

Perehdyttäminen: Onboarding-opas



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Hämeen ammattikorkeakoulu, Tradenomi

2020

Jarna Kortemaa

Liiketalous
Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

Tekijä	Jarna Kortemaa	Vuosi 2020
Työn nimi	Perehdyttäminen: Onboarding-opas	
Työn ohjaaja	Sari Hanka	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön aihe on perehdyttäminen ja onboarding-materiaali nopeasti kasvavassa ja kehittyvässä IT-alan yrityksessä. Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle kehitystyönä onboarding-opas perusperehdytyksen tueksi. Onboarding-oppaan tavoite oli luoda yksi yhtenäinen perusperehdytystä koskeva kokonaisuus, jota olisi tehokas käyttää, helppo päivittää ja joka olisi visuaalinen.

Työn teoriaosuudessa käsitellään perehdyttämiseen vaikuttavia tekijöitä, työsuhdetta, esimiestyötä ja perehdyttämistä. Tämän lisäksi työssä käsitellään toimeksiantajan toimialaan sekä nopeasti kasvavan yrityksen taustoja ja tavoitteita.

Kehitystyössä tarkasteltiin jo olemassa ollutta perehdytysmateriaalia ja jo aikaisemmin kerättyä palautetta perehdytyksistä. Lähtötilannetta ja kehitysideoita kartoitettiin myös perehdytystä käytännössä toteuttavilta esimiestason henkilöiltä ja viimeisimpänä toimeksiantajayrityksessä aloittaneilta perehdytetyiltä työntekijöiltä.

Uusi opas rakennettiin yrityksen omalle Powerpoint-pohjalle noudattamaan yrityksen yhtenäistä visuaalista linjaa. Powerpoint-pohja antoi myös hyvät edellytykset visuaalisten elementtien hyödyntämiselle ja helposti päivitettävälle oppaalle. Opasta testattiin syksyllä 2020 aloittaneilla uusilla työntekijöillä. Heiltä pyydettiin myös palautetta oppaan toimivuudesta ja kehitysideoita.

Kehitystyön tuloksena syntyi kattava ja looginen kokonaisuus palvelemaan perusperehdytyksen osa-aluetta. Onboarding-opas täytti sille asetetut tavoitteet ja täydensi toimeksiantajayrityksen onboarding-prosessia. Opas määritteli aikaisemmin kirjaamattomia perehdytyskulttuurin suuntaviivoja. Opinnäytetyön johtopäätös on, että perehdytyksen tulos vaikuttaa erittäin merkittävästi siihen, tuleeko työsuhde onnistumaan.

Avainsanat Perehdytys, perehdyttäminen, perehdytysmateriaali ja onboarding
Sivut 38

Degree programme in business administration
Hämeenlinna University Center

Author	Jarna Kortemaa	Year 2020
Subject	Orientation: Onboarding guide	
Supervisors	Sari Hanka	

ABSTRACT

The topic of the thesis is orientation and onboarding material in a rapidly growing and developing IT company. The purpose of this functional thesis was to provide the client with an onboarding guide to support basic orientation. The goal was that the onboarding guide would be one unified material entity that is effective to use, easy to update and which is visually appealing.

The theoretical part of the thesis deals with induction, employment relationship, supervisory work and factors which influence induction. In addition to this, the work focuses on the client's industry and the backgrounds of a fast-growing company.

In the development phase of the thesis process, the existing orientation material and the feedback already collected based on earlier orientation processes were examined. The starting situation and development ideas were also mapped based on input from supervisors at the managerial level. Development ideas and feedback were also collected from the employees who had just started working in the client company.

The new guide was built on the company's own Powerpoint base to follow the company's unified visual line. Using the Powerpoint template provided good conditions for the use of visual elements. Using the template made the guide also easy to update. The guide was tested with new employees who started in the fall 2020. They were also asked to give feedback on the functionality of the guide and to share development ideas.

As a result of the development work, a comprehensive and logical entity was created to serve the area of basic orientation. The onboarding guide met its targets and complemented the onboarding process of the client company. The guide defined previously unrecorded orientation culture guidelines. The conclusion of the thesis is that the result of the orientation has a very significant effect on whether the employment relationship will be successful.

Keywords Orientation, orientation guide and onboarding
Pages 38

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TEKNOLOGIATEOLLISUUS JA IT	4
2.1	Toimiala.....	4
2.2	Digitalisaatio ja sen kehitysprosessit	4
2.3	Suomen menestystekijät IT-alalla	6
2.4	Alihankinta teknologiateollisuudessa	8
3	NOPEASTI KASVAVA YRITYS.....	9
3.1	Kasvuyrityksen määrittely.....	9
3.2	Kasvuhakuisuus	10
3.3	Suomen kasvuyritykset	10
4	TYÖSUHDE	13
4.1	Työsuhteen määritelmä.....	13
4.2	Työsuhteen elinkaari	14
4.3	Sopimussuhteet kasvuyrityksessä	15
5	JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ.....	16
5.1	Erilaiset johtajatyypit	16
5.2	Esimiestyön rooli Suomessa	18
5.3	Esimiestyön merkitys kasvuyrityksessä	19
6	PEREHDYTTÄMINEN.....	20
6.1	Työnantajan velvollisuudet.....	20
6.2	Perehdytyksen merkitys.....	21
6.3	Laadukkaan perehdytyksen merkitys yrityksen kasvun kannalta	22
6.4	Perehdytyksen merkitys nopeasti kasvavassa asiantuntija-alan yrityksessä	22
6.5	Perinteinen perehdytys vs. onboarding.....	23
6.6	Muutosperehdyttäminen	24
7	KEHITTÄMISTYÖ	26
7.1	Tavoite ja tarkoitus.....	26
7.2	Suunnittelu ja valitut menetelmät	26
7.3	Toteutus ja toimintatavat	27
7.3.1	Perehdytyksen lähtötilanne	27
7.3.2	Haastattelut	28
7.3.3	Uusi onboarding-opas.....	30
7.3.4	Aikataulu ja testaus.....	31
8	TUOTOS.....	32
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	33
	LÄHTEET	35

1 JOHDANTO

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämistyö, joka koostuu kahdesta osasta, opinnäytetyöraportista ja toimeksiantajalle tehdystä kehitystyön tuotoksesta. Opinnäytetyön aiheena on työntekijän perehdyttäminen eli sisäänajo ja onboarding-opas.

