



Perehdytyksen kehittäminen

Mirva Istermaa-Kärkkäinen

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Perehdytyksen kehittäminen

Mirva Istermaa-Kärkkäinen

Liiketalous, Tradenomi

Opinnäytetyö

Huhtikuu, 2020

Mirva Istermaa-Kärkkäinen

Perehdytyksen kehittäminen

Vuosi 2020

Sivut

39

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Schmiedmann Suomi Oy:n perehdyttämistä. Tarkoitus oli saada Schmiedmannille käyttöön kirjallinen perehdytysohjeistus, sekä toimintasuunnitelma perehdytystilanteisiin. Jotta perehdyttäminen olisi laadullisesti tarpeeksi hyvää, tulisi esimiestyöskentelynkin olla toimivaa. Tästä syystä opinnäytetyössä käsiteltiin johtamista ja esimiestyöskentelyä, sekä mietittiin keinoja, miten esimiestyöskentelyä voitaisiin kehittää toimeksiantajayrityksessä. Tarve työlle lähti siitä, että Schmiedmannilla ei ollut aiemmin käytössä kirjallista perehdytysmateriaalia. Tämä aiheutti sen, että perehdyttäminen oli puutteellista. Työ toteutettiin yhteistyössä Schmiedmann Suomen yrittäjien kanssa.

Kyseinen opinnäytetyö tehtiin toiminnallisen tutkimuksen piirteitä sisältävänä kehittämistutkimuksena. Opinnäytetyössä tietopohjana käytettiin aiheeseen liittyvää sähköistä sekä kirjallista tietokirjallisuutta, oppaita, lainsäädäntöä sekä yrityksen omaa tietopohjaa. Opinnäytetyön tuotoksena syntyi Työpaikan käsikirja, sekä perehdytyksen tarkastuslista. Molemmat näistä on otettu käyttöön toimeksiantajayrityksessä. Lisäksi opinnäytetyössä luotiin perehdytyskonsepti, jonka pohjalta perehdytys Schmiedmannilla jatkossa suunnitellaan. Esimiestyön kehittämiseksi suosittelemme koulutuksia sekä mentorointia. Tällä varmistetaan jatkossa toimiva esimiestyö muutostilanteissa. Jatkoa ajatellen olisi tärkeää, että Työpaikan käsikirjaa päivitetään tarvittaessa, jotta sen informaatio pysyy ajantasaisena.

Asiasanat: esimies, johtajuus, työpaikan käsikirja

Mirva Istermaa-Kärkkäinen

Development of the company's new employee induction

Year	2020	Pages	39
------	------	-------	----

Abstract

The purpose of this thesis was to develop new employee induction at Schmiedmann Suomi Oy. The goal was to provide written orientation instructions and a plan of action. In order for the orientation to be good enough in terms of quality, the supervisors' work should also be effective. For this reason, the thesis also included some material for managing employees and suggestions how supervisor work could be developed in the client company. Schmiedmann did not have any previous instructions or new employee induction plans. This had caused orientation to be inadequate. This thesis was done in cooperation with Schmiedmann Suomi entrepreneurs.

The thesis was done as a developmental study incorporating the features of functional research. The data used in the thesis was online and written guides, legislation and the company's own knowledge base. The output of the thesis was a Workplace Handbook, as well as the checklist for the orientation. They were both implemented in the client company. In addition, an orientation concept was created in the thesis, on the basis of which the orientation at Schmiedmann will be planned in the future. To develop the work of a supervisor, the author recommends training and mentoring. This would ensure future supervisory work in situations of change. For the future, it would be important to update the Workplace Handbook as necessary to keep its information up to date.

Keywords: supervisor, leadership, workplace handbook

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Toimeksiantajan esittely	7
3	Opinnäytetyön tavoite.....	8
4	Tiedonkeruu menetelmiä.....	9
5	Johtaminen ja esimiestyö	11
5.1	Ihmisten ja asioiden johtaminen.....	14
5.2	Johtamisen ja toiminnan kehittäminen	17
6	Perehdytys	21
6.1	Fyysiset ja psyykkiset vaaratekijät	24
6.2	Toimenkuvat ja työn kuormittavuus Schmiedmannilla	25
7	Perehdyttämiskonsepti	27
7.1	Perehdytyksen eteneminen	29
7.2	Perehdytyksen sisältö.....	31
8	Työpaikan käsikirja	32
9	Perehdytyksen tarkastuslista	33
10	Pohdintaa.....	35
	Lähteet.....	37

1 Johdanto

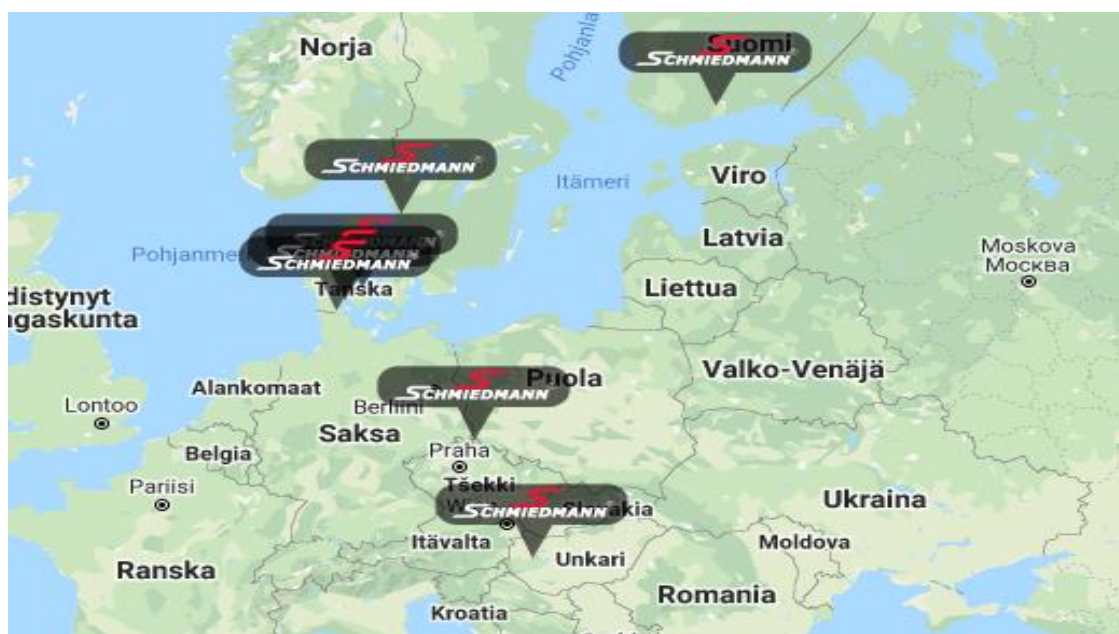
Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Schmiedmann Suomi Oy. Tarkoituksena on luoda Schmiedmannille perehdytyskonsepti, jonka mukaan perehdyttäminen jatkossa toteutetaan. Kyseessä on toiminnallisen tutkimuksen piirteitä sisältävä kehittämistutkimus ja olennaisena osana opinnäytetyötä on perehdytys materiaalin tekeminen. Tarve käsikirjalle on lähtenyt siitä, että yrittäjät itse työskentelevät yrityksessä työntekijöiden rinnalla ja he kokevat, että kiire ja työn laaja-alaisuus aiheuttavat sen, että kunnolliseen työntekijöiden perehdytykseen ei ole ollut aikaa. Käytössä ei ole ollut kirjallista perehdytysmateriaalia eikä näin ollen myöskään perehdytysuunnitelmaa. Tästä syystä uuden työntekijän aloittaessa perehdyttäminen ei ole ollut tarpeeksi johdonmukaista. Tämä on koettu niin, että se on hidastanut asioiden sisäistämistä, sekä työyhteisöön mukaan pääsemistä. Tähän on kulunut turhaa työaikaa, sekä se on aiheuttanut turhautumista niin työntekijöissä kuin esimiehissäkin.

Opinnäytetyössä Schmiedmannille luodaan perehdytys suunnitelma, jonka mukaan perehdytys jatkossa toteutetaan. Lisäksi tehdään Työpaikan käsikirja, joka sisältää yrityksen perustiedot, toimintatavat ja käytännöt. Käsikirja tulee toimimaan perehdytyksen tukena. Jatkossa, kun alkuperehdytyksessä on käytössä myös kirjallinen materiaali, on uusien työntekijöiden helpompi sisäistää ohjeet ja toimintatavat. Kirjallisen oppaan nimeksi tulee Työpaikan käsikirja. Työpaikan käsikirjan liitteeksi tulee perehdytyksen tarkastuslista, jonka avulla voidaan tarkistaa, että uusi työntekijä on varmasti saanut kaiken tarvittavan informaation työhön tullessaan.

Tärkeä osa toimivaa perehdytystä ja yrityksen menestystä on hyvä esimiestyöskentely. Opinnäytetyössä keskitytään perehdytyksen lisäksi ottamaan selvää mitä hyvä johtaminen ja esimiestyö on, jotta tätä tietoa voidaan jatkossa käyttää yrityksen kehittämiseen. Yrityksen sekä henkilöstömäärän kasvaessa on erityisen tärkeää, että esimiehet kykenevät opastamaan uuden työntekijän asianmukaisesti työhönsä. Toimiva esimiestyöskentely luo muutoksille vahvan ja toimivan pohjan.

2 Toimeksiantajan esittely

Schmiedmann Suomi on perustettu vuonna 2010. Schmiedmann brändi on lähtöisin Tanskasta, jossa sijaitsee yrityksen pääyhteistyökumppani sekä päävarasto. Lisäksi Schmiedmann toimipisteitä on useita ympäri Euroopan. Kyseessä ei ole perinteinen franchising-yritys, vaan kaikki toimipisteet ovat yrittäjävetoisia. Johtuen yrittäjävetoisuudesta, Schmiedmannilla ei ole olemassa yhteisiä käytäntöjä, vaan kaikki toimintatavat ovat maakohtaisia. Ainoastaan brändin määrittelee Schmiedmann Odense. Tämä tarkoittaa yhteneväisyyttä vaatetuksessa ja yrityksen ulospäin näkyvässä imagossa. Kuviossa 1 näkyy kaikki tällä hetkellä toimivat Schmiedmann toimipisteet. (Schmiedmann 2019)



kuvio 1: Schmiedmann toimipisteet 2019 (Schmiedmann 2019)

Toimipisteitä löytyy Suomen lisäksi Ruotsista, Tanskasta (2), Saksasta, Tsekeistä ja Unkarista (Schmiedmann 2019).

Schmiedmannin toimiala on BMW- ja Mini- henkilöautojen varaosamyynä ja huoltotoiminta. Yritys tuo maahan kyseisten merkkien varaosia ja myy niitä pääsääntöisesti verkkokaupan kautta, mutta heillä on lisäksi myymälä, joka sijaitsee Vantaalla. Varaosamyynnin lisäksi toimintaan kuuluu huolto- / korjaamopuoli. Osassa toimipisteitä myydään myös BMW-henkilöautoja. Henkilökuntaa Schmiedmann Suomella on tällä hetkellä 12. (Schmiedmann 2019)

Schmiedmann Suomi perustettiin vuonna 2010 Helsingin Metsälään, jossa se toimi n. 2.5-vuotta ennen muuttoa Konalaan. Muutto oli ajankohtaista, koska huoltopuolelle oli Metsälässä

liian vähän tilaa. Muutto Konalaan tapahtui kesällä 2012. Henkilökuntamäärä nousi tuolloin viidestä kahdeksaan. Tilat olivat alimitoitettut Konalassa ja nopeasti alkoikin jälleen uusien toimitilojen etsiminen. Näitä yritys etsi useamman vuoden, kunnes sopiva paikka lopulta löytyi Vantaankoskelta. Suurin ongelma toimitiloja etsiessä oli löytää paikka, joka pystyy vastaamaan yrityksen brändin mukaiseen tarpeeseen. Tilojen tuli olla sellaiset, että sieltä löytyy toimivat varastotilat, korjaamotilat sekä edustava myymälä, kaikki saman katon alta. Nykyiset toimitilat valmistuivat kesällä 2019 ja yritys on toiminut heinäkuun 2019 lopusta asti Vantaan puolella, Vantaankoskella. Henkilökuntamäärä nousi tuolloin kahteentoista. Yrityksen on tarkoitus kasvaa tulevaisuudessa, joten toimintojen kehittäminen on tarpeellista, jotta ajatusmalli ja toimintatavat saadaan pidettyä yhtenäisenä. Perehdyttämiseen ja esimiestyöskentelyyn panostaminen on jatkossa entistä tärkeämpää, jotta työ on kaikille turvallista ja miellyttävää.

3 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Schmiedmannin perehdytystä. Tämä tapahtuu luomalla yritykselle toimiva perehdytyskonsepti sekä kirjallinen materiaali perehdytyksen tueksi. Kirjallinen materiaali sisältää yrityksen yhteiset toimintatavat ja käytännöt. Tästä syystä se nimetään työpaikan käsikirjaksi. Käsikirjan liitteeksi tulee perehdytyksen tarkastuslista.

Perehdytyskonsepti luo pohjan perehdyttämislle. Sen avulla suunnitellaan uusien työntekijöiden perehdytys jo ennen heidän työssä aloittamistaan. Käsikirjan avulla uusien työntekijöiden perehdyttäminen on jatkossa johdonmukaisempaa. Perehdyttämisen tarkastuslistan avulla puolestaan varmistetaan se, että uusi työntekijä saa tarvittavan ja kunnollisen perehdytyksen työhönsä. Kuten suurimmassa osassa pieniä ja keskisuuria yrityksiä, myös Schmiedmannilla yrittäjät ovat työskennelleet alusta asti yrityksessä kokopäiväisesti työntekijöiden rinnalla. He ovat kokeneet, että työntekijöiden kunnollinen perehdytys on jäänyt tästä syystä taka-alalle ja tämä on aiheuttanut ongelmia myöhemmin.

