestä

- Nykytilanne (missä mennään nyt, ajankohtaiset asiat)
- Tunnuslukuja
- Strategia
- Arvot
- Visio
- Kumppanit (asiakkaat ja sidosryhmät)

3. Työsuhdeasiat

- Työehtosopimus
- Esimiestyöhän liittyvät lait ja normistot (esimerkiksi laki yhteistoiminnasta yrityksissä)
- Palkkaus ja palkitseminen
- Työntekijöiden muistaminen
- Työtuntien kirjaus, lomat/ poissaolot
- Edut (liikuntaedut, ravintoedut, työsuhdeasunnot/autoetu)
- Kehityskeskustelut

4. Talon käytännöt

- Käyttöoikeudet
- Allekirjoitusoikeus
- Kulkuoikeudet

5. Työturvallisuus

- Työsuojelutoiminta (työsuojelupäällikkö, työsuojeluvaltuutettu/luottamusmies)
- Työturvallisuusryhmän esittely

6. Työhyvinvointi

- Kerhotoiminta/harrastusmahdollisuudet
- Oma jaksaminen
- Työuupumus

7. Usein kysytyjä kysymyksiä

Polku 3. Tämä polku on tarkoitettu esimiehille, jotka ovat toimineet esimiestehtävissä, mutta eivät yritys X:ssä.

1. Esimiehenä yritys X:ssä
 - Millainen on hyvä esimies (yritys X:n näkökulma: ihmisläheinen, valmentava, yhteistyön mahdollistava)
 - Itsensä kehittäminen (koulutukset, halu kehittyä ja ottaa asioista selvää, poistuminen mukavuusalueelta)
 - Yritys X tukee esimiehiään (mistä löytyy apua)

2. Perustiedot yrityksestä
 - Mikä on yritys X (esittely, omistajat, missio)
 - Organisaatio (selitys matriisiorganisaatiosta, organisaatiokaavio, puhelinluettelo, henkilöstön lukumäärä, johtoryhmän esittely, hallitus, uusimmat nimitykset)
 - Historia
 - Nykytilanne (missä mennään nyt, ajankohtaiset asiat)
 - Tunnuslukuja
 - Toimipisteet
 - Strategia
 - Arvot
 - Visio
 - Brändi
 - Kumppanit (asiakkaat ja sidosryhmät)

3. Työsuhdeasiat
 - Työehtosopimus
 - Palkkaus ja palkitseminen
 - Työntekijöiden muistaminen
 - Työtuntien kirjaus, lomat/poissaolot
 - Työaika ja tauot
 - Etätyö
 - Edut (liikuntaedut, ravintoedut, työsuhdeasunnot / autoetu)
 - Matkustussääntö
 - Kehityskeskustelut

4. Talon käytännöt
 - Käyttöoikeudet
 - Avokonttorin säännöt

- Tilojen ja laitteiden varaus
- Allekirjoitusoikeus
- Kulkuoikeudet
- IT-tuki
- Toimistotarvikkeiden hankinta

5. Työterveys (missä järjestetty)

6. Työturvallisuus

- Työsuojelutoiminta (työsuojelupäällikkö, työsuojeluvaltuutettu/luottamusmies)
- Työturvallisuusryhmän esittely

7. Työhyvinvointi

- Kerhotoiminta/harrastusmahdollisuudet

8. Usein kysytyjä kysymyksiä