Kehitystyön alussa lähdettiin kartoittamaan tarvetta uudelle perusperehdytysoppaalle, mutta pian kävi ilmi, että perehdytysprosessiin haluttiin panostaa laajemmin. Kehitystyön nimi muutettiin koskemaan onboarding-opasta osana laajempaa perehdytyskokonaisuutta.

Perinteisellä perehdytyksellä tarkoitetaan työsuhteen alussa olevaa orientoivaa jaksoa. Yleensä orientaatioissa pääpaino on työssä tarvittavien perusvalmiuksien läpi käymisessä ja työn aloittamiseen liittyvien pakollisten asioiden sisäistämisessä. Englanninkielinen termi onboarding, ns. sisäänajo, tarkoittaa taas pidempää ja laajempaa perehdytysjaksoa, jonka tarkoituksena on saada uusi työntekijä sitoutumaan organisaatioon, tekemään tuottavaa työtä ja varmistaa liiketoiminnan strategisten tavoitteiden toteutuminen.

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen pääkonttori on Tampereella. Yritys on täysin kotimainen ja se on perustettu vuonna 2005. Työntekijöitä yrityksessä on noin 140. Asiakaskunta koostuu noin 850 pk-yrityksestä, ja liikevaihto on vuonna 2019 10,1M€. Toimeksiantajan henkilöstön määrän kasvu on ollut noin 20 henkilöä vuodessa viimeisen kolmen vuoden ajan. Tämä merkittävä työntekijämäärän kasvu on kannustanut yritystä punnitsemaan tehokkaampia ja tarkempia rekrytointi- ja perehdytysprosesseja.

Toimeksiantajayritys toimii nopeasti kehittyvällä IT-alalla toiminnanohjausjärjestelmien kehittäjänä ja tuottajana. Alan kova kasvu on aiheuttanut kilpailua ammattitaitoisista työntekijöistä, joita on tällä hetkellä liian vähän saatavilla kysyntään nähden. Alan ammattilaiset ovat tällä hetkellä asemassa, jossa he saavat itse valita oman työpaikkansa. Tämä tilanne on aiheuttanut jo pitkään intensiivistä kilpailua työnantajien kesken. Palkka ei ole enää ainoa asia, jolla voi saada houkutelua työntekijöitä organisaatioonsa. Myös erilaisten työsuhte-etujen ja yrityskulttuurin vertailu kiinnostaa työnhakijoita.

Toimeksiantajan tavoitteleman kasvun kannalta on merkittävää, että rekrytointi ja onboarding-prosessi onnistuvat ja työntekijät saavat tukea työtehtävissään ja sopeutuvat hyvin toimeksiantajan työympäristöön ja yrityskulttuuriin. Onboarding-prosessiin panostamalla luodaan terve kasvualusta, jonka varaan on hyvä rakentaa antoisa työsuhte. Onboarding-prosessi on kokonaisuus, jota ei tule väheksyä. Menestyvät työntekijät takaavat menestystä työnantajilleen.

Onboarding-prosessi sisältää kokonaisuudessaan rekrytinnin, perusperehdytyksen, työhön ohjauksen ja seurannan. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimeksiantajalle uusi onboarding-opas perusperehdytyksen tueksi osaksi onboarding-prosessia. Uudelle oppaalle asetettiin tavoitteeksi olla tehokas, visuaalinen ja helposti päivitettävä. Oppaan tavoite on tarkentaa yhteisiä toimintatapoja perusperehdytyksessä, jotta perehdytettävän työn aloitus olisi mahdollisimman onnistunut ja hyvin organisoitu kokonaisuus.

Opinnäytetyö sisältää yleiskatsauksen toimeksiantajan toimialalle, eli IT-alalle, ja nopeasti kasvavan kasvuyrityksen taustoihin ja tavoitteisiin. Teoriaosuudessa on käsitelty myös perehdytystä kokonaisuutena sivuten työsuhdetta, esimiestyökentelyä sekä varsinaisen perehdyttämisen taustoja. Kehitystyöosuudessa käydään lävitse projektin suunnittelu ja sen toteutuminen. Lopuksi on arvioitu kehitystyön tuloksia, tavoitteiden toteutumista sekä omaa oppimista.

Opinnäytetyössä on hyödynnetty omakohtaista kokemusta yrityksen perehdytyksestä, yrityskulttuurista ja tavoitteista. Henkilökohtainen perehdytys oli vielä hyvässä muistissa, ja parin vuoden työkokemus yrityksessä auttoi aiheeseen paneutumisessa. Vilkka ja Airaksinen (2003, s. 4) ovat todenneet, että hyvä opinnäytetyön aihe on aihealueelta, jossa on itse hyvä, jossa on motivoitunut kehittämään omia taitojaan ja joka tukee omia urasuunnitelmia. Tämä aihe todella täytti nämä vaatimukset. Lisäksi aihe on ajankohtainen ja erittäin hyödyllinen toimeksiantajalle voimakkaasti kasvavaan rekrytointitarpeen vuoksi.

Toimeksiantajan johto lähti tukemaan kehitystyötä voimakkaasti ja nimesi perehdytykseen panostamisen yhdeksi pääpainoalueeksi tulevalle tilikaudelle. Yrityksen johto antoi resursseja kattavien haastatteluiden toteuttamiseen, mistä saatiin hyvin käytännön kokemusta ja näkökantaa juuri tämän yrityksen tarpeista.

Opinnäytetyössä on käytetty seuraavia laadullisia menetelmiä: Henkilökohtainen kokemus, toimeksiantajan esittämien henkilöiden haastattelu, kyselymateriaalin analysointi, asiantuntijahaastattelut ja alan kirjallisuus. Tietoa on kerätty toimeksiantajan esimiestason, uusimpien työntekijöiden ja henkilöstöpäällikön haastatteluista.

Haasteena kehitystyön tavoitteiden saavuttamiselle on jatkuvasti kehittyvä ja kasvava yritys. Oppaan rakentamisen tavoite on, että se pystyttäisiin tulevaisuudessa viemään esimerkiksi toimeksiantajan intraan, henkilöstöhallintajärjestelmään ym. ohjelmaan integroidusti.

Kehitystyön toimeksiantajayritys pysyy anonyymina. Kehitystyön tuloksena syntynyt opas jäi vain toimeksiantajan käyttöön. Tuotos on tarkoitettu perusperehdytystä käytännössä suorittavalle taholle, ja sen tavoite on toimia myös työntekijöiden muistin tukena läpi työsuhteen. Tällä kehittämistyöllä tavoitellaan selkeyttä ja päivitystä toimeksiantajan perusperehdytykseen osaksi onboarding-prosessia.