Työntekijöiden perehdytys ei ole tärkeää ainoastaan silloin, kun taloon tulee uusi työntekijä. Perehdytys on tärkeää muutostilanteissakin. Vaikka kyseessä olisikin positiivinen asia, koetaan jotkut muutoksista usein negatiivisina. Tällöin puhutaan yleensä muutostalantinnasta. Muutostalantinnan ajatellaan usein johtuvan ihmisten haluttomuudesta tehdä tai oppia uutta, mutta todennäköisempää on, että tämä johtuu muutosten aiheuttamasta epävarmuudesta (Honkanen, H 2016, 318). Kunnollisten ja toimivien perehdytyskäytäntöjen tarkoitus on jatkossa helpottaa sekä työntekijöiden että esimiesten arkea muutostilanteissa.

Jotta perehdyttäminen on laadullisesti tarpeeksi hyvää, tulee esimiestyöskentelyn olla toimivaa. Tästä syystä opinnäytetyössä käsitellään johtamista ja esimiestyöskentelyä, sekä mietitään keinoja, miten esimiestyöskentelyä voitaisiin kehittää Schmiedmannilla. Tietoperusta tälle on kirjallinen, koska tavoitteena on nimenomaan ottaa selvää mitä hyvä johtaminen on,

sekä herättää ajatuksia siitä, miten johtamista ja esimiestyötä voisi kehittää kyseisessä yrityksessä. Esimiesten tehtävä töissä on vastata mm. työolojen turvallisuudesta sekä henkilöstön hyvinvoinnista. Jotta esimies voi johtaa ja saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet, hänen on kyettävä johtamaan sekä asioita, että ihmisiä. (Juuti 2016, 47.) Pienessä toimipisteessä on paljon lähiesimiestyöskentelyä, eli ihmisten johtamista heidän kanssaan työskentelyn ohella. Jotta esimiehen on helpompi toteuttaa yrityksen strategiaa, on tärkeää, että perustehtävät ovat selkeitä. Tähän auttavat määritellyt toimenkuvat. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen työntekijän tehtävät ja vastuut on selvitetty. (Työturvallisuuskeskus, 4.) Hyvä johtaminen on parhaillaan tuloksellista sekä työhyvinvointia edistävää. Se on prosessi, jonka tulisi olla jatkuvaa. (Juuti 2016, 9.) Tästä syystä on tärkeää, että yrittäjillä ja esimiehillä on työkaluja oman johtajuutensa kehittämiseen.

4 Tiedonkeruu menetelmiä

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään tilastollisia menetelmiä, jota varten löytyy lainalaisuuksia, joihin on olemassa paljon ohjeita. Tästä syystä se on tietyllä tapaa helpompi toteuttaa kuin kvalitatiivinen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein jo aineistonkeruu vaiheessa joudutaan analysoimaan aineistoa ja tekemään siitä tulkintoja. Tutkimuskysymyksiä ei ole monesti alussa täysin selvä, koska tutkimuksen edetessä aihe tarkentuu jatkuvan analyysin ja tulkinnan takia. Vallin ja Aarnoksen (2018, 19-21) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen soveltaja tarkastelee tutkittaviaan ulkopuolelta, kun taas kvalitatiivisen tutkimuksen suorittaja mielletään sisäpiirin tarkkailijaksi. Molemmissa tapauksissa tutkijan on tärkeää muistaa oma roolinsa. Vaikka tutkimusaihe olisi lähellä omaa elämää, niin tutkimus täytyy suorittaa tutkimuksellisesti, eli lopputulosta ei voi päättää omien tunteiden ja tuntemusten mukaan, vaan tutkimus on suoritettava objektiivisesti ilman ennako oletuksia.

Empiiristä ja teoreettista tietoa voidaan hankkia monella tapaa. Perehtyminen kyseisestä aiheesta jo tehtyihin esimerkkitutkimuksiin on hyvä tapa. Lisäksi aineistoa voi hankkia esimerkiksi kirjallisuudesta, artikkeleista, dokumenteista ja verkkosivuilta, tutkimushaastatteluilla, kyselylomakkeilla ja havainnoimalla. Aineisto analysoidaan hyvän tieteellisen tavan mukaisesti. Tutkimuksesta tulee käydä ilmi, miten aineisto on hankittu. Tutkimushaastattelu on yksi yleisimmistä aineistonkeruu menetelmistä. Kirjallista materiaalia tiedonkeruumenetelmänä käytettäessä se jaetaan yleensä kahteen luokkaan, yksityisiin dokumentteihin ja joukkotiedotusluokkaan. Yksityisiä dokumentteja voivat olla esimerkiksi päiväkirjat, puheet esseet, sopimukset yms. Joukkotiedotuksella tarkoitetaan esimerkiksi sanoma- ja aikakauslehtiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 96.)

Haastattelu on helppo keino kerätä tietoa, kun haluamme kerätä ihmisten mielipiteitä, käsityksiä ja uskomuksia tai haluamme ymmärtää miksi he toimivat tietyllä tavalla. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 11.) Haastattelun tarkoitus on kerätä informaatiota keskustelemalla. Se poikkeaa normaalista keskustelusta siten, että se on aina päämäärähakuista ja ennalta

suunniteltua. Haastattelussa haastattelija ei antaudu keskusteluun, vaan hänellä on etukäteen tiedossa oleva päämäärä ja haastattelu tapahtuu haastattelijan ehdoilla. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 42.) Haastattelutyypit jaetaan yleensä neljään erilaiseen. Näitä ovat strukturoitu haastattelu, jolloin kyseessä on lomakehaastattelu. Tällöin muotoilu ja järjestys ovat aina kaikille haastateltaville samanlaisia. Puolistrukturoitu poikkeaa tästä siten, että tällöin ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavat muotoilevat itse vastauksen. Teema-haastattelussa aihe on etukäteen määritetty, mutta siitä puuttuu valmiit kysymykset. Haastattelija varmistaa toki, että kaikki etukäteen määritetyt aiheet käydään läpi, mutta se tapahtuu vapaamuotoisemmin ja kysymykset muotoutuvat haastattelun edetessä. Avoin haastattelu puolestaan muistuttaa hyvin pitkälle tavallista keskustelua. Keskustelun aihe on määritetty, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei välttämättä käydä läpi kaikkia teemoja. Haastatteluja saattaa olla enemmän kuin yksi jokaisen haastateltavan kanssa. (Eskola & Suoranta 1998, 86.) Haastattelut voivat olla joko yksilö- tai ryhmähaastattelu ja haastateltavien on oltava kytköksissä tutkittavaan aiheeseen. Laadullisessa tutkimuksessa on usein vaikea määrittää tarvittavaa haastateltavien määrää etukäteen. Kuitenkin siinä vaiheessa, kun tulokset alkavat toistaa itseään, on yleensä saatu kasaan tarvittava määrä vastauksia. (Kananen 2015, 53-54.)

Havainnointi on hyödyllinen tiedonkeruumenetelmä etenkin, jos kommunikointi havaintoilmiön kanssa on mahdotonta. Se auttaa ymmärtämään ilmiöitä, joten sen käyttäminen on perusteltua tilanteissa, jolloin ilmiöstä on saatavilla tietoa vain vähän tai ei ollenkaan. Aineiston keruu ja analysointi tapahtuu samanaikaisesti ja havainnoijan käsitys ilmiöstä kasvaa. Havainnointi voi olla avointa tai piilohavainnointia, jolloin havainnoinnin kohde ei tiedä tästä. (Kananen 2015, 48-49)

Opinnäytetyötä tehdessä pohdin pitkään, että käytäntö haastatteluja tai havainnointia yrityksen sisällä. Lopulta en kuitenkaan kokenut tätä tarpeelliseksi, koska yritys on toiminut jo pitkään ja toimintatavat ja käytännöt on määritelty. Nämä eivät ole mielipideasioita vaan hyväksi koettuja toimintatapoja ja lakiin perustuvia käytäntöjä, joten en tästä syystä päätenyt haastattelemaan ketään. Havainnointia tapahtuu esimiehenä työskennellessä jatkuvasti, sitä ei kuitenkaan voida pitää tieteellisenä, koska sitä ei dokumentoida eikä sillä ole aikamäärää. Opinnäytetyössä on kuitenkin kvalitatiivinen ote. Se perustuu saatavilla olevaan kirjalliseen sekä sähköiseen tietokirjallisuuteen, oppaisiin, lainsäädäntöön sekä yrityksen omaan tietopohjaan sekä yrityksen määrittämiin toimintatapoihin ja käytäntöihin. Toimintaopasta työstäessä olen lisäksi kerännyt mielipiteitä esimiehiltä ja työntekijöiltä. Mielipiteitä olen kysynyt sähköpostitse, kirjallisesti. Lisäksi tähän työhön on liittynyt vahvasti yrityksen omien toimintatapojen määrittelyn vahvistaminen kirjaamalla ne ylös. Tähän olen saanut apua ja mielipiteitä yrittäjiltä sekä esimiehiltä.

5 Johtaminen ja esimiestyö

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on ollut kehittää johtamista, sekä antaa yrittäjille ja esimiehille uusia näkökulmia hyvään johtamiseen, ja tätä myötä oman työskentelytavan kehittämiseen. Ihanteellinen työyhteisö on sellainen, jossa jokainen käyttää omaa osaamistaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Työtoveria autetaan pyytämättä ja ilmapiiri on avoin, työtoveria ei arvostella vaan arvostetaan. Tällöin työyhteisö on motivoitunut ja hyvinvoiva.

Mitä hyvä johtaminen sitten oikein on? Tätä on vaikea määritellä, koska johtamiseen liittyy paljon asioita, jotka ovat työyhteisö sidonnaisia. Eli minkälaista työtä tehdään, missä tehdään, ovatko johtajat / esimiehet jatkuvassa kontaktissa työntekijöiden kanssa vai eivät, vai tekevätkö he peräti työntekijöiden kanssa samoja työtehtäviä, kuten pienemmissä yrityksissä usein on. Johtamisessa on kuitenkin aina kyse vallasta ja toisiin ihmisiin vaikuttamisesta. (Honkanen 2016, 186.) Johtajuustutkimuksissa on painotettu systeemisten (vuorovaikutus, yksilö, rakenne) tekijöiden merkitystä. Lisäksi on keskitytty johtajien yksilöllisiin ominaisuuksiin kuten persoonallisuuspiirteiden ja älykkyyden tutkimukseen. Perinteinen tutkimus on ollut kiinnostunut löytämään todisteita siitä, mitä hyvä johtaminen on, ja se, mitä johtamisessa tapahtuu oikeasti, on jäänyt vähemmälle. Hyväksi johtajaksi kehittyminen näyttäisi edellyttävän hyvin pitkälle samoja asioita kuin hyväksi ihmiseksi kehittyminen. Honkanen (2016) esittää kirjassaan Peter Northousen (2004) näkemyksen, jonka mukaan johtajuus syntyy neljästä tekijästä, joita ovat **vuorovaikutussuhde, yritys vaikuttaa, ryhmätilanne sekä tavoitteen merkitys**. Tämän näkemyksen mukaan johtajuus syntyy johtajan ja johdettavan vuorovaikutuksen pohjalta, yritykseen vaikuttaa toisiin ihmisiin, ryhmätilanteissa sekä siihen liittyy aina tavoite saavuttaa jotain. Johtamiseen ei ole vain yhtä oikeaa tapaa ja vuorovaikutussuhdekin muuttuu tilanteen mukaan. Ryhmädynamiikka vaikuttaa vahvasti johtajuuden olemukseen ja ilmenemismuotoihin. Johtaja pyrkii vaikuttamaan johdettaviin sekä ohjaamaan heitä määrättyyn suuntaan, jotta asetettu tavoite saavutetaan. (Honkanen 2016, 187 -188) Tämän mukaan on siis tärkeä huomioida, että johtaminen perustuu yritykseen saada ihmiset toimimaan halutulla tavalla, eli vaikuttamiseen. Johtaminen on kaksisuuntaista, johtaja vaikuttaa alaisiin ja alaiset johtajaan. Se, että olet johtaja ei tarkoita sitä, että saat ihmiset toimimaan halutulla tavalla. Johtajuuden edellytyksenä on, että alaiset haluavat tavalla tai toisella seurata johtajaa ja ottaa vastaroolin. (Honkanen 2016, 199)

Tiina Brandtin kirjassa *Persoonallisuudet työyhteisössä* (2011) on puolestaan tutkittu, että miten suomalaiset haluaisivat tulla johdetuksi. Vastaajat on jaettu kognitiivisten tyylien perusteella neljään eri ryhmään. Näitä ryhmiä olivat tosiasiallinen - ST, sympaattinen - SF, idealistinen - NF ja strateginen - NT. Suomalaisten yleisin kognitiivinen tyyli on tosiasiallinen, joten vastaajia oli eniten tästä ryhmästä, 34%. Strategisia oli 28%, sympaattisia 20% ja idealistisia 18%. Alla olevassa taulukossa näkyvät eniten painotetut ominaisuudet. (Brandt 2011, 35)

Taulukko 1: Miten haluaisit tulla johdetuksi - eniten painottuneet ominaisuudet (Brandt 2011, 37)

Johtamistyyli / -ominaisuus	%
Väljät raamit suoritustavan suhteen, vapaus, itsenäisyys, itseohjautuvuus	54
Tavoitteet, päämäärät, visiot, tietäen, mitä odotetaan	45
Palaute	31
Kannustaminen, motivointi, innostaminen, sparraus	26
Oikeudenmukaisuus	24
Ohjeet, pelisäännöt, raamit	21
Kuuntelu, keskusteleminen, osallistuminen, ei auktoriteet- tisesti, ei autoritaarisesti	21
Luottamus	17
Tuki, ohjaus, neuvoja ja apua, valmentaja	16
Tasapuolisesti, tasavertaisesti	16
Vastuu, valtuudet	15
Johdonmukaisesti, loogisesti	12
Avoimuus	11