Tässä työssä käytetään termejä yritys ja organisaatio synonyymeinä tarkoittaen samaa. Perehdyttäjistä puhuttaessa tarkoitetaan perehdytystä yrityksen puolesta toteuttava henkilöä tai henkilöitä. Perehdytettävä tarkoittaa yrityksen uutta tai muutosperehdytystä tarvitsevaa työntekijää, joka on vastaanottamassa perehdytystä.

2 TEKNOLOGIATEOLLISUUS JA IT

Tässä luvussa perehdytään opinnäytetyön toimeksiantajan toimialaan. Luku sisältää perustietoa toimialasta ja sen erityispiirteistä. Luvun lopussa käsitellään suomalaisten yritysten vahvuuksiin teknologiateollisuuden kehityksessä.

2.1 Toimiala

Teknologiateollisuudella on viisi päätoimialaa, jotka ovat elektroniikka- ja metallituoteteollisuus, kone- ja metallituoteteollisuus, metallien jalostus, suunnittelu ja konsultointi ja tietotekniikka (IT). (Teknologiateollisuus, 2020)

Informaatioteknologiaa tarkoittava IT- lyhenne on vanhojen TVT eli tieto- ja viestintätekniikan ja ATK eli automaattinen tietojenkäsittelyn nykyaikaisin muoto. Englannin kielestä tuleva lyhenne ICT eli Information and Communication Technology-termi yhdistetään samaan toimialaan IT Information Technology (informaatioteknologia) kanssa. (Jyväskylän yliopisto, 2009)

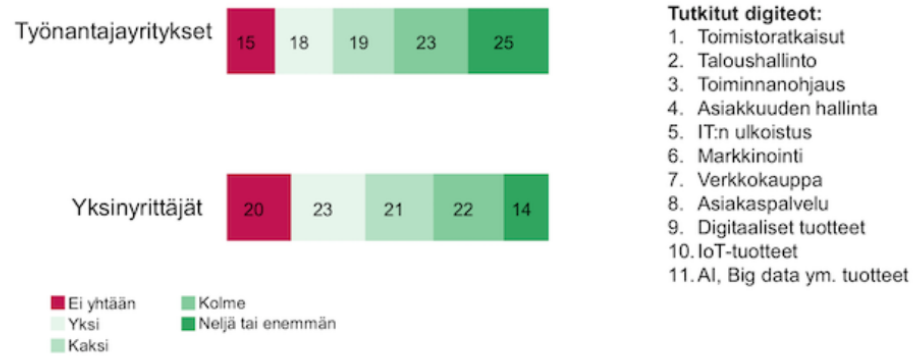
Informaatioteknologian eli tietotekniikka-alan yritykset tuottavat ohjelmistoja sekä tarjoavat erilaisia palveluita, konsultointia, tietokantapalveluita tai sisällön tuottoa ohjelmistonsa käytössä tai sen ulkoistuksessa. Tietotekniikka-alan yritykset tarvitsevat korkeatasoista osaamista henkilökunnaltaan, niin ohjelmisto- ja palvelutuotannon tuottamisessa kuin konsultoinnin, myynnin, markkinoinnin ja muiden tukitoimintojen toteuttamisessa. Palvelualan yritykset toimivat kasvavassa määrin yhä useammin kansainvälisillä markkinoilla. (Ammattinetti, 2020)

Tietotekniikan tuomia ratkaisuita käytetään tulevaisuudessa yhä enemmän kaikilla toimialoilla. Tietotekniikan tuottamilla ratkaisuilla voidaan parantaa hyvin laajasti erilaisia toimintoja, laatua, palveluntasoa ja yrityksen tuottavuutta. (Ammattinetti, 2020)

2.2 Digitalisaatio ja sen kehitysprosessit

Tulevaisuudessa yhteiskunnan yksilöiltä tullaan vaatimaan digitaitoja yhtenä kansalaistaidoista. Julkisten palveluiden muuttuessa voimakasta tahtia digitaalisiksi vahvistuu yleinen olettaus siitä, että kaikilla kansalaisilla tulisi olla tietotaito ja tarvittavat välineet hyödyntää julkisia palveluita ensisijaisesti digitaalisessa muodossa. (Valtiovarainministeriö, 2020)

Onko yrityksessäsi tehty seuraavia digitaalisuuteen liittyviä kehitysprojekteja tai muutoksia viimeisen kahden vuoden aikana?



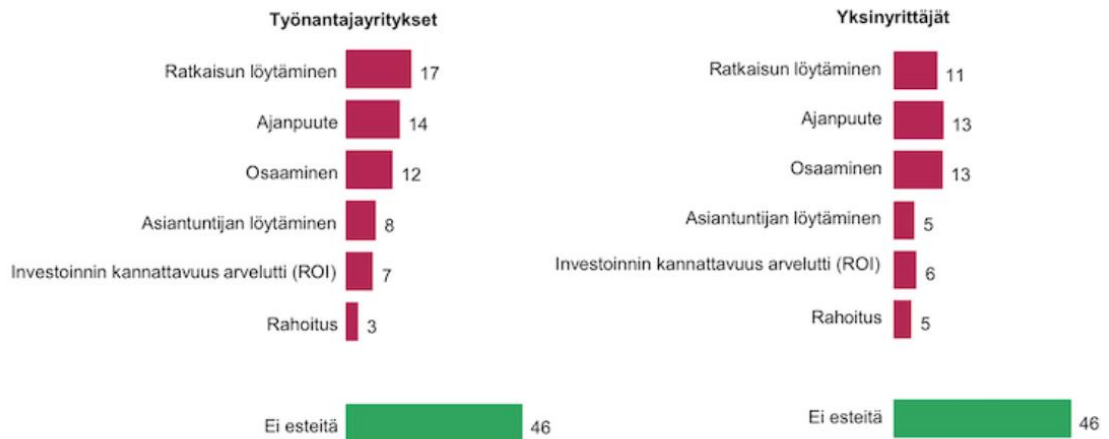
Kuva 1. Digitaalisuuden kehitysprojektien määrä viimeisen kahden vuoden aikana. (Yrittäjät, 2019)

Pk-yritysten panostaminen digitalisaatioon on kehittynyt rauhallisen alun jälkeen. Kuvassa 1 on havainnollistettu kuinka viimeisen kahden vuoden aikana useampi kuin joka toinen pk-yritys on tehnyt useita panostuksia edistäen yrityksensä digitalisointia. Teleoperaattori Elisan ja Suomen Yrittäjien tekemästä tutkimuksesta voi päätellä, että digiteon vaatima investointi konkretisoituu useimmiten vuoden tai kahden kuluttua. Digiteolla tarkoitetaan yrityksen digitaalisuutta kehittäviä kehitysprojekteja ja muutoksia. (Yrittäjät, 2019)

Digitaalisuutta kehittäviä kehitysprojekteja voivat olla esimerkiksi asiakkuudenhallinnan, toimistoratkaisujen, taloushallinnon tai toimistoratkaisujen sähköistäminen, digitaalisen markkinoinnin tai verkkokaupan käyttöönotto tai IT:n ulkoistaminen sekä digitaalisuutta hyödyntävien tuotteiden kehittäminen. (Yrittäjät, 2019)

Digiteot liittyvät usein yritystoiminnan perusprosessien digitalisoimiseen, mutta joka viides yritys on keskittynyt kehittämään myös digitaalisuutta hyödyntäviä tuotteita ja palveluita. (Yrittäjät, 2019)

Millaisia esteitä sinulla oli silloin, kun aloitit projektin? Voit valita useamman vaihtoehdon.



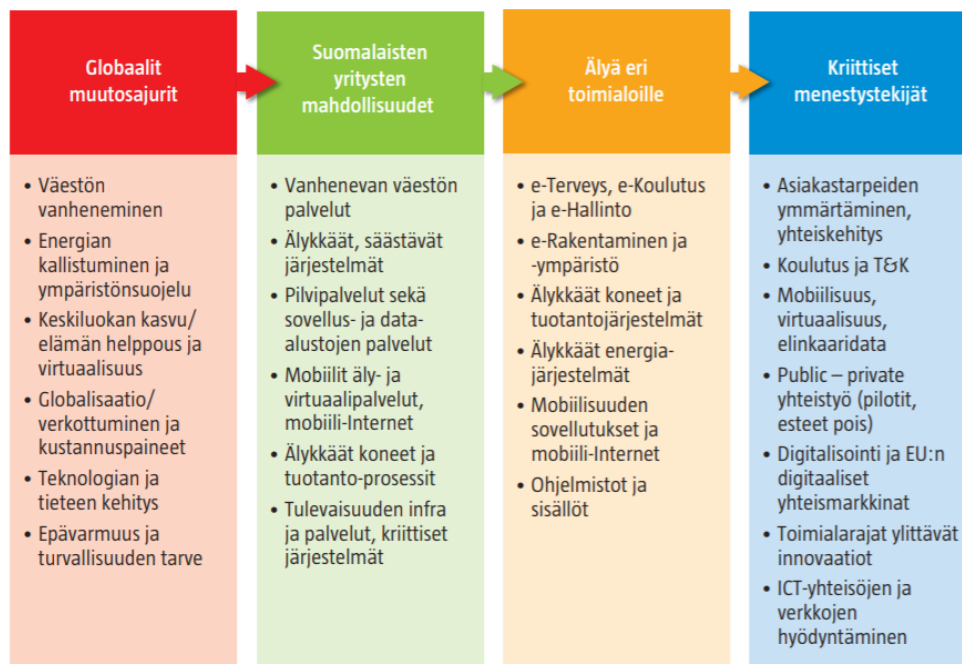
Kuva 2. Pk-yritysten haasteet digitalisaatiota edistävissä projekteissa 2018. (Yrittäjät, 2019)

Digitekojen hyödyt realisoituvat vasta pidemmällä aikavälillä, ja siksi yrittäjät suhtautuvatkin kriittisesti äskettäin tehtyihin digitekoihin mutta suosittelevat niitä digitekoja, jotka on toteutettu yli vuosi aikaisemmin. Alle vuosi sitten tehtyjen kehitysprojektien haasteet ovat vielä liian tuoreessa muistissa. (Yrittäjät, 2019)

Kuvassa 2 on esitetty kehitysprojekteissa yleisimmin kohdatut haasteet niin yksinyrittäjillä kuin työnantajayrityksilläkin. Haasteita ovat olleet ratkaisun löytäminen, ajan puute ja osaaminen. Yrittäjän sitoutumisella ja kärsivällisyydellä on suuri painoarvo kehitysprojektien onnistumisessa. (Yrittäjät, 2019)

2.3 Suomen menestystekijät IT-alalla

Hanasaaren Teknologiateollisuuden seminaariin kokoontui syyskuussa 2009 noin 60 sähkö- ja elektroniikkateollisuuden, ohjelmistoteollisuuden ja muiden alojen asiantuntijaa. Seminaarin tavoitteena oli arvioida ne liiketoiminnan alueet, joissa suomalaisella tieto- ja viestintäteknologialla olisi erityisesti onnistumisen mahdollisuuksia. Lisäksi listattiin kriittisiä menestystekijöitä. (Hernesniemi, 2010, s. 73)



Kuva 3. Globaaleista muutosajureista menestysaloihin ja kriittisiin menestystekijöihin. (Hernesniemi, 2010, s. 74)

Yllä olevassa kuvassa 3 on jaoteltu seminaarin tekemät johtopäätökset globaalisti vaikuttaviin muutosajureihin, suomalaisten yritysten mahdollisuudet tulevaisuudessa, digitalisaation mahdollisuudet eri palveluiden ja tuotteiden parissa ja kriittisimmät menestystekijät. Suomen vahvuusalueiksi ICT:ssä todettiin mobiiliteknologia, systeemien hallinta, älykkäät rakennukset ja asuminen ja energia ja ympäristöosaaminen. (Hernesniemi, 2010, s. 74)

Hanasaressa kymmenen vuotta sitten arvioiduista menestystekijöistä ainakin yksi on noussut suuren kansan tietoisuuteen vuonna 2020. Ennustusten mukaan nykyaikainen tieto- ja viestintäteknologia kehittää turvallisuutta tuovia, terveyspalveluita tukevia mobiilisovelluksia. Tällainen sovellus kehitettiin Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen toimesta vuonna 2020 Covid-19 pandemian ehkäisemiseksi. Koronavilkku-sovellusta oli ladattu 10.9.2020 1,8 miljoonaa kertaa (Roth, 2020).