Tuloksissa idealistiset ja asiakaskeiset erosivat vastauksissaan eniten toisistaan. Idealistiset haluaisivat mahdollisimman väljää johtamista ja asiakaskeiset puolestaan muodollisempaa ja painottavampaa esimiestoimintaa. Ohjaus ja keskustelu olivat tärkeitä sympaattisille ja idealistisille. Vapaus oli kuitenkin tärkeintä kaikille muille ryhmille paitsi sympaattisille, heille johtamisessa tärkeää oli keskustelu ja ohjaus. (Brandt 2011, 42) Näiden perusteella voimme tehdä päätelmän, että suomalainen ihanne-esimies antaa vastuuta ja vapautta, luo visiot ja pelisäännöt, kannustaa sekä kertoo, miten menee. Lisäksi hän johtaa oikeudenmukaisesti sekä johdonmukaisesti, kuuntelee ja keskustelee, ohjaa ja tukee, sekä on avoin, luotettava ja tasapuolinen. (Brandt 2011, 36.) Tällainen esimies kuulostaa kaikin puolin mahtavalta. Juuri tähän yrityksissä ja organisaatioissa tulisikin pyrkiä. Se, että miten tämän saa toteutettua onkin sitten asia erikseen. Asioiden johtaminen koetaan usein helpoksi, mutta ihmisten johtaminen puolestaan vaikeammaksi. Organisaatioissa työntekijöiden ominaisuudet eivät ole samanlaisia. Tämä tekee ihmisten johtamisesta monimutkaista. Se, mikä toisen mielestä on reilua, ei sitä välttämättä toisen mielestä olekaan. Ihmiset arvostavat erilaista puhetyyliä, asioista informoimista, toiset eivät pidä liiasta avoimuudesta (edes työasioissa) ja toiset puolestaan ovat hyvinkin avoimia. Lisäksi tietenkin tulee muistaa se, että esimiehetkin ovat ihmisiä. Vaikka esimiehet ovat pääsääntöisesti tottuneet jättämään henkilökohtaiset asiat työpaikan ulkopuolelle, niin toki henkilökemiat toimivat toisten kanssa monesti paremmin kuin toisten. Nämä ovat inhimillisiä asioita, mutta tämä ei saisi näkyä liikaa työpaikalla. Lisäksi jatkuvasti muuttuva maailma luo omat haasteensa myös esimiestyöskentelyyn. Johtaminen on nykyään täysin erilaista kuin esimerkiksi 50-vuotta sitten. Ihmiset ja ajat ovat muuttuneet ja johtamisen tulee muuttua mukana. Ennen ihmiset saattoivat esimerkiksi työskennellä koko elämänsä

yhdessä työpaikassa, nykyään tämä on erittäin harvinaista. Ihmiset arvostavat erilaisia asioita ja vaativat työnantajiltaan enemmän. Johtajuus vaatikin nykyään esimiehiltä jatkuvaa itsensä kehittämistä sekä kasvua ihmisenä.

Johtamisen kehittäminen tarkoittaa kaikkien niiden asioiden kehittämistä, mikä vaikuttaa johtajan kyvykkyyteen esimiestehtävässä toimimiseen. On olemassa paljon eri keinoja, joilla johtamista voidaan kehittää. Keskeistä on kuitenkin oppia sekä käytäntöä että teoriaa. Käytäntöä tarvitaan, kun työhön liittyviin ongelmiin tarvitaan ratkaisua ja teoriaa silloin, kun valitaan sopivaa ihmiskuvaa esimiestyöhön. (Juuti 2016, 91) Mikäli työyhteisössä on ristiriitoja, on tärkeää miettiä omia vuorovaikutustapojaan, sekä sitä, miten niitä voisi kehittää. Työyhteisöissä on erilaisia ihmisiä, joiden tapa puhua, kuunnella ja ymmärtää asioita poikkeavat toisistaan. Epäonnistunut vuorovaikutus aiheuttaa haasteita työpaikalla, kuten työn sujumattomuutta ja epäasiallista käytöstä. Monesti ihmiset eivät tunnista yhteistyökyvyttömyyttään itsessään. Vuorovaikutushan on kuuntelemista ja kuulluksi tulemistä. Se edellyttää taitoa ilmaista itseään ääneen, sekä halua kuunnella toista. Myös väärinkäsitykset tulee osata oikaista ajoissa. Haasteellista siitä tekee se, että on laskettu, että sanojen merkitys vuorovaikutuksesta on 7-20%. Eli oma olemus, ilmeet, eleet, katsekontakti yms. vaikuttavat todella paljon, ja ihmiset tekevät näistä omia tulkintojaan. (Räty 2017, 34.) Vuorovaikutuksessa omien tunteiden tunnistaminen on tärkeää. Niistä tulisi osata kertoa asiallisesti. Etenkin esimiesten on tärkeä osata hillitä tunteitaan, koska tunnepuuskat herättävät alaisissa varautuneisuutta ja pelkoakin. Mikäli työpaikalla on epäasiallista käytöstä, tulee se ottaa heti puheeksi, jotta se ei muodosti työpaikalla normaaliksi tilaksi. (Räty 2017, 38.)

Esimiesten on hyvä kehittää omaa itsetuntemustaan, jotta he voivat käyttää persoonallisuuttaan työkaluna omassa johtamisessaan. On tärkeää tiedostaa omat vahvuutensa, sekä kehittämiskohteensa. Esimieheen kohdistuu paljon ulkoisia paineita ja niiden kanssa tasapainoileminen on toisinaan haastavaa. On tärkeää osata hallita stressiä ja tunteita, jotta työ pysyy mieleisenä. Esimiehen on lisäksi tärkeä ymmärtää erilaisuutta, jotta hän kykenee saamaan alaisistaan esiin parhaat mahdolliset puolet. Mieli on monimutkainen ja sen alueita ovat kognitio (ajattelu), konnaatio (tahto ja motivaatio) sekä affektiivinen alue (tunteet ja mieliala). Kognitiivisten prosessien avulla tiedostetaan omat näkökulmat sekä hankitaan tietoa ympärillä olevasta maailmasta. Konnaation avulla pyritään kehittymään tiettyyn suuntaan ja affektiivisen alueen tiedostamisella pyritään vaikuttamaan omiin uskomuksiin ja tunteisiin, koska omat uskomukset ja tulkinnat asioista vaikuttavat siihen millaisena maailma nähdään ja koetaan. Mielen harjoittaminen eli omien uskomusten ja ajatusmallien haastaminen ja muuttaminen on vaikeaa ja vaatii rohkeutta. Se voi kuitenkin olla hyvin hedelmällistä. Elämäänsä tyytyväiset ihmiset korostavat havainnoinnissaan myönteisiä asioita, kuten sellaisia, joissa he näkevät olevan mahdollisuuksia. Toiset joutuvat työskentelemään, jotta he näkevät nämä samat asiat. Mielen ”uudelleen ohjelmoinnissa” onkin tärkeä keskittyä siihen mitä halutaan ja toivotaan, ei siihen mistä halutaan eron. (Salmimies & Ruutu 2014.) Esimiestyöskentelyssä itsensä

tunteminen ja omien toimintatapojen ymmärtäminen onkin erityisen tärkeää. Jos haluaa ymmärtää muiden tapoja toimia, täytyy ensin ymmärtää itseään.

5.1 Ihmisten ja asioiden johtaminen

Johtaminen on hyvin vaativaa, koska johtajan tulee kyetä hallitsemaan paljon erilaisia asioita. Täytyy kyetä tekemään päätöksiä, johtaa projekteja sekä muita työhön liittyviä asioita, on huolehdittava asiakkaista, pidettävä suhteet sidosryhmiin ja johdettava ihmisiä parhaansa mukaan. (Nurmi 2012,144) Johtaminen voidaan jakaa kahteen pääryhmään, ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management) (Juuti 2016, 47.) Suomalaisittain voidaan puhua johtamisesta (management) ja johtajuudesta (leadership). Molemmat näistä ovat tärkeitä organisaatioiden tuottavuuden kannalta. Taulukossa 2 on kuvattu miten nämä määritelmät eroavat toisistaan.

Taulukko 2: Management ja leadership. (Aura 2017)

Management - Johtaminen	Leadership - Johtajuus
Organisaatiotasolla	Henkilötasolla
-asiat	-ihmiset
-tavoitteet	-tavoitteellisuus
-vastuut	-työn tukeminen
-prosessit	-osallistaminen
-mittarit	-kannustaminen
-raportointi	-välittäminen

Johtajuudella / ihmisten johtamisella tarkoitetaan siis henkilöstöön / ihmisiin ja ihmissuhteisiin liittyviä asioita, kuten työn tukemista, osallistamista, kannustamista, välittämistä ym. asioita. Johtamisella / asioiden johtamisella puolestaan tarkoitetaan prosesseja, mittareita, raportointia ym. asioita, jotka tapahtuvat organisaatiotasolla. (Aura 2017)

Ihmisten johtamista pidetään haasteellisempänä kuin asioiden johtamista. Asioihin ja esineisiin pätevät eri lainalaisuudet kuin ihmisiin. Ihmisiä johtaessa esimiestyöskentely siirtää työn aivan uudelle tasolle ja vuorovaikutuksella on siinä suuri vaikutus. Se koostuu monista psyykkisistä ja sosiaalisista tekijöistä. Siihen vaikuttavat mielikuvat, ihmissuhteet, kulttuuri ja tunteet. Esimiestyötä vaikeuttaa se, että emme tiedä, mitä toisen ihmisen mielessä liikkuu.

Esimiehille haasteita aiheuttaa se, että monikaan ei uskalla puhua esimiehelle aidosti, koska esimiehet voivat vaikuttaa heidän asemaansa ja palkkaansa. Esimiehille tärkeä kyky onkin empatiakyky, tätä kykyä voi kehittää, vaikka ei luonnostaan empaattinen olisikaan. Perustana tälle on se, että osaa tarkastella omia tunteitaan. Tunteet liittyvät kaikkeen ja ne ovat suuressa osassa kaikkea toimintaa. Suomalaiseen kulttuuriin kuuluu, että painotamme ajattelua ja tunteita pidetään häiriötekijöinä. On kuitenkin tärkeä huomata, että tunteet voivat myös edistää toimintaa. Tunteiden havainnointi auttaa ihmistä kehittämään omaa suorituskykyään. Tunteita on sekä myönteisiä että kielteisiä. Ajattelu ja tunteet muodostavat yhdessä uskomusjärjestelmän, jota kutsumme maailmankuvaksi. Maailmankuva ohjaa vahvasti ajattelua. Maailmakuvat voidaan jakaa kiinteisiin ja kasvuhakuisiin. Kiinteän maailmankuvan omaavat ihmiset ajattelevat, että ihmisellä on synnynnäiset kyvyt ja tietty älykkyys. Kasvuhakuisen maailmankuva omaavat puolestaan uskovat, että älykkyyttä ja muita taitoja voidaan kehittää. Esimiehet, joilla on kiinteä maailmankuva pitävät todennäköisemmin toisia ihmisiä parempina kuin toisia. Kasvuhakuisen maailmankuvan omaavat puolestaan uskovat ihmisten kehittymismahdollisuuksiin ja kykyihin. Ihmisten johtamisessa on siis tärkeää omata kasvuhakuisen maailmankuva. Tällöin haasteet on mahdollista kokea kehittymismahdollisuuksina. Tällainen esimies kykenee näkemään kaikki henkilöt tärkeinä organisaatiolle ja pyrkiä auttamaan heitä työssään. Mikäli esimies huomaa, ettei joku ole motivoitunut työskentelemään tai että henkilöt eivät työskentele hyvin yhteen, tulee tähän pyrkiä puuttumaan. Tällöin tulee miettiä syitä kyseiselle käytökselle. Hyvä esimies osaa kannustaa ihmisiä juuri hänelle sopivalla tavalla. Työmotivaation puutteesta kärsiviä voi esimerkiksi kannustaa siten, että on kiinnostunut heidän työstään, keskustelemalla heidän kanssaan, muokkaamalla tehtävistä kiinnostavampia, antamalla palautetta työstä sekä kannustaa kehittymiseen, rohkaisemalla ja tuke- malla. Keskeisintä kuitenkin on olla kiinnostunut ihmisistä ja heidän tekemisistään. On syytä motivaation puutokseen mikä tahansa, niin tähän liittyviä tekijöitä ei voi saada tietoonsa, ellei keskustele ihmisten kanssa. Haasteita aiheuttaa myös se, että ihmiset muuttuvat vuosien saatossa, joten yleensä heidän työtehtävienkin tulisi muuttua. Ilman tätä se ei tarjoa heille mahdollisuutta kehittyä. (Juuti 2016, 60-67.) Tämä on toisinaan hankalaa, koska työtehtävät eivät välttämättä muutu, vaan tiettyä työsuoritusta tarvitaan vuodesta toiseen. Tällöin olisi hyvä miettiä ihan pieniä asioita joihin ihmiset voivat itse vaikuttaa työssään. Nykyään puhutaan työn tuunaamisesta. Se tarkoittaa työntekijän oma-aloitteista toimintaa, jonka avulla hän muokkaa omaa työympäristöään / toimenkuvaa. Tämän tarkoituksena on rikastuttaa työtä ja näin tehdä siitä mielekkäämpää ja merkityksellisempää. (Manka & Manka 2016, 111.)

Asioiden johtaminen on suoraviivaisempaa kuin henkilöiden johtaminen. Asioiden johtamisesakin on kuitenkin tärkeä muistaa päämäärähakuisuus (Juuti 2016, 51). Tällöin kaikki tietävät mihin suuntaan organisaatiossa ollaan menossa ja mitä kohti heidän tulee työskennellä. Esimiehen tehtävä on määritellä toimenkuvat ja jakaa tehtävät oikeaksi katsomilleen henkilöille. Nykyään puhutaan paljon tavoite- ja tulosjohtamisesta. Eli määritellään tavoitteet ja

tehdään suunnitelma niiden saavuttamiseksi. Vastuhenkilö raportoi edistymisestä esimiehelle tuloskauden aikana. Monesti tavoitteita asetetaan useille osa-alueille, kuten kuviosta 2 käy ilmi. (Juuti 2016, 52-53.)



kuvio 2: Tasapainotettu tuloskortti (Juuti 2016, 52).