Suomalaisen tietotekniikka-alan erityisvahvuus on sulautetut järjestelmät. Sulautetut järjestelmät antavat ohjelmistoälyä eri toimialojen valmistamiin tuotteisiin. Tällaisia tuotteita ovat mm. paperi- ja metsäkoneet, älypuhelimet, dieselmoottorit, hissit ja satamanosturit. Suomalainen tietotekniikkaosaaminen on vahvoilla myös tietoturvaosaamisen, pelien ja mittausratkaisuiden kehittämisessä. (Ammattinetti, 2020)

2.4 Alihankinta teknologiateollisuudessa

Alihankintasopimus tarkoittaa sopimusta, jonka perusteella myyjä tuottaa ja toimittaa ostajan omaan, edelleen toimitettavaan tuotteeseen liitettävän osan. Toimitettava tuote on usein räätälöity tilaajan tarpeisiin sopivaksi. (Teknologiateollisuus, 2017, s. 3)

Teknologiateollisuudessa alihankintana teetetty työ on huomattava osa sen tuotannon kokonaisarvoa, ja yrityksen erikoistumisen jatkuessa alihankkijoiden merkitys kasvaa edelleen. Alihankkijoiden kilpailutus ja vaihto ovat myös hankaloituneet yritysten erikoistumisen myötä. Tämä kehitys johtaa siihen, että yhä suurempi osa lopputuotteen arvosta tuotetaan alihankintana. Samalla alihankintasopimusten määrä ja merkitys kasvavat. (Teknologiateollisuus, 2017, s. 3)

3 NOPEASTI KASVAVA YRITYS

Luku sisältää kasvuyrityksen määrittelyn ja sen kasvutarinan yrittäjyyttä harkitsevasta henkilöstä menestyvän yrityksen yrittäjäksi. Luvussa käsitellään suomalaisien kasvuyritysten tunnusmerkkejä ja viime vuoden kovimpia kasvajia.

3.1 Kasvuyrityksen määrittely

IT-ala on yksi menestyneimmistä toimialoista Suomessa. Tietotekniikka-alan yritysten liikevaihto Suomessa vuonna 2018 oli 13.9 miljardia euroa. Kasvua edellisvuoden liikevaihtoon oli lähes 7 %. Alan kasvua selittää digitalisaatio, joka vaikuttaa yhä enemmän jokapäiväiseen toimintaan. (Tivi, 2019)

Kasvuyritys on OECD:n ja EU:n määritelmän mukaan yritys, jonka lähtötyöllisyys on vähintään 10 henkeä, ja seuraavana kolmena vuonna työllisyyden keskimääräinen vuosikasvu ylittää 20 %. (Yrittäjät, 2020)

Yleisenä kriteerinä kasvuyrittäjyydelle mielletään henkilöstön määrän kasvu, mutta yritystoiminnan kasvua voidaan mitata myös liikevaihdon kasvulla. EK (Elinkeinoelämän Keskusliitto) on luokitellut kasvuyrityksiksi ne yritykset, jotka ovat kasvattaneet liikevaihtoaan 10 %- 30 % kolmena peräkkäisenä tilikautena. Yrityksille on huomattavasti yleisempää kasvattaa liikevaihtoa nopeammalla tahdilla kuin henkilöstön määrää. Kasvuyritystilastoissa ei kuitenkaan oteta huomioon esimerkiksi yritysten rakenteissa tapahtuvia muutoksia kuten fuusioita. (Yrittäjät, 2020)

Kasvuyrittäjäverkosto tukee kasvuhaluista yrittäjää kasvupolulla



Kuva 4. Yrityksen kasvu, työkalut ja verkostot (Yrittäjät, 2020)

Yrittäjän ja yrityksen status, asenne ja tavoite kasvavat ja kehittyvät. Kuvasta 4 näkee yrityksen ja yrittäjän kasvupolun. Alimpana pyramidissa on yrittäjyyttä harkitseva henkilö, jonka tavoite on päästä terveeltä pohjalta yrittäjäksi. Startup-yrittäjä on oppimisvaiheessa oleva yrittäjä, jonka asenne on utelias ja joka on

valmis etsimään läpimurron tilaisuutta. Scale up-yrittäjä on pyramidin puolessa välissä, ja hän on saavuttanut läpimurron ja kehittää nyt yrityksensä rakennetta ja resursseja tähdäten kovaan kasvuun. Stay up-yrittäjä on huipulla. Yritys tekee tulosta ja on uudistumiskykyinen. (Yrittäjät, 2020)

Työkaluiksi kasvuprosessiin yrittäjyyttä harkitsevasta mestaritason yrittäjäksi on nostettu mm. mentorointiohjelmat, enkeliyrittäjät ja vaikuttajatapahtumat. Mainituista työkaluista huokuu viesti siitä, ettei kehitystä tehdä yksin vaan siihen vaaditaan erilaisia verkostoja. Verkostoihin on listattu mm. Suomen Yrittäjät järjestö, Kasvu Open- tapahtuma, pankki ja korkeakoulut. (Yrittäjät, 2020)

3.2 Kasvuhakuisuus

Pk-yritysbarometrin mukaan varsinkin pienet yritykset tähtäävät kasvuun. Yrityksistä, jotka työllistävät alle viisi henkilöä, 53 % kertoo haluavansa kasvaa. Startup-yritysten lisäksi on tärkeä huomioida myös jo pidemmälle ehtineet yritykset. Nämä ns. scale up-yritykset voivat myös hakea kasvua. (Yrittäjät, 2020)

Nopeasti kasvavien yritysten tulee sietää riskinottoa ja panostaa kasvuun. Yrityksen kasvu on haluttu ominaisuus suomalaisessa yritys kentässä. Yli 75 % kasvuyrityksistä menestyy erinomaisesti. (Partti, 2019)

Uusien kasvuyritysten määrä on kasvanut viime vuosina reilusti työvoimanvuokraus-, IT-, konsultointi- sekä terveys- ja hoitoaloilla. Nopeasti kasvavien toimialojen taustalla vaikuttavat megatrendit, mm. digitalisaatio ja väestönkehitys. Alma Talentin kasvuyritys-määritelmän mukaan Suomessa on noin tuhat kasvuyritystä. (Partti, 2019)