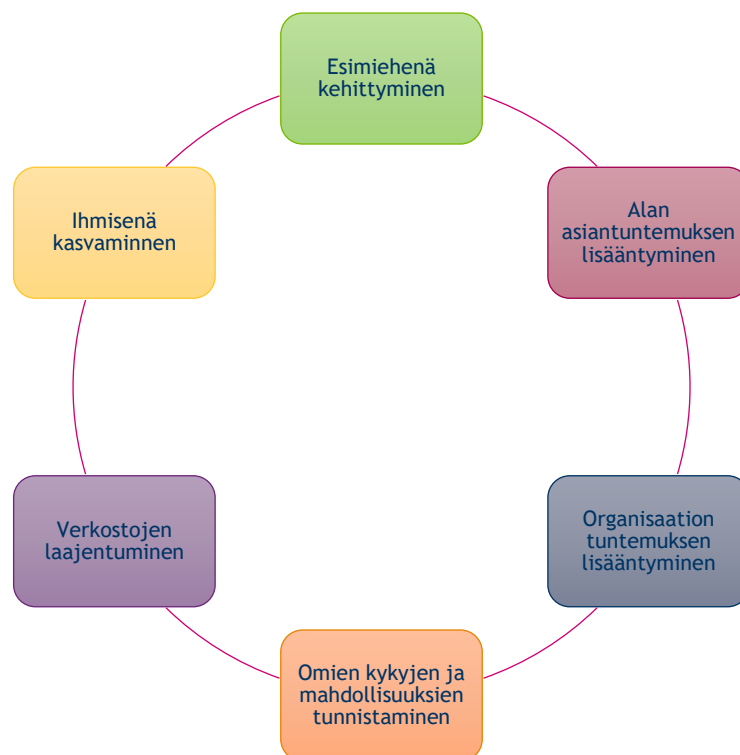
Ajattelu lähtee siis yrityksen visiosta ja strategiasta. Tällöin onkin hyvä, että jokainen työntekijä ymmärtää mitä nämä tarkoittavat. Tuloskortin tarkoitus on laittaa kaikki erilaiset tavoitteet tasapainoon. Esimerkiksi taloudellinen näkökulma on usein muita painavammassa asemassa. Se on toki tärkeä toiminnan jatkumisen kannalta, mutta jotta taloudelliset tavoitteet voidaan saavuttaa, tulee osata ajatella asioita asiakkaan näkökulmasta. Mitkä ovat heidän tarpeensa ja toiveensa. Jotta asiakkaisiin voidaan panostaa, on henkilökunnan osaaminen ja hyvinvointi tärkeää. Vain hyvinvoiva henkilökunta voi tarjota asiakkaalle positiivisia asiakaskokemuksia. Myös prosessien tulee olla kunnossa. Kaikkien osa-alueiden tulee siis olla kunnossa, jotta tavoitteisiin päästään. (Juuti 2016, 52-53.)

5.2 Johtamisen ja toiminnan kehittäminen

Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa paljon työhyvinvointiin, mistä syystä on tärkeää, että tähän panostetaan. Mankan & Mankan (2016, 14) mukaan nykyajan muutokset haastavat työelämän ja -kulttuurin. Työn rakenteet muuttuvat ja organisaatiot joutuvat miettimään uusia toimintatapoja kilpailuedun ja arvonsa lisäämiseksi. On tutkittu, että mikäli työhyvinvoinnin kehittämiseen puututaan proaktiivisemmin, niin sitä pienemmiksi jäävät sekä ongelmat että näistä aiheutuvat kustannukset. On siis tärkeä luoda työolot, joissa on hyvä työskennellä, koska ongelmien korjaaminen tulee sitä kalliimmaksi mitä myöhemmin niihin puututaan. Tästä syystä joka työpaikalle olisi tärkeä tehdä työhyvinvointisuunnitelma. Suunnitelmasta olisi hyvä käydä ilmi kehittämiskohteet sekä näiden hyödyt ja esteet. Tätä seuraavat toimenpiteet, vastualueet sekä aikataulu ja seuranta. On tärkeää, että seuranta oikeasti toteutetaan suunnitelman mukaan, jotta siitä on hyötyä. (Manka & Manka 2016, 93-94.)

Juutin (2016, 74) mukaan johtamisen kehittäminen tähtää siihen, että esimies kokisi hallinnan tunnetta työssään. Parhaimmillaan tämä hallinnan tunne leviää työyhteisöön parantuneen esimiestoiminnan myötä. Mikäli taas esimies kokee liiallista kuormittumista, välittyvät negatiiviset tunteet työyhteisöön. Pahimmassa tapauksessa esimies menettää työnsä hallinnan. Tällainen kehityskulku saattaa johtaa siihen, että esimies ajautuu käyttämään huonoon johtamiseen liittyviä johtamismalleja. (Juuti 2016, 94.) Johtaminen on taito, jota voi oppia monella tavalla. Tätä varten olemassa erilaisia koulutuksia, mutta on muitakin keinoja kehittää osaamistaan, kuten mentorointi, työssä oppiminen sekä työnohjaus. Jokaisen esimiehen olisi tärkeä miettiä mikä olisi juuri oikea tapa hänelle oman esimiestyönsä / johtajuutensa kehittämiseksi.

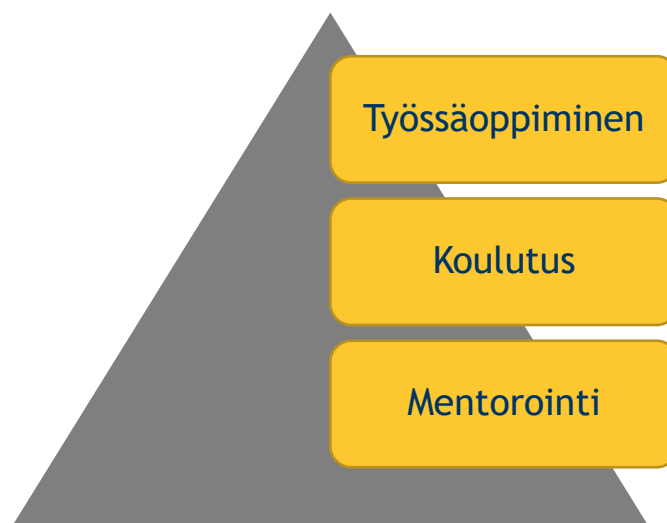
Työssäoppiminen tarkoittaa työpaikalla tapahtuvaa oppimista ja se nojaa esimiehen omiin kokemuksiin ja aiempiin tietoihin. Lisäksi se voi tarkoittaa sitä, että esimies soveltaa valmennusjaksot työskentelyynsä niin, että saa sovellettua opittua teoriaa käytäntöön. Esimiehet oppivat paljon töissä sattuvista vaikeista tilanteista kuten vastualueiden muutoksista, vaikeista alaisista, muutoshankkeista yms. (Juuti, 2016, 118.) Schmiedmannilla työssä oppiminen on pääsääntöinen kehittymiskeino ja sitä tapahtuukin jatkuvasti. Tärkeää on kuitenkin tiedostaa omat oppimistarpeensa, jotta niihin voi keskittyä ja työstää juuri kyseisiä asioita. Lisäksi tulisi ottaa mukaan erilaiset koulutukset tai kurssit, jotka liittyvät johtamiseen ja itsensä kehittämiseen esimiehenä. Pienessä yksikössä esimiesten yhteistyö on tärkeää ja tässä voisi käyttää hyväksi sisäistä mentorointia. Mentorointi auttaa työyhteisöissä hiljaisen tiedon siirtymistä, sekä uuden luomista. Se tarkoittaa sitä, että kokeneempi henkilö, mentori, ohjaa vähemmän kokemusta, aktoria. Mentoroinnissa kokenemman henkilön tietoa siirretään aktorille ja näin pyritään kehittämään häntä esimiehenä. Mentorointi perustuu siihen, että molemmat vapaaehtoisesti sitoutuvat kyseiseen prosessiin. (Juuti 2016, 138-141.) Kuviossa 3 käydään läpi mitä hyötyjä aktori voi saada mentoroinnissa.



kuvio 3: Aktorin saaman hyödyt (Juuti 2016, 140).

Onnistuessaan mentorointi on hyvää vuorovaikutusta, josta mentori ja aktori molemmat kokevat saavansa hyötyä. Keskustelut avaavat uusia näkökulmia ja ne puolestaan mahdollistavat niin itsensä kuin toiminnan kehittämistä (Juuti 2016, 140.) Mentoroinnin aikana aktori kehittyy niin esimiehenä kuin ihmisenäkin. Hän oppii omasta alastaan ja itsestään, sekä oppii tunnistamaan kehityskohteitaan ja työstämään niitä.

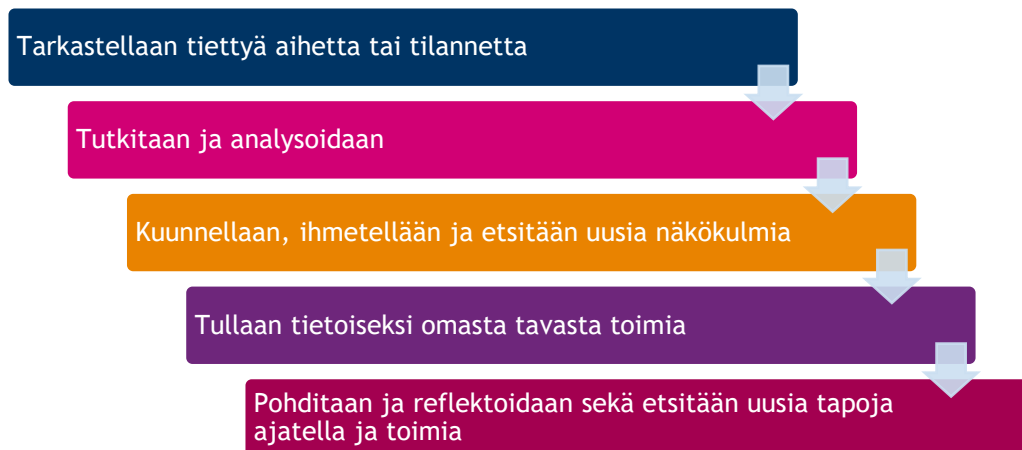
Työnohjaus on toimintaa, jonka tavoitteena on edistää työssä selviytymistä, kehittymistä sekä ammatillista kasvua. Esimiestyö on kuormittavaa erityisesti siksi, että se liittyy pääosin ihmissuhteisiin. Perustyö ja ihmissuhdetaakka voivat kuluttaa esimiesten voimavaroja todella paljon ja tällöin työnohjauksesta voi olla apua. Työnohjauksessa työnohjaaja auttaa esimiestä erittelemään kohtaamiaan asioita ja tunteita, jotta hän jaksaa paremmin työssään. Kyseessä ei ole terapiamainen toiminta, vaan se auttaa keskustelemaan asioista avoimemmin ja avartamaan näkökulmia. (Juuti 2016, 145-149.) Kaikki keinot kehittymisessä ovat toivottuja. Esimiesten suhteen etuna on se, että pääsääntöisesti esimiehet ovat halukkaita kehittymään paremmaksi työssään. He ovat eteenpäin suuntautuneita ja haluavat edetä urallaan. He ymmärtävät sen arvon ja hyödyn työyhteisölle. Kuviossa 4 on kuvattuna johtamisen ja esimiestyön kehittämisen malli, joka mielestäni sopii toimeksiantaja yritykselle.



kuvio 4: Johtamisen ja esimiestyön kehittämisen malli.

Työssäoppimista tapahtuu jatkuvasti. Siitä voisi tehdä tietoisempaa keskustelujen muodossa. Esimiesten tulisi kiinnittää huomiota omaan tapansa reagoida ja tehdä asioita. Koulutus on aina hyvä keino oppia alasta, sekä omista toimintatavoistaan. Mentorointi on puolestaan loistava keino avartaa maailmankuvaa, sen järjestäminen on kohtuullisen helppoa ja vaivatonta, etenkin sisäisesti. Toki muitakin mahdollisuuksia tähän on, koska on olemassa mm. mentori-pankkeja, joiden avulla pystyy etsimään mentorin, lisäksi yrityksen sidosryhmistäkin löytyisi suurella todennäköisyydellä tähän sopivia henkilöitä.

Työnohjaus puolestaan ei ole ihan niin yksikertaista mitä nimi antaa ymmärtää, joten tästä syystä se ei kuulu kolmen ensimmäisen suositeltavan keinon joukkoon. Työnohjaus vaatii hie- man enemmän aikaa ja resursseja kuin nämä muut. Tästä syystä pienessä yrityksessä sitä ei välttämättä ole aina mahdollista järjestää. Työnohjaaja on normaalisti joku ulkopuolinen henkilö / konsultti. Työnohjaus koskee normaalisti ohjattavan työtä, joten tämän on oltava luottamuksellista. Yleensä työnohjaussopimuksen osapuolina ovat ohjaaja, ohjattava ja tämän esimies. Työnohjaus ei siis ole aivan sitä, minkä kuvan nimestä saa, vaan se on paljon enem- män. Työnohjaaja on vastuussa ohjattavalle sekä hänen työnantajalleen siitä, että työohjaus palvelee sitä tarkoitusta mistä on sovittu. (Keski-Luopa 2015, 376.) Ihanteellinen esimiestyön / johtamisen työnohjaus etenee kuvion 5 mukaisesti.



kuvio 5: Työnohjausprosessi (Juuti 2016, 147).

Kaikki lähtee tilanteen tarkastelusta. Sen jälkeen asia / aihe analysoidaan. Sen jälkeen mietitään ja etsitään uusia näkökulmia asioihin. Tämä vahvistaa tietoisuutta omista toimintatavoista. Viimeiseksi siirrytään refleктоimaan sekä pohtimaan käsiteltyjä asioita sekä miettimään uusia tapoja omaan toimintaan sekä ajattelumalleihin.

Toiminnan kehittäminen on tärkeää ja liittyy monesti ulkopuolisiin asioihin / tekijöihin, jotka vaativat muutosta, kuten esimerkiksi kilpailutilanteen muuttuminen, yleinen taloudellinen tilanne tai asiakaskuvan parantaminen. On tärkeää kuitenkin kehittää toimintaa sisäisestäkin näkökulmasta katsottuna. Esimerkiksi työntekijöiden ajatukset toimintatavoista ja menetelmistä kannattaa ottaa huomioon, jotta kehitystä voi tapahtua. Mikäli muutosehdotukset ovat perusteltuja ja ne voivat helpottaa työntekijöiden työstä suoriutumista, on aiheellista miettiä työtapojen tai -menetelmien muuttamista. Tämä näkyy itse työsuorituksen lisäksi ulospäin esimerkiksi nopeutuneena asiakaspalveluna tai sujuvampana toimitusprosessina. (Juuti 2016, 88.)

Toiminnan kehittämisessä on Juutin (2016, 77) mukaan usein ongelmana se, etteivät esimiehet aidosti kuuntele, mitä työntekijät puhuvat toiminnan kehittämisestä. He voivat pitää sitä turhana valittamisena tai pikkuasioihin tarttumisena. Tästä syystä olisi tärkeää, että työpaikalla järjestetään aikaa toiminnan kehittämiseen. On tärkeää, että muutoksia ei tule kerralla liikaa. Liikat muutokset kerralla voivat aiheuttaa sen, että kehittämishankkeet jäävät kesken-eräisiksi, koska ihmiset eivät kerkeä omaksua tai toteuttaa näitä. Muutoksen toteuttamisessa on Juutin (2016, 78) mukaan tärkeää muistaa seuraavat asiat: tiedottaa muutokseen liittyvistä asioista avoimesti, ottaa ihmiset mukaan suunnittelemaan muutosta, esittää muutokseen liittyvät asiat kysymyksinä, käyttää keskusteluissa saatuja ideoita hyväksi muutosta toteutettaessa, hyväksyä erilaisten tunteiden esille tuleminen muutoksen aikana sekä käyttää hyväksi symboliikkaa muutosta toteutettaessa. Yksi tärkeimmistä asioista onnistuneessa muutoksessa on kuitenkin ihmisten aito kuuntelu sekä ideoiden ja näkökulmien huomioon ottaminen (Juuti

2016, 80). Myös osallistaminen on tärkeää. Työntekijät ovat sitoutuneempia, mikäli he kokevat, että heidät otetaan mukaan heitä koskeviin päätöksiin. Keinoja hyvään osallistamiseen on esimerkiksi kysyä henkilöltä suoraan mitä mieltä he ovat asiasta tai vaihtoehtoisesti keskustella ryhmässä, pyytää työntekijöitä tekemään aloitteita sekä ehdotuksia ja palkita tähän osallistuneet. Palavereiden, joissa päivitetään asiat, pitäminen säännöllisesti osallistaa työntekijöitä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 236.)

6 Perehdytys

Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkea, minkä avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa toiminnot, tavat, työoverit, sidosryhmät sekä työhönsä liittyvät odotukset. Kaikki työntekijät tulee perehdyttää. Perehdytyksestä vastaa esimies, vaikka käytännön opastaminen on yleensä tarkoituksenmukaisempaa ohjata työoverille. Perehdyttäminen ei aina tapahdu hetkessä, koska varsinkin työhön oppiminen vie monesti aikaa. Tällöin perehdyttämisen tueksi on mahdollista ottaa käyttöön perehdyttämisen tarkistuslista, jonka avulla sekä työnantaja, että työntekijä voivat seurata oppimisen etenemistä. (TTK Perehdyttämisen tarkistuslista.)

Perehdyttäminen on tärkeää jo työturvallisuudenkin kannalta. Työturvallisuuslaki määrää, että työnantajan on perehdytettävä työntekijä riittävästi mm. työhönsä sekä työpaikan olosuhteisiin, työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Vaikka perehdytys on erityisen tärkeää uuden työntekijän saapuessa taloon, työntekijä tulee perehdyttää uudelleen, mikäli työnkuva muuttuu. (Työturvallisuuslaki, § 14.) Perehdytyksellä tulee varmistaa se, että työntekijä pystyy tekemään työnsä turvallisella tavalla. Työntekijän tulee tietää yrityksen käytännöt, jotta hän kykenee noudattamaan yrityksen toimintatapoja. Hyvä perehdytys on tuottavaa yritykselle. Työntekijä suoriutuu työstään paremmin, kun hän tietää miten tulee toimia ja mitä häneltä odotetaan. Tulee kuitenkin muistaa, että nykyään ei enää riitä, että työntekijä perehdytetään työhönsä. On tärkeää, että työntekijä ymmärtää sen, miksi organisaatio on olemassa ja miten se toimii. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Perehdyttäminen on tärkeä osa työpaikan työturvallisuutta. Työturvallisuudesta työpaikalla on vastuussa kaikki siellä toimijat. Työnantajan tehtävä on huolehtia siitä, että kaikki edellytykset tähän ovat kunnossa ja että työpaikalla noudatetaan näitä määräyksiä. Työntekijät puolestaan ovat velvollisia noudattamaan työnantajan työturvallisuudesta antamia määräyksiä. Työturvallisuuslakia on noudatettava ja sen sääntöjen laiminlyöminen on rangaistavaa. (Skurnik-Järvinen 2013, 30.)

Perehdyttämistä käsitellään monissa eri laeissa. Esimerkiksi työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä käsittelevät työhön perehdyttämistä. Työlainsäädäntö on yleensä ns. pakottavaa, eli työntekijöiden oikeuksia ei pysty heikentämään työ- tai

työehtosopimuksilla. Koulutukseen ja perehdytykseen liittyvät lait ovat työnantajaa velvoittavia. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työsopimuslaki (2 luku 1§) määrää mm. että ”Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään yrityksen toimintaa, tehtävää tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä sekä työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi”. Kupias ja Peltola toteavat kirjassaan perehdyttämisen pelikentällä (2009, 21), että tämä kuulostaa itsestään selvältä, mutta asiat monesti unohtuvat, kun kiire, poissaolot ja muut työpaikan paineet aiheuttavat sen, että perehdytys hoidetaan pikaisesti. Tämä aiheuttaa monesti ongelmia siinä, että näkökohdat työntekijän selviytymisestä työssään ovat erilaiset työnantajan ja työntekijän välillä.

Työturvallisuuslain tarkoitus on tehdä työpaikasta työntekijälle turvallinen, parantaa työolosuhteita sekä torjua ammattitauteja ja työtaturmia. (Työturvallisuuslaki soveltamisopas 2011, 14.) Tämä tarkoittaa sitä, että on otettava huomioon monta asiaa, kuten työympäristö ja olosuhteet, sekä tietenkin itse työntekijä (Kupias & Peltola, 2009, 23). Schmiedmannilla työtehtävät ja kuormitukset ovat hyvin erilaisia. Korjaamolla tulee kiinnittää huomiota turvallisiin työasentoihin ja työvälineisiin, varastossa puolestaan nostoasentoon. Myymälässä kiinnitetään huomiota ergonomiaan, kuten työtuoleihin ja pöytiin.

Työpaikoilla voi olla muunlaisiakin uhkia, kuten työpaikkakiusaamista. Työnantajalla on oltava keinot tällaisissakin tapauksissa työntekijän suojelemiseksi. Nämä ovat kuitenkin vaikeita tilanteita ja esimies ei välttämättä ole aina tietoinen näistä. Kiusaaminen ilmenee usein henkisenä väkivaltana kuten eristämisenä muusta työyhteisöstä, työn mitätöimisenä, selän takana puhumisenä, työn vaikeuttamisena, tahallisenä loukkaamisena, juoruiluna, puhumattomuutena, aliarviointina tai vastaavana käytöksenä, joka aiheuttaa sen kohteelle pahaa oloa. Esimiehen on helpompi tunnistaa avoin kiusaus kuin taas piilevää on vaikeampi huomata. Kiusaamistilanteissa on aina tärkeä puuttua näihin välittömästi. Paras lähestymistapa on yleensä ratkaisukeskeinen. Eli keskitytään tavoitteeseen, ei syyttämiseen ja syyllisten hakemiseen. Kuvataan mitä halutaan saada aikaan sen sijaan, että keskitytään siihen, mistä halutaan eroon sekä mietitään mitä toiselta osapuolelta odotetaan ja minnepäin halutaan mennä. Tärkeintä on kuitenkin se, että kiusaaja ymmärtää mitä häneltä odotetaan, eikä kiusaamista hyväksytä. Asiat tulisi aina kyetä ratkaisemaan siinä työyhteisössä, jossa ne ovat syntyneetkin, mikäli tämä ei ole mahdollista, on tukea saatavilla esimerkiksi työterveyshuollosta. (Manka & Manka 2016, 150-153.)

Tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki täydentävät työturvallisuuslakia. Tasa-arvolaki velvoittaa edistämään tasa-arvoa naisten ja miesten välillä. Yhdenvertaisuuslaki puolestaan kieltää ”syrjinnän iän, etnisen tausta, kansallisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn

perusteella.” Perehdytyksessä tulisi varmistaa, että riippumatta sukupuolesta tai taustasta, henkilön on mahdollista menestyä työssään. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

Yhteistoimintalaki määrää neuvottelemaan, kun on ”tapahtumassa henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia, hankintoja tai järjestelyjä”. Tämän lain on tarkoitus edistää työpaikoilla vuorovaikutusta, tiedottamista sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuutta. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

Jotta työntekijä pystyy suoriutumaan työstään hyvin, on työnantajan tarjottava hänelle kaikki tarvittava tieto ja tuki, jotta hän pystyy tähän. Jo Työsopimuslain 2 luvun 1§ velvoittaa työnantajaa huolehtimaan siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään. Tämä on tärkeää silloinkin, kun yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittää itseään työurallaan etenemiseksi. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että esimiesten on kyettävä pysymään ajan tasalla muutoksien aikana, sekä kyettävä toimimaan muutostilanteissakin siten, että kaikki työntekijät saavat tarvittavan informaation kyetäkseen suoriutumaan työstään. Työnantajan on huolehdittava työturvallisuudesta työntekijän suojelemiseksi tapaturmilta sekä terveydellisiltä vaaroilta. (Työsopimuslaki luku 2, 3§.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät työhönopastetaan heidän tullessa työpaikalle. On työnantajan vastuulla varmistaa, että työntekijä hallitsee työtehtävänsä, siihen käytettävät työvälineet ja mahdolliset koneet sekä osaa toimia häiriö- ja poikkeustilanteissa oikein (TTK työntekijän perehdyttäminen ja opastus.)

Työsopimuslaissa veloitetaan myös työntekijöitä. Työsopimuslain 3 luvun 1§ mukaan ”Työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. Työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa”. Työntekijän on huolehdittava muiden työntekijöiden työturvallisuudesta ja terveydestä. Mikäli työntekijä huomaa epäkohtia työpaikalla, on hänen ilmoitettava niistä esimiehelle, jos hän ei itse pysty korjaamaan niitä. Työntekijä ei myöskään saa häiritä työtovereita tai kohdella heitä epäasiallisesti. (Skurnik-Järvinen 2013, 32.)

Jotta työntekijä voi noudattaa työnantajan määräyksiä, on hänen toki tiedettävä ne. Tästä syystä on tärkeää, että työpaikoilta löytyy kirjalliset toimintaohjeet työntekijöiden saattamiseksi tietoisiksi oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan. Lisäksi kirjallinen opas perehdytyksen tukena vahvistaa oppimista, koska työntekijän aloittaessa työnsä, informaatiota tulee yleensä niin paljon, ettei sitä kaikkea kykene sisäistämään heti.

6.1 Fyysiset ja psyykkiset vaaratekijät

Työpaikan fyysisten vaaratekijöiden tunnistaminen ja ennakointi on todella tärkeää. Työnantajan on huolehdittava, että työpaikalla on tunnistettu työntekemiseen liittyvät vaarat, uhat ja työkykyä haittaavat tekijät, jotta pienennetään vahinkojen syntymisriskiä ja varmistetaan turvallinen työympäristö sekä toimiva työyhteisö. Jotta vaarat voidaan tunnistaa ja että työnteko on turvallista, on ensin tunnistettava työpaikan työprosessit, toimintatavat ja työolosuhteet. Nämä turvallisuuteen liittyvät työtehtävät tulee käydä läpi työntekijän kanssa työhönopastuksessa perehdytyksen aikana. Lisäksi työtehtävien huolellisella suunnittelulla on merkitystä työturvallisuuden kannalta. Kun työtavat on suunniteltu hyvin ja ohjeita noudatetaan, voidaan pääsääntöisesti välttyä vaaratekijöiltä. (TTK työturvallisuuden perusteet.)

Työsuojelulaki velvoittaa työnantajat huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta. Työsuojelulain 2 pykälän 8§ luvussa sanotaan näin: ”Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Työnantajan on suunniteltava, valittava, mitoitettava ja toteutettava työolosuhteiden parantamiseksi tarvittavat toimenpiteet. Tällöin on mahdollisuuksien mukaan noudatettava seuraavia periaatteita: 1) vaara- ja haittatekijöiden syntyminen estetään; 2) vaara- ja haittatekijät poistetaan tai, jos tämä ei ole mahdollista, ne korvataan vähemmän vaarallisilla tai vähemmän haitallisilla; 3) yleisesti vaikuttavat työsuojelutoimenpiteet toteutetaan ennen yksilöllisiä; ja 4) tekniikan ja muiden käytettävissä olevien keinojen kehittyminen otetaan huomioon”. Tämä tarkoittaa, että työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä niin fyysisten kuin psyykkisten haittatekijöiden varalta. Lisäksi on tarkkailtava sitä, miten työympäristön toimenpiteet vaikuttavat työturvallisuuteen sekä terveyteen. On tarpeellista huolehtia, että turvallisuutta koskevia ohjeita noudatetaan. (Työsuojelulaki, 2 pykälä, 8§.) Näin ollen työnantajan ja esimiesten vastuu on suuri. Heidän on oltava jatkuvasti tietoisia siitä, että mitä työympäristössä tapahtuu ja varmistettava, että työntekijät noudattavat heille annettuja ohjeistuksia.