Suomi on vientivoittoinen maa, ja lähes puolet viennistä kohdistuu euroalueelle, joten sen taloudella on suuri vaikutus suomalaisille yrityksille. Alma Talentin analytikko Ari Rajalan mukaan suomalaiset yritykset ovat erinomaisessa kunnossa, vaikka euroalueen talous kasvaakin heikosti. Yritysten erinomainen kunto auttaa yrityksiä selviämään maailmantalouden turbulensseista, ja eivätkä ne pääse vaikuttamaan yrityksiin edellisen finanssikriisin tavoin. (Partti, 2019)

3.3 Suomen kasvuyritykset

Kauppalehti palkitsee vuosittain aluekohtaisesti parhaat kasvuyritykset. Kasvuyritykset etsitään alkuvuoden aikana edellisen vuoden tilinpäätösten ja yritysten omien ilmoitusten perusteella. Kasvuyritys-tittelillä palkitut yritykset tunnistaa kuvan 5 tunnukselta. (Alma Talent, 2020)



Kuva 5. Kauppalehden Kasvuyritys 2020 -tunnus (Alma Talent, 2020)

Parhaiden kasvuyritysten valinnassa käytetään seuraavia kriteereitä, yritys/konserni on toiminut vähintään neljä vuotta. Yrityksen/konsernin tuorein tilikausi on päättynyt kesäkuussa 2019 (tapahtumaa edeltävän kokonaisen vuoden kesäkuussa) tai sen jälkeen. Yrityksen/konsernin viimeisen tilikauden liikevaihto ylittää 1,7 miljoonaa euroa. Yrityksen/konsernin viimeisen tilikauden liikevaihto on kasvanut edellisestä vuodesta. Yrityksen/konsernini viimeisen tilikauden liikevaihto on vähintään kaksinkertainen verrattuna kolmen vuoden takaiseen tilikauteen. (Alma Talent, 2020)

Vuonna 2018 open-sparrausohjelmaan haki mukaan 804 yritystä, joista 411 valittiin mukaan Kasvupolku-ohjelmaan. Pääkriteerinä valintaan toimi yrityksen uskottava kasvusuunnitelma. Kasvu open -ohjelmaan hakeutuvat yritykset kaipaivat suunnitelmiensa tueksi apua kasvun rahoittamisessa, myyntiin ja markkinointiin, johtamiseen ja kansainvälistymiseen liittyvissä kysymyksissä. Kilpailun finaali oli laaja kirjo yrityksiä. Kilpailuun osallistuvista yrityksistä kärjessä olivat teollisuus, ohjelmisto- ja ICT-ala sekä terveys-, sosiaali- ja hyvinvointipalvelualan yritykset. Yritykset palkittiin vuoden lopussa tapahtuvassa finaaliassa start up- ja start again- sarjoissa. (Aamulehti, 2018)

Kauppalehti listasi vuonna 2019 kymmenennen kerran Suomen sata kovinta kasvuyritystä. Kuvassa 6 on listan 20 nopeinta kasvujaa. Listalta nousi esiin varsinkin yhden yhtiön onnistuminen. Oululainen mobiilipalveluita ja teollisen internetin ratkaisuita tuottava Uros-konserni nosti liikevaihtoaan 483 miljoonasta eurosta 1,3 miljardiin euroon. (MTV uutiset, 2019)

Sata nopeinta kasvajaa

Palkittu 2019 Yritys oli listalla myös viime vuonna

Sija	Yritys	Kotipaikka	Toimiala	Liikevaihto 2018 milj. €	Annualisoitu kasvu 3 v. %
1.	Fenniarail Oy	Helsinki	Rautateiden tavaraliikenne	5,4	1658,1
2.	Northmill Oy	Helsinki	Muu luotonanto	14,0	1122,7
3.	Oura Health Oy	Oulu	Hyvinvointisormukset	7,7	885,3
4.	Small Giant Games Oy	Helsinki	Mobiilipelien suunnittelu	165,6	804,1
5.	Chempolis Oy	Oulu	Muu luonnontiet. tutkimus	8,0	729,9
6.	Uros-konserni	Helsinki	Elektronisten komponenttien valm.	1309,0	680,2
7.	Rakennustoimisto RT-58 Oy	Askola	Työvoiman vuokraus	1,9	677,1
8.	Vuokatti Sport Resort Oy	Sotkamo	Urheiluseurojen toiminta	8,6	654,6
9.	SSA Group konserni	Espoo	Rakentaminen	60,1	548,8
10.	Gradina Oy	Tampere	Rakentaminen	12,8	497,9
11.	INTO Concept Oy	Helsinki	Konttori- ja myymäläkalusteet	2,4	410,9
12.	Uudenmaan Kiinteistökon Oy	Lohja	Muiden koneiden ja laitt. vuokraus	7,2	377,6
13.	Lepsu Power Tech Oy	Kouvola	Työvoiman vuokraus	1,8	325,9
14.	Terrafame Oy	Sotkamo	Metallimalmien etsintä	325,8	322,2
15.	Soilfood Oy	Tampere	Lannoitt. ja typpiyhdisteiden valm.	4,4	306,7
16.	Sibvest Oy	Seinäjoki	Kiinteistöjen vuokraus	1,8	288,7
17.	Unikie konserni	Tampere	Ohjelmistokehitys	15,9	275,9
18.	Despro Engineering Oy	Tampere	Muu liikkeenjohdon konsultointi	4,6	270,8
19.	Sukitustukku Oy	Sipoo	Työkalu- ja tarviketukukauppa	2,3	268,8
20.	Lekitek Oy	Lempäälä	Kiinteistöhoito	6,0	265,4

Kuva 6. Kauppalehden listaamat 100 nopeimmin kasvavaa yritystä. Kuvassa 20 ensimmäistä. (MTV uutiset, 2019)

Vuoden 2019 listalla kärjessä oli yksityinen vuonna 2009 perustettu rautateiden tavaraliikenteen operaattori Fenniarail Oy. Suurimmista yrityksistä kovimman kasvun saavutti mobiilipelien Small Giant Games Oy. (MTV uutiset, 2019)

Nopeimmat kasvajat ovat yleensä pieniä yrityksiä, joiden huiman kasvuprosentin taustalla on lähellä nollaa oleva liikevaihto kolmivuotisen seurantajakson alussa. Aikaisempina vuosina sadan nopeimmin kasvaneen yrityksen listalle pääsy vaati yli 94 % kasvua, kun vuonna 2019 annualisoitu kasvuprosentti oli alle 88 %. Sadan nopeimmin kasvavan yrityksen joukossa oli 15 yritystä, jotka olivat listalla myös edellisellä vuonna. (MTV uutiset, 2019)

4 TYÖSUHDE

Työsopimus on perusta työntekijän ja työnantajan väliselle sopimussuhteelle. Tässä luvussa käsitellään työntekijän ja työnantajan lakimääräisiä velvollisuuksia työsuhteessa. Luvussa kerrotaan myös työsuhteen elinkaaren vaiheista ja niiden merkityksestä työnantajan menestykselle.