Psyykkisten vaaratilanteiden huomaaminen työpaikalla on usein haasteellisempaa kuin fyysisten. Ihmiset ovat luonteiltaan erilaisia ja pieniinkin työyhteisöihin kerääntyy eriluonteisia ihmisiä. Toisinaan tämä aiheuttaa ongelmia työilmapiirissä. Rajaveto sille mikä on kiusaamista, on monesti haastavaa. Pääsääntöisesti ongelmat aiheutuvat kommunikatio ongelmista. Myös epäselvät vastualueet, työnkuvat, keskinäinen kilpailu, tyytymättömyys esimiestyöskentelelyyn sekä stressi ja kiire aiheuttavat ongelmia. Mikäli työpaikoilla on ristiriitoja, niin tämä kuormittaa niin työnantajaa kuin työyhteisöä turhaan. Tästä syystä onkin tärkeä, että keskitytään psyykkistenkin asioiden kunnossa pitämiseen. Työnantajan tulee puuttua ristiriitatilanteisiin välittömästi sekä puolueettomasti ja ohjata työntekijöitä muuttamaan omaa käytöstään, mikäli se on haitallista muulle työyhteisölle. Jokaisella työpaikalla on tärkeä ymmärtää,

että näkemuserot ja erimielisyydet kuuluvat ihmisyyteen ja näin ollen työpaikoillekin. (Skurnik-Järvinen 2013, 56-59.) Tästä syystä on tärkeä luoda työpaikalle pelisäännöt, joiden rikkomiseen puututaan välittömästi. Kun kaikki tiedostavat yhteiset toimintatavat ja käyttäytymissäännöt, niin työnteko miellyttävämpää ja sujuvampaa. (Kansalaisareena 2016.)

Kansalaisareena (2016) on tehnyt hyvänkäytöksen oppaan työpaikalle. Sen mukaan jokaiselta työntekijältä voidaan odottaa ammattitaitoista ja motivoitunutta työtettä. Vastaavasti työnantajan on luotava jokaiselle työntekijälle mahdollisuus turvalliseen ja häiriöttömään työntekemiseen. Jokaisella työpaikalla on tärkeä käydä läpi, mitä pidetään hyvänä työkäyttäytymisenä juuri sillä työpaikalla, koska ihmisillä on normaalisti hyvin erilaisia käsityksiä tästä. Kun hyvä käytös määritellään, voidaan sitä vaatia jokaiselta työntekijältä. (Räty 2017, 43.) On tärkeää tunnustaa, että työpaikan ilmapiiri on jokaisen vastuulla. Ei siis yksin työntekijän tai työnantajan, vaan jokainen on itse vastuussa omasta asenteestaan ja käyttäytymisestään. Nykyään puhutaan paljon itsensä johtamisesta. Tätä vaaditaan yleensä johtajilta, mikä on ymmärrettävää, koska hyvä johtaminen on työpaikoilla tärkeää. On kuitenkin tärkeä muistaa, että yksikin huonolla asenteella varustettu työntekijä kykenee romuttamaan työilmapiirin. Mikäli tähän ei pystytä puuttumaan ajoissa, se rasittaa koko työyhteisöä ja huonontaa näin työhyvinvointia, tämä vaikuttaa ihmisten hyvinvoinnin lisäksi suurella todennäköisyydellä yrityksen tuottavuuteenkin. Työpaikan yhteisten pelisääntöjen määrittäminen on siis erittäin tärkeää niin pienissä kuin suurissakin yrityksissä. (Kansalaisareena 2016.)

6.2 Toimenkuvat ja työn kuormittavuus Schmiedmannilla

Schmiedmannilla on useita toisistaan poikkeavia toimenkuvia ja näin ollen fyysiset ja psyykkiset kuormitukset ovat hyvin erilaisia. Alla on kuvattuna työnimikkeet ja niihin kohdistuvat kuormitukset:

- **Varaosamyyjä.** Työssä on enemmän psyykkistä kuin fyysistä kuormaa. Työ vaatii useiden eri tietoteknisten järjestelmien hallintaa. Työtahti on ailahtelevaa. Välillä on todella kiire, jolloin psyykkinen paine on kova. Toisinaan taas on hiljaista, jolloin olisi tärkeä olla itseohjautuva, jotta työ pysyy mielekkäänä. Fyysistä kuormaa aiheuttaa päätetyö, joka yleensä ilmenee erilaisina niska- ja selkäkipuina. Työergonomiaan kiinnitettävä huomioita.
- **Varastotyöntekijä.** Fyysiset vaaratekijät. Työ on fyysistä, joten siinä tulee noudattaa hyviä työasentoja sekä nostamistapoja. Työhön kuuluu erilaisten tietoteknisten järjestelmien hallintaa, joten työ on monipuolista. Kiire vaihtelee riippuen viikonpäivästä, joten omaa työtä tulee osata johtaa, jotta psyykkiseltä kuormitukselta vältytään.

- Ajoneuvomekaanikko. Työ on fyysistä ja siinä tulee noudattaa hyviä työasentoja sekä käyttää tarvittavia suojavälineitä. Nykypäivän autot vaativat jatkuvasti enemmän ja enemmän tietoteknisiä järjestelmiä ja niiden osaamista, joten työ vaatii jatkuvaa kouluttautumista ja tästä tulee psyykkistä kuormitusta. Ergonomiset, kovien äänien sekä kemikaalien aiheuttamat vaaratekijät.
- Työnjohtaja. Psyykkiset vaaratekijät. Asiakasrajapinnassa työskentely paineen alla aiheuttaa psyykkistä kuormaa. Jatkuva ”hereilläolo”, sekä asiakkaiden ja mekaanikkojen puolelta tulevien vaatimusten ja informaation yhteensovittaminen on psyykkisesti vaativaa.
- Korjaamopäällikkö. Psyykkiset vaaratekijät. Toimii huoltopuolen tulosvastuullisena esimiehenä. Työ on kiireistä ja vaatii monen asian hallitsemista. Aiheuttaa enemmän psyykkistä kuin fyysistä kuormaa.
- Yrittäjät. Yrittäjiä on kaksi. Molemmat toimivat varaosamyynnin ja huoltopuolen päivitteisissä työtehtävissä. Työt vuosien saatossa jakautuneet omiin vastuualueisiinsa. Kuormitus enemmän psyykkistä.

Kaikki toimenkuvat sisältävät eri työtehtäviä ja vastualueet ovat erilaisia. Pienissä työyhteisöissä on kuitenkin tärkeää, että työntekijät ymmärtävät työkaverinkin työnkuvan. Työkaveria täytyy pystyä ”tuuraamaan” hänen ollessa esimerkiksi sairaana. Tästä syystä osaamisalueet eivät ole aina niin tarkkaan rajattuja kuin isommissa organisaatioissa. Etuna tässä on se, että työ on monipuolista. Haittana puolestaan se, että toisinaan työ voi olla hyvinkin kuormittavaa, jotta kaikki välttämätön saadaan tehtyä.

7 Perehdyttämiskonsepti

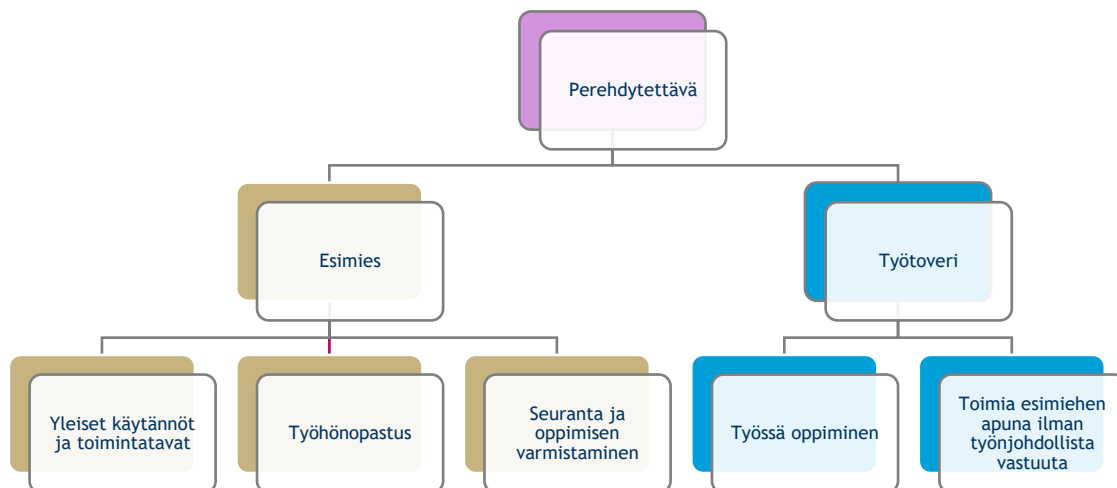
Kupias ja Peltola (2009) ovat määritelleet erilaisia perehdyttämiskonsepteja, joissa korostuvat työnjako, eri toimijat sekä keskinäinen yhteistyö. Alla olevassa taulukossa nämä käydään läpi, sekä niistä näkyy eri konseptien toiminnot ja työnjako.

Taulukko 3: (Kupias & Peltola, 2009, 49.)

	Vierihoido- perehdyt- täminen	Malli pereh- dyttämminen	Laatupereh- dyttämminen	Räätälöity pereh- dyttämminen	Dialoginen perehdyt- täminen
Esimies	Toimii mentorina	Työnjohdollinen esimies- rooli	Koordinoi perehdyttä- miprosessin kehittämistä tiimityön kautta.	Sovittaa yhteen tulokkaan osaa- misen ja pereh- dyttämisen mo- duulit ja kytkee siihen tarvittavan verkoston (tai de- legoi sen nime- tylle perehdyttä- jälle).	Luo edellytyksiä dia- logille ja kehittää työyhteisön dialogi- osaamista. Osallistuu dialogiin.
Perehtyjä	Hiljaisen tiedon siir- tämisen kohteena	Sopeuttavan perehdyttämi- sen kohteena	Oppii proses- sit ja jatku- van laadun parantami- sen.	Osallistuu pereh- dyttämisen suunni- telman laatimi- seen.	Osallistuu aktiivisesti dialogiin. Tuo omaa osaamistaan aktiivi- sesti työyhteisön hyödynnettäväksi.
Henki- löstö- ammatti- lainen	Ei aktii- vistä roolia	Hoitaa yleis- perehdyttämi- sen. Tuottaa yhteistä mate- riaalia ja oh- jeita. Rooli tärkeä koordi- noijana ja suunnittelijana.	Tuottaa tar- vittavaa yh- teistä mate- riaalia ja tu- kea tiimeille ja työyksi- köille.	Kehittää pereh- dyttämisen mo- duuleja ja antaa tukea työyksi- köille.	Luo edellytyksiä dia- logille koko organi- saatiossa ja nostaa sitä esille.
Työyh- teisö / kollegat	Joku kolle- goista voi toimia mentorina	Kollegat osal- listuvat työ- hönopastuk- seen selkeän työnjaon mu- kaisesti.	Tiimi keskei- sessä ase- massa perehdyttä- misen laadun kehittäjänä.	Kollegat osallis- tavat sovittujen osa-alueiden pe- rehdyttämiseen.	Koko työyhteisö osallistuu dialogiin ja on halukas kehit- tämään ja kehitty- mään.
Nimetty perehdyt- täjä	Ei yleensä käytetä, mahdollis- sesti men- torin roo- lissa	Varmistaa sovitunlaisen työhönopas- tuksen ja pe- rehdyttämisen yhdenmukai- suuden.	Voi olla tii- missä esi- miehen apuna.	Kuten esimies, paitsi ei työnjoh- dollista roolia.	Osallistuu dialogiin ja tuo oppimiseen liittyviä asioita esille ja tukee dialogisuu- den kehittymistä.

Kuten taulukosta käy ilmi, niin ajatuksena on, että perehdyttämisen ei tulisi olla irrallaan yrityksen muun osaamisen kehittamisestä, vaan niiden tulisi kulkea käsi kädessä. Lisäksi perehdyttämisen tulisi vastata nykypäivän ja tulevaisuuden vaatimuksiin. (Kupias & Peltola 2009, 51.) Konseptin mukaan jokaiselle perehdytykseen osallistuvalla on määritelty oma vastuualueensa, joka on tärkeää, kun perehdyttämistä lähdetään toteuttamaan.

Schmiedmann on pieni työyhteisö, joten työkaverit tulevat olemaan avainasemassa perehdytyksessä. Esimiehen tehtävänä on käydä perehdyttävän kanssa läpi käytännön asiat, toimintatavat, odotukset sekä tavoitteet sekä työvälineet. Työkaverit joutuvat kuitenkin ottamaan osaa itse työssäoppimiseen. Esimerkkinä uusi varaosamyyjä. Hän käy esimiehen kanssa läpi kaikki työhön liittyvät asiat aloittaessaan, mutta käytännön syiden takia muut varaosamyyjät neuvovat uutta työtoveria oman työnsä ohessa. Tässä vaiheessa olisi tärkeä määrittää kuka työkavereista ottaisi tästä eniten vastuuta. Muut toimivat sitten perehdyttäjän ja perehtyjän tukena. Vastaavasti huoltoapuella vanhemmat työntekijät / mekaanikot ottavat osaa uuden mekaanikon työhönopastukseen. Lähiperehdyttäjä on tärkeä määrittää, jotta uusi työntekijä tietää aina kenen luo mennä, kun kysymyksiä herää. Tämä helpottaa niin uutta työntekijää, kuin perehdyttäjääkin. Uusi työntekijä tietää aina kenen luokse mennä ja perehdyttäjänkin työtaakka helpottuu, koska hänen perustyötänsä voidaan keventää, jotta hän kykenee toimimaan uuden työtoverin tukena. Vaikka perehdytys tapahtuukin työn ohessa, sen ei kuitenkaan ole tarkoitus aiheuttaa painetta perehdyttävälle työntekijälle. Kuviossa 6 on määritelty Schmiedmannin perehdyttämiskonsepti.



kuvio 6: Schmiedmann perehdytyskonsepti.

Kuten kuviosta käy ilmi, perehdyttämiskonsepti on hyvin yksinkertainen. Esimies hoitaa alkuperehdytyksen, johon kuuluu yrityksen käytäntöihin ja toimintatapoihin perehdyttäminen sekä työtovereihin tutustuttaminen. Lisäksi esimies perehdyttää työntekijän omaan työhönsä näyttämällä työpisteen, työvälineet yms. Työtoverit auttavat työssä oppimisessa

alkuperehdytyksen jälkeen. Esimies varmistaa sopivan ajan kuluttua, että perehtyjä on sisäistänyt kaikki työn suorittamiseen liittyvät asiat.

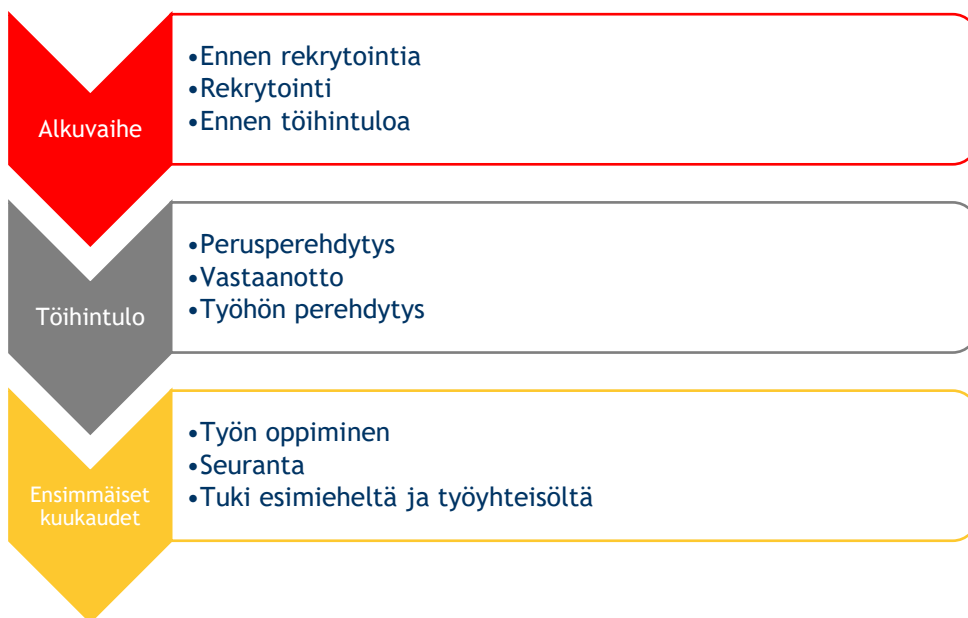
7.1 Perehdytyksen eteneminen

Perehdytyshän alkaa aina jo rekrytointivaiheessa. Ennen hakemuksen julkaisemista mietitään mitä uudelta työntekijältä vaaditaan ja listataan näitä vaatimuksia ylös. Tämän jälkeen itse rekrytoinnin aikana työntekijälle kerrotaan työtehtävän lisäksi työyhteisön vaatimuksista. Tässä vaiheessa saadaan tietoa hakijoiden ajatuksista ja näkemyksistä, minkä perusteella tehdään valinta ja luodaan hyvä pohja jatkoperehdyttämiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Pääsääntöisesti Schmiedmannille tulevat työntekijät ovat ns. osaamista täydentäviä työntekijöitä. Heillä on jo kokemusta kyseisestä työstä ja painopiste on siinä, että organisaatio saa uudesta työntekijästä irti kaiken mahdollisen osaamisen. On kuitenkin tärkeää, että hoidetaan ensin työsuhteen alkuun liittyvät perusperehdyttämisasiat. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutustutetaan uusi työntekijä työympäristöön, työtovereihin sekä yrityksen käytäntöihin. Lisäksi tulee muistaa, että vaikka henkilö onkin jo kokenut alalla, niin uudessa työympäristössä harvoin tehdään asiat juuri samalla tavalla kuin entisessä. Tällöin tulee varmistaa, että uusi työntekijä ymmärtää miten asiat juuri tässä organisaatiossa tehdään. On kuitenkin tärkeää, että uusi työntekijä pystyy tuomaan uusia näkökulmia työhönsä. Tämä tarkoittaa, että vanhojen työntekijöiden tulee olla avoimia ja ottaa uudet näkökulmat vastaan. Se auttaa heitä kehittymään omassa työssään. Eli mikäli organisaatioon tulee henkilö, jolla on mahdollisesti parempi toimintatapa tiettyyn prosessiin, tulee se ottaa avoimin mielin vastaan ja miettiä, miten tätä tapaa voitaisiin hyödyntää juuri tässä työyksikössä. (Kupias & Peltola 2009, 102-103.)

Uuden työntekijän pitäisi pystyä tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. Ensimmäisenä päivänä hoidetaan kaikki käytännön asiat pois alta ja käydään työhön liittyviä asioita läpi mahdollisimman paljon. On tärkeää, että tulokkaalla olisi riittävästi tekemistä, mutta ei kuitenkaan niin paljon, että hän ei pysty omaksumaan kaikkea. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Kuvioon 7 on listattu kaikki työhöntulon tärkeimmät vaiheet. On tärkeä huomata, että prosessi alkaa jo siinä vaiheessa, kun työntekijää aletaan hakemaan.



kuvio 7: Työhöntulon tärkeimmät vaiheet.

Ennen rekrytointia on tärkeää, että listataan mitä työntekijältä vaaditaan ja hakemus luodaan tämän perusteella. Rekrytointi suoritetaan huolellisesti ja työnhakijalle kerrotaan kaikki tarvittava tieto toimenkuvasta, jotta yllätyksiä ei tule myöhemmässä vaiheessa. Kun valinta on tehty, niin ennen työn aloittamista suunnitellaan ja valmistellaan uuden työntekijän aloitus. Tällä tarkoitetaan perehdytyksen suunnittelua sekä henkilökunnalle tiedottamista uudesta työntekijästä. Kun uusi työntekijä aloittaa, niin ensimmäiseksi hänet perehdytetään talon toimintatapoihin, käytännön asioihin sekä ympäristöön. Lisäksi hänet tutustutetaan työtovereihin. Vasta tämän jälkeen on vuorossa itse työhön perehdytys. Työn aloituksen jälkeen varmistetaan työhön oppiminen sekä seurataan tätä. Työntekijän tulee saada alussa tukea esimiesten lisäksi muulta työyhteisöltä, jotta hän kokee olevansa tervetullut taloon. (Kupias & Peltonen 2009, 102-103.)

Schmiedmannilla etenkin alkuperehdytykseen käytettävään aikaan on kiinnitettävä jatkossa enemmän huomiota. Kuten usein pienemmissä organisaatioissa, ulkopuoliset tekijät tai poissaolot vaikuttavat toimintaan helposti ja ihmisiä on vain vähän reagoimassa näihin muutoksiin. Esimerkiksi vanhan työntekijän sairastuessa samalla kun uusi aloittaa, on vaikea löytää paikkaajaa ja suunniteltu perehdytys ei mene kuten pitäisi. Tällaisessa tilanteessa käsikirja on suuri apu. Uusi työntekijä voi itsenäisesti perehtyä siihen ja tämän jälkeen hän voi tulla seuraamaan muiden työskentelyä. Heti, kun tilanne normalisoituu, käydään perehdytyksessä

puuttumaan jääneet alueet läpi ja varmistetaan, että kaikki on käyty läpi kuten suunnitelman mukaan on aiottu. Mikäli on tiedossa, että poikkeava tilanne tulee jatkumaan, niin siinä vaiheessa tulee tehdä välittömästi muutoksia mahdollisuuksien puitteissa esimerkiksi työvuoroihin, jotta perehdyttäminen voidaan kaikesta huolimatta hoitaa, eikä se jää ”odottamaan”. Mikäli perehdytys jää roikkumaan, niin tilanteessa on aina vaara, että työntekijä oppii väärät toimintatavat ja menetelmät. Tämä hidastaa työntekoa, sekä voi aiheuttaa turhautumista niin työntekijässä kuin työtovereissakin.

7.2 Perehdytyksen sisältö

Perehdytyksen lähtökohtana on aina työntekijän oma työtehtävä. Perehdytys auttaa työntekijää ymmärtämään omaa osuuttaan yrityksen toiminnassa sekä työvaiheiden syy-seuraussuhteita. Tämän kokonaisuuden hahmottaminen lisää työntekijän motivaatiota. (Liski, Horn & Villanen 2007, 8.) On olemassa monenlaisia toisistaan poikkeavia perehdytystapoja. Esimerkiksi uusi työntekijä voi oppia seuraamalla kokeneemman työskentelyä tai jos hänen odotetaan tuovan jotain uutta työpaikalle, niin silloin hänelle kerrotaan yrityksen toistaiseksi pysyvät asiat ja sen jälkeen kehitystyötä lähdetään tekemään yhdessä. (Kupias & Peltola 2009, 41-42.) Lähdin tarkastelemaan perehdytystä siitä näkökulmasta, että työhön opastus tapahtuu työtä tehdessä, koska tämä toimintatapa on käytössä Schmiedmannilla. Tämän takia käsikirja tulee olemaan suuri apu perehdytyksessä. Uusi työntekijä voi ensin perehtyä siihen ja sen jälkeen hän tutustuu omaan työtehtäväänsä. Kaikki työtehtävät yrityksen sisällä ovat sellaisia, että ne vaativat useiden eri ohjelmien ja ohjelmistojen sekä työvälineiden käyttöä, joten perehdyttäminen niihin on tärkeää. Työ opitaan kuitenkin vasta tehdessä, joten tähän olisi jatkossa hyvä nimetä aina henkilö / henkilöitä, jotka hoitavat perehdyttämisen työnohessa. Perehdyttämisen organisointi nojaa pitkälti käytettävissä oleviin resursseihin ja yrityksen sen hetkiseen tilanteeseen. Onnistunut organisointi puolestaan näkyy sujuvina perehdyttämiskäytäntöinä. (Kupias & Peltola 2009, 45.) Perehdytyksen tarkastuslista on tärkeä osa perehdytystä, koska tällä varmistetaan, että työntekijälle on opetettu kaikki hänen tarvitsemansa tieto työstä suoriutumista varten.

8 Työpaikan käsikirja

Käsikirjaan oli tarve saada yleiset toimintaohjeet sekä tietoa yrityksestä, jotta se toimii hyvin perehdytyksessä. Käsikirjan tarkoitus on saada työntekijät ymmärtämään yrityksen arvot ja toimintatavat, mitä yritys tarjoaa heille ja mitä heiltä vaaditaan, miten toimitaan yleisissä tilanteissa, poikkeustilanteissa yms. Käsikirjan rungon kävin läpi usein, jotta mitään ei jäisi huomaamatta ja läpikäymättä. Kun perusasiat olivat kunnossa ja käsikirja hyvällä alulla, laitoin sähköpostikyselyn 3 työntekijälle sekä 1 yrittäjälle. Valitsin heidät tähän siitä syystä, että katsoin heidän osaavan parhaiten huomioida mahdollisia puutteita sen sisällössä. Palaute mitä käsikirjasta sain, oli enemmän kirjoitusasuun kuin sisältöön liittyvää, joten tästä tulkit-sin, ettei mitään olennaista ollut jäänyt puuttumaan. Käsikirja sisältää luottamuksellista tie-toa, joten en liitä sitä opinnäytetyöhön. Käsikirjassa on kuitenkin käsitelty seuraavia asioita: Tervetuloa Schmiedmannille osiossa käsitellään yrityksen perustiedot kuten omistuksen, histo-riaa sekä tulevaisuuden tavoitteita. Lisäksi tässä on määritelty yritykset arvot ja visio. Tämän jälkeen käydään läpi käytännön asioita kuten pysäköinti, avaimet, sähköposti ja käyttäjätun-nukset, Intranet, hälytínjärjestelmä, taukotilat, työvaatteet, tupakointi, työturvallisuusasiat ja ohjeiden noudattaminen, toimitilat, jätteiden lajittelu ja kierrätys, työajat, lounastauko, työvuorolistat ja työajantasausrjestelmä. Lisäksi käydään läpi mahdollinen osallistuminen yrityksen tilaisuuksiin, palkanmaksu, poissaolot kuten lomat ja perhevapaat, toimiminen sai-rastapauksissa, työsuhde-edut kuten hallin oma käyttö, alennukset ja sairaskuluvakuutukset. Lopuksi vielä työterveyshuolto ja vakuutukset. Käsikirjan liitteenä on perehdytyksen tarkas-tuslista, päihdeohjelma sekä varhaisen tuen malli. Käsikirja on otettu Schmiedmannilla käyt-töön. Se on ollut apuna yhden uuden työntekijän perehdytyksessä. Se on esillä henkilökunnan tilassa sekä jaettu kaikille työntekijöille sähköisesti, jotta työntekijät pääsevät näkemään sen aina halutessaan.

Tämän opinnäytetyön kirjoittamisen aikana Schmiedmannille on palkattu yksi uusi työntekijä, mekaanikko. Ennen hänen aloitustaan yrittäjät ja korjaamopäällikkö suunnittelivat perehdy-tyksen opinnäytetyössä tehdyn kirjallisen materiaalin pohjalta. Suunnitelman mukaisesti mää-riteltiin se, kuka hoitaa alkuperehdyttämisen sekä jatkon. Perehdyttämisen onnistumisen var-mistamiseksi on käytetty opinnäytetyössä tehtyä tarkastuslistaa. Tässä vaiheessa tilanne on se, että työntekijä ei ole ollut vielä talossa pitkään, joten täysin varmaa tietoa ei perehdytyk-sen onnistumisesta ole, mutta alku vaikuttaa lupaavalta. Kirjallinen ohjeistus on helpottanut esimiesten työtä, koska näin he voivat varmistaa perehdytyksessä läpi käytävät asiat eikä hei-dän tarvitse muistaa kaikkea ulkoa.