4.1 Työsuhteen määritelmä

Työsuhde sovitaan työnantajan ja työntekijän välille työsopimuksella. Sopimus-suhde, eli tässä tilanteessa työsuhde, syntyy, kun työnantaja ja työntekijä sopivat työn tekemisestä. Työsopimus voidaan solmia suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Työsopimuksen solmintatavasta riippumatta työntekijällä on aina oikeus saada työsuhteen keskeisimmät ehdot kirjallisena. (Yle, 2018)

Keskeisimmät ehdot ovat työaika, työtehtävä, palkka, vuosiloman määräytyminen, irtisanomisaika, tieto työsuhteen kestosta (määräaikainen vai vakituinen) ja mitä työehtosopimusta (TES) työsuhteessa noudatetaan. Keskeisiä työsopimus-suhteeseen sovellettavia lakeja ovat mm. Työsopimuslaki (55 / 2001), Työaikalaki (872 / 2019), Työturvallisuuslaki (738 / 2002). (Yle, 2018)

Työsopimuksella työntekijä sitoutuu työskentelemään työnantajan johdon ja valvonnan alaisena. Työnantajan määräysvaltaa kutsutaan työsuhteessa direktio-oikeudeksi. Direktio-oikeuden myötä työnantaja voi määrätä, mitä työtehtäviä tulee suorittaa ja missä järjestyksessä. Työnantajalla on lisäksi oikeus valvoa työntekoa ja sen laatua. (Minilex, 2020)

Työ tehdään työnantajan johdon ja valvonnan alaisena ja työstä maksetaan palkkaa. Työsuhteelle on määriteltä vähimmäisehdot, jotka perustuvat lakeihin ja työehtosopimuksiin. (Työsuojelu, 2020) Jos työsopimuksessa on sovittu heikomista ehdoista työntekijän kustannuksella kuin mitä työlainsäädäntö tai työehtosopimus määrää, on sopimus siltä osin mitätön. (Yle, 2018)

Työntekijän keskeiset velvollisuudet työsuhteessa voidaan jakaa viiteen pääryhmään. Yleisten velvollisuuksien nojalla työntekijällä on velvollisuus tehdä työnsä huolellisesti noudattaen työnantajan antamia määräyksiä. Työturvallisuuteen liittyvät velvollisuudet velvoittavat työntekijää noudattamaan työtehtävien ja -olojen edellyttämää huolellisuutta ja varovaisuutta. Työntekijän on huolehdittava käytettävissään olevien keinojen avulla sekä omasta että muiden työntekijöiden turvallisuudesta. Työntekijä ei saa tehdä toiselle työnantajalle tai harjoittaa sel-laista toimintaa, joka ilmeisesti vahingoittaa hänen työnantajaansa. Liike- ja ammattisalaisuudet kuuluvat myös työntekijän velvollisuuksiin pitää salassa. Kilpailukieltosopimus on mahdollista tehdä silloin, kun siihen on työnantajalla toimintaan tai työsuhteeseen liittyvä erityisen painava syy. Kilpailukieltosopimuksella voidaan rajoittaa työntekijän oikeutta tehdä sopimus työsuhteen päättymisen jälkeen työnantajan kanssa, joka harjoittaa kilpailevaa toimintaa aikaisemman työnantajan kanssa. (Minilex, 2020)

Työsuhteessa sopijaosapuolet eli työntekijä ja työnantaja eivät läheskään aina ole yhdenvertaisessa asemassa. Erot voivat olla mm. tiedollisia, taidollisia, sosiaalisia tai taloudellisia. Vahvemman sopijaosapuolen, eli työnantajan, on mahdollista hyötyä asemastaan heikomman sopijaosapuolen, eli työntekijän, kustannuksella. Tästä asetelmasta on syntynyt tarve heikomman sopijapuolen suojaamiseksi sopimussuhteessa. (Tieteentermipankki, 2020)

Sopimussuhteen sääntelyllä on pyritty turvaamaan sopimussuhteen tasavertaisuutta. Säännöksiä on säädetty pakottaviksi heikomman sopijaosapuolen eli työntekijän eduksi. (Tieteentermipankki, 2020)

4.2 Työsuhteen elinkaari

Tulevaisuudessa työsuhteiden pituus tulee lyhentymään ja ihmisten mielenkiinto kehittää omaa osaamistaan tulee korostumaan. Tulevaisuudessa ei tulla sitoutumaan niinkään yksittäiseen työnantajaan vaan oman ammattitaidon ja työuran kehittämiseen. (Lang, 2017)



Kuva 7. Työsuhteen elinkaari (ACC Global, 2017)

Kuvassa 7 on kuvattu työsuhteen elinkaari, mikä koostuu viidestä ajanjaksosta. Työsuhde alkaa rekryointiprosessista ja päättyy toisen sopijapuolen irtisanomiseen, irtisanoutumiseen, määräaikaisen sopimuksen päättymiseen tai eläkkeelle siirtymiseen. (Hyppänen, 2016)

Rekryointi on elinkaarin ensimmäinen vaihe. Työntekijöiden rekrytoinneilla on merkittävä vaikutus yrityksen menestymiseen. Onnistuneilla rekryointipäätöksillä yritys vahvistaa kilpailukykyään. Epäonnistuneet rekryointipäätökset ovat ajan ja rahan tuhlausta. Rekryointiprosessi tulee olla huolellisesti suunniteltu, ja sen toteutukseen tulee käyttää aikaa ja vaivaa. Huolellisesti suunnitellulla ja

toteutetulla rekrytoinnilla vaikutetaan positiivisesti myös työnantajakuvaan. (Joki, 2018, s. 87)

Rekrytointipäätöksen jälkeen sopijaosapuolet allekirjoittavat työsopimuksen. Tämän jälkeen sopimussuhde on syntynyt ja valittu henkilö perustetaan työnantajan henkilöstöhallintajärjestelmään ja liitetään muihin työntekijöitä koskeviin sopimuksiin kuten vakuutukset. Yrityskulttuuriin sopeutuminen on uuden työntekijän ensimmäisiä haasteita. Hyvin suunniteltu ja organisoitu perehdytys nopeuttaa työntekijän tuottavaksi siirtymisessä. (CGI, 2020)

Yrityksen menestyminen on kiinni työntekijöiden ammattitaidosta ja uusiutumiskyvystä. Työsuhteen elinkaareen mahtuu työssä oppimista, osaamisen kehittämistä, toimenkuvan muuttumista, uusien työkalujen ja toimintamallien omaksumista. Hyvällä esimiestyöllä ja henkilöstöjohtamisella tämä muutosten täyteinen arki sujuu. (Hyppänen, 2016)

Työntekijöiden osaamisesta ja työhyvinvoinnista on huolehdittava myös pitkällä aikavälillä. Työsuhteen aikana on oleellista hallinnoida henkilöstön loma- ja poisaoloja. Henkilöstön ikärakenteeseen on kiinnitettävä huomiota, jotta vältetään esimerkiksi riskit puuttuvaan osaamiseen eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden myötä. HR-osaston on tärkeää analysoida henkilöstön työsuhteiden elinkaarien vaiheita. (CGI, 2020)

Työsuhteen alkamisen ja sen päättymisen välissä olevan ajanjakson mitta voi vaihdella muutamista viikoista useisiin vuosiin tai jopa vuosikymmeniin (Hyppänen, 2016). Työsuhteen päätyttyä on esimiehen hyvä muistaa töiden uudelleen organisoinnin lomassa, että poislähtevä työntekijä on yrityksen sanansaattaja. Esimiehen tulee huomioida työntekijäkokemuksen johtaminen alusta loppuun huolella. (CGI, 2020)

4.3 Sopimussuhteet kasvuyrityksessä

Nykyään yritysten toimintaan liittyy vahvasti alihankintaketjujen ja vuokratyövoiman hyödyntäminen. Alihankinnan hyödyntäminen luo yritykselle mahdollisuuksia sopeutua joustavasti muuttuviin markkinatilanteisiin. Alihankinta tarjoaa yrityksen kasvulle mahdollisuuden ja voi tehostaa yrityksen omaa tuottavuutta. (Yrittäjät, 2016)

Yrittäjien artikkelin mukaan alihankkijoita käytettäessä on tärkeää tehdä kattavat sopimukset. Sopimusten tulee sisältää esimerkiksi vastuurajat. Sopimusten laadinnassa kannattaa käyttää juridista asiantuntijaa varmistamaan sopimusten kattavuus. (Yrittäjät, 2016)

5 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

Esimies toimii työnantaja edustajana, jonka ensisijainen tehtävä on johtaa työyhteisöä asetettujen tavoitteiden suuntaisesti (Lavikkala, 2013). Tässä luvussa käsitellään erilaisia johtajatyyppejä, esimiehen roolia ja sen merkitystä nopeasti kasvavassa yrityksessä.

5.1 Erilaiset johtajatyypit

Tutkimusjohtaja Mikael Nederströmin (2011) mukaan jokainen haluaa hyvän esimiehen. Mutta käsitys hyvästä esimiehestä riippuu siitä, keneltä asiasta kysytään. Tyytyväisyys omaan esimieheen riippuu omasta työtehtävästä, organisaatiosta, yrityskulttuurista ja monesta muusta tekijästä.

TAULUKKO 1. Johtamisen näkökulmat erityyppisillä johtajilla (Valpola, 2015, s. 20)

Ominaista	Ideologiselle johtajuudelle	Karismaattiselle johtajuudelle	Pragmaattiselle johtajuudelle
Aikaperspektiivi	Menneisyys	Tulevaisuus	Nykyisyys
Asenne	Kielteinen	Myönteinen	Sekä-että
Minkälaista tulosta haetaan?	Vallitseva ratkaisu	Myönteinen ratkaisu	Joustava ratkaisu
Kuinka monta tulosta halutaan?	Muutamia	Useita	Vaihteleva määrä
Mallintamisen lähde	Sisäinen	Ulkoinen	Ulkoinen
Syy- ja seuraussuhde	Tilanne	Ihmiset	Vuorovaikutus
Vaikutusten kontrolloitavuus	Alhainen	Korkea	Valikoiva

Taulukossa 1 on lueteltu erityyppisten johtajien näkökulmia. Ideologisen johtamistyylin omaava johtaja haluaa palata menneeseen ideologiseen tilanteeseen. Hänen ympärilleen hakeutuu samoja arvoja kannattavia lojaaleita seuraajia. Ulkoiset tekijät aiheuttavat kriisin, joka on yleensä konflikti, joka puhuttelee pitkäaikaisia ja kielteisiä pettymyksen ja menetyksen tunteita. Esimerkkejä ovat Lenin, George W. Bush ja Bin Laden. (Valpola, 2015, s. 21)

Karismaattisen johtamistyylin johtaja kuvaa myönteisen tulevaisuuden vision ja täsmentää sitä täsmällisillä tavoitteilla. Innostava visio houkuttelee erilaisia ryhmiä yhteistyöhön. Seuraajat ihannoivat johtajaa, haluavat olla hänen kaltaisiaan ja saada hänen hyväksyntänsä. Karismaattinen johtaja on hyvä viestimään ja esiintymään. Hän herättää toivoa ja innostusta seuraajissaan. Esimerkkejä ovat Martin Luther King Jr., Gandhi ja Steve Jobs. (Valpola, 2015, s. 21)

Pragmaattinen johtamistyyli luottaa tietoon, asiantuntemukseen, ongelmanratkaisuun ja yhteisymmärryksen saavuttamiseen. Johtajan aikaisemmat toimet luovat luottamusta heidän seuraajiinsa. Pragmaattinen johtaja on erinomainen ongelmanratkaisija myös kriisitilanteissa. Hän tekee vain tarpeelliset muutokset ja

on valmis kompromisseihin. Hän herättää luottamusta ja motivoi seuraajiaan huippusuorituksiin. Esimerkkejä ovat Bill Gates, Martha Stewart ja Walt Disney. (Valpola, 2015, s. 21)

Alabaman yliopiston professori Michael M. Mumfordi on tutkinut suurta johtajuutta eli ”Outstanding Leadership” yli 500 elämäkerran pohjalta. Tutkimustuloksena pystytään tarkastelemaan, millaista suuri johtajuus on, miten he johtavat ja kuinka kasvetaan poikkeukselliseksi johtajaksi. (Valpola, 2015, s. 17)

Viisi Suuren