9 Perehdytyksen tarkastuslista

Perehdytyksen tarkastuslistan tarkoitus on toimia esimiehen apuna perehdyttämistilanteessa. Sen avulla varmistetaan, että mitään asioita ei jää läpikäymättä. Opinnäytetyötä varten kävin läpi useita eri perehdyttämisoppaita sekä listoja, keräsin sieltä toimeksiantajayritykselle parhaiten sopivan perehdytyslistan, joka täyttää työturvallisuusvaatimuksetkin. Tarkastuslistaa varten keskityin alla oleviin asioihin: yleiset käytännöt sekä toimintatavat (Käsikirjaan perehtyminen), työtehtäviin, tavoitteisiin ja vastuualueisiin perehdyttäminen (tehtäväkohtainen), työtiloihin ja työväliseisiin perehdyttäminen (osittain tehtäväkohtainen), työvuoroihin sekä muihin aikatauluihin perehdyttäminen, turvallisiin työtapoihin, työhön liittyviin vaaroihin ja niiden torjuntaan perehdyttäminen (osittain tehtäväkohtainen), häiriö- ja poikkeustiloissa toimintaan sekä työyhteisön toimintatapoihin ja pelisääntöihin perehdyttäminen. (Hyvä työura alkaa perehdytyksestä, Työterveyslaitos), työssäoppiminen, seuranta. Näiden pohjalta suunnittelin käyttöön seuraavan tarkastuslistan:

Taulukko 4: Perehdytyksen tarkastuslista

Yritys, sen toiminta ja asiakkaat	Tarkastettu
toiminta-ajatus, liike- ja palveluidea	
omistussuhteet	
asiakkaat, muut sidosryhmät	
Intranet	
johto, esimiehet, henkilöstö	
oma työpiste, kulkutiet, hätäpoistumistiet, sosiaalitulat	
Yrityksen toimintatavat	
arvot	
mitä henkilöstöltä odotetaan	
ulkoinen olemus, käytös, työasu, pukeutuminen, jalkineet	
asiakaspalvelu ja myyntityö	
puhelimien ja tietotekniikan käyttö (työasiat, tietoturvallisuus, yksityisasiat)	
vaitiolo-velvollisuus (yrityksen asiat ja asiakkaiden asiat), salassapito	
täsmällisyyden merkitys	
pysäköinti, työpaikan liikennesäännöt	
siisteys, järjestys, hygienia	
ympäristöasiat, jätehuolto	
työn vaarojen selvittäminen	
Työsopimus, työsuhteen ehdot, työaika ja työvuorot	

sovellettava työehtosopimus	
työajat ja -vuorot, vuoronvaihto, ylityöt, tauot	
lomat, sairauspoissaolot, muut poissaolot, poissaoloista sopiminen/ilmoittaminen	
toiminta päihdetilanteissa	
Palkka-asiat	
palkka ja palkanmaksu	
sairausajan palkka	
loma-ajan palkka, lomaraha ja -korvaukset	
verokortti	
luontaisedut	
Työsuhteen päätyminen	
irtisanomisaika	
loputilin maksaminen	
työtodistus	
Työterveyshuolto	
työterveyshuollon palvelut, työhöntulotarkastus	
työpaikkaselvitys	
terveystarkastukset (mekaanikot)	
Oma tehtävä	
omat tehtävät ja vastualueet, työohjeet	
oman työn suunnittelu, tavoitteet ja laatu	
oman työn merkitys kokonaisuuteen, sisäinen yhteistyö	
koneet, laitteet, työvälineet - käyttöohjeet - häiriötilanteet, huolto	
henkilökohtaiset suojaimet - käyttö, hoito, huolto	
työasennot ja -liikkeet, kalusteiden ja työvälineiden säätäminen	
epäkohdista ja vioista ilmoittaminen	
mistä ja/tai keneltä lisätietoa tehtävästä ja tukea työskentelyyn	

Tämä tarkastuslista on otettu käyttöön Schmiedmannilla. Toistaiseksi ei ole huomattu, että se vaatisi korjauksia. Tarkastuslistaa muutetaan, mikäli korjattavaa huomataan.

10 Pohdintaa

Tämän opinnäytetyön tavoite on ollut kehittää perehdytystä toimeksiantajayrityksessä. Tavoitteeseen oli tarkoitus päästä tekemällä työpaikan käsikirja, perehdytyksen tarkastuslista sekä etsiä kirjallista tietoa perehdytyksestä ja esimiestyöskentelystä / johtajuudesta. Mielestäni olen onnistunut tässä tavoitteessa. Käsikirja ja perehdytyksen tarkastuslista on otettu käyttöön. Jatkossa suosittelen niiden päivittämistä tarpeen mukaan. Käsikirja löytyy manuaalisena työpaikan taukotilasta sekä lisäksi sähköisessä muodossa, kuten perehdytyksen tarkastuslistakin, joten niitä on helppo muokata tarvittaessa. Onkin tärkeää, että etenkin käsikirja pidetään ajan tasalla muutostilanteissa. Näin varmistetaan, että henkilökunta saa oikeaa informaatiota muutoksienkin aikana.

Alkuun tarkoitukseni oli tehdä pelkästään käsikirja ja rakentaa opinnäytetyö sen ympärille. Käsikirjan tarkoitus oli saada yhteiset pelisäännöt kirjallisesti näkyville. Kuten usein tällaista työtä tehdessä käy, huomasin, että tämä ei tule riittämään ja jouduin miettimään asiaa laajemmin. Koska Schmiedmannilla ei ollut perehdytykseen käytössä mitään kirjallista materiaalia, niin ymmärsin, että käsikirja tulee jatkossa toimimaan alkuperehdytyksen tukena kirjallisena materiaalina, koska se tekee perehdyttämisestä selkeämpää ja ammattimaisempaa. Tässä vaiheessa opinnäytetyön painopiste kääntyi perehdytyksen kehittämiseen. Perehdyttämisessä on esimiestyöllä valtava merkitys. Tästä syystä keskityin lisäksi johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen. Eri kehitystavoista valitsin tarkasteltavaksi ne, joista koin, että niistä voisi olla hyötyä juuri Schmiedmannille. Johtaminen ja esimiestyöskentely on tärkeä osa toiminnan kehittämistä, koska hyvä esimies kykenee saamaan työntekijät voimaan paremmin sekä suoriutumaan paremmin työssään. Kuten Juuti (2016, 88) kirjoitti ”Kypsillä ihmisillä, jotka työskentelevät kypsässä työyhteisössä, on hyvä joukkuehenki”.

Uuden työntekijän saapuminen työpaikalle on iso asia niin yritykselle, kyseiselle työntekijälle kuin vanhoille työntekijöillekin. Ryhmädynamiikka muuttuu, oli sitten kyse siitä, että uusi työntekijä tulee jonkun lähteneen tilalle tai vain, että kyseessä on yrityksen kasvu ja työntekijöitä tarvitaan lisää. On tärkeää, että uusi työntekijä otetaan hyvin vastaan ja että hän tuntee itsensä tervetulleeksi. Silloin hän todennäköisemmin sisäistää uuden työnsä nopeasti ja kokee sen mielekkäämmäksi, jolloin kaikki hyötyvät tästä. Tämän opinnäytetyön kirjoitusprosessin loppuvaiheessa Schmiedmannille palkattiin yksi uusi työntekijä. Uuden työntekijän alkuperehdytyksessä käytettiin käsikirjaa ja perehdytyksen onnistumisen varmistamisessa tarkastuslistaa. Jatkoa ajatellen Schmiedmannilla olisi hyvä kiinnittää huomiota kuviossa 8 läpkäytyihin asioihin.



kuvio 8: Huomioitavia asioita.

Jatkossa tulisi erityisesti kiinnittää huomiota siihen, että jokainen työntekijä tuntee yrityksen toiminnot ja käytännöt. Tästä syystä on varmistettava, että jokainen osaa käyttää yhteisiä viestintäkanavia, sekä heidän tulee perehtyä työpaikan käsikirjaan. Työntekijöiden koulutukseen tulee kiinnittää huomiota, sekä mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työhönsä. Tämä on tärkeää nimenomaan siitä syystä, että työnteko pysyisi mielekkäänä. Vastualueiden tulee olla selviä, jotta epäselvyyksiltä välttyään. Kehityskeskustelut ovat tärkeä keino esimiehille ottaa selvää, että mitä ajatuksia, toiveita yms. työntekijällä on tulevaisuuden suhteen. Mentorointi sekä koulutuksiin osallistuminen vaikuttavat hyviltä ja helpoilta tavoilta kehittää esimiestyöskentelyä sekä johtamista. Etenkin sisäinen mentorointi olisi näkemykseni mukaan toimivaa ja helposti järjestettävissä, koska Schmiedmannilla työskentelee hyvin eri taustaisia ja eri koulutuksen saaneita esimiehiä. Näin he pystyisivät tukemaan toisiaan ja saamaan toisistaan parhaat puolet esiin. Yhteinen linja asioissa estää epäselvyyksiä ja luo varmuutta työntekijöihin.

On tärkeää muistaa, että johtaminen on vaikuttamista. Jokaiselle esimiehelle täytyy löytää juuri hänelle oikea tapa vaikuttaa. Vaikuttamistaktiikat perustuvat luottamukseen ja luottamus on ihmissuhteiden perusta. Kun ihmiset luottavat, he yleensä toimivat halutulla tavalla. He pystyvät tällöin muuttamaan asenteitaan ja ajattelutapojaan. (Honkanen 2016, 400-402.) Tämä on tärkeää nykyaikana, jolloin maailma ja sen mukana työ muuttuu nopealla tahdilla.

Lähteet

Painetut

Brandt T. 2011. Persoonallisuudet työyhteisössä. 2.painos. Vaasa: Leadec-kustannus.

Eskola J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Tampere: Vastapaino.

Hakonen A., Hakonen N., Hulkko-Nyman K. & Ylikorkala A. 2014. Palkitse taitavammin. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Hirsijärvi S. & Hurme H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Honkanen H. 2016. Vaikuttamisen psykologia. Helsinki: Arena-innovation Oy.

Janas A., Kallioluoma J., Mertanen V., Posio A. & Ullakonoja V. 2011. Töterveyslaitos.Työturvallisuuslaki soveltamisopas. 10. painos. Tampere: Tammerprint Oy.

Juuti P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kananen J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keski-Luopa L. 2015. Työnohjaus vai superviisaus: Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua. Oulu: Metanoia Instituutti.

Kupias P. & Peltola R. 2009. Pehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

Nieminen K. 2018. Työpaikan lait ja työsuhteopas 2019. Helsinki: Alma Talent.

Nurmi K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet kohti parempia muutoksia. Infor Oy.

Lammi A. 2013. Opas työpaikkaohjaajien koulutuksen toteuttamiseen. Helsinki: Educa-instituutti.

Liski M., Horn S. & Villanen M. 2007. Hyvä perehdytys -opas. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.

Manka M-L. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.

Northouse P.G. 2004. Leadership, theory and practicehouse. 3 painos. Sage: Thousand Oaks.

Räty T. 2017. Ristiriidoista ratkaisuihin. 4. painos. Työturvallisuuskeskus: Next Print Oy.

Skurnik-Järvinen H. 2013. Ratkaise työpaikan ongelmatilanteet käytännönläheisesti. 2. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Tuomi J. & Sarajärvi A., 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Tammi.

Valli R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vihavainen J. 2018. Työelämän lait 2018. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Sähköiset

Aura O. 2017. Management ja leadership - molempia tarvitaan. Viitattu 12.4.2020
<https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/management-ja-leadership-molempia-tarvitaan>

Finlex Työaikalaki. Viitattu 22.12. 2019.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190872>

Finlex Työturvallisuuslakisäädäntö 23.8.2002/738. Viitattu 8.9. 2019.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Kansalaisareena. 2019. Hyvän käytöksen opas Viitattu 7.11. 2019.
<http://www.kansalaisareena.fi/hyvankaytoksenopas.pdf>.

Schmiedmann 2019. Viitattu 11.11.2019.
<https://www.schmiedmann.fi/cms/fi/infopiste/kartta-myymaloista>

Schmiedmann 2019. Viitattu 11.11.2019.
<https://www.schmiedmann.fi/cms/fi/info/yrityshistoria>

Salmimies R. & Ruutu S. 2014. Itsensä johtaminen. Alma Talent. Viitattu 12.4.2020.
[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/BACBBXXUBGAJ#kohta:IT-SENS\(\(c4\)\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/BACBBXXUBGAJ#kohta:IT-SENS((c4)((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b0)

Työterveyslaitos. Hyvä työura alkaa perehdytyksestä. Viitattu 11.11. 2019.
<https://www.ttl.fi/hyva-tyoura-alkaa-perehdytyksesta/>

Työturvallisuuskeskus. 2019. Perehdyttämisen tarkistuslista. Viitattu 22.12.2019.
[https://ttk.fi/files/4644/Perehdyttämisen_tarkistuslista.pdf](https://ttk.fi/files/4644/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf)

Pietikäinen S. Valtiovarainministeriö. Organisaation toimintaympäristö. Viitattu 2.2.2020.
<https://www.vahtiohje.fi/web/guest/4-organisaation-toimintaymparisto>

Julkaisemattomat

Schmiedmann Suomi Oy. www.schmiedmann.fi

Kuviot

kuvio 1: Schmiedmann toimipisteet 2019 (Schmiedmann Suomi 2019)	7
kuvio 2: Tasapainotettu tulokortti (Juuti 2016, 52)	16
kuvio 3: Aktorin saaman hyödyt (Juuti 2016, 140)	18
kuvio 4: Johtamisen ja esimiestyön kehittämisen malli.....	19
kuvio 5: Työnohjausprosessi (Juuti 2016, 147)	20
kuvio 6: Schmiedmann perehdytyskonsepti.	28
kuvio 7: Työhöntulon tärkeimmät vaiheet.	30
kuvio 8: Huomioitavia asioita.	36

Taulukot

Taulukko 1: Miten haluaisit tulla johdetuksi - eniten painottuneet ominaisuudet (Brandt 2011, 37).	12
Taulukko 2: Management ja leadership. (Aura 2017).....	14
Taulukko 3: Toimijoiden työnjako eri perehdyttämiskonsepteissa (Kupias & Peltola, 2009, 49).	27
Taulukko 4: Perehdytyksen tarkastuslista.....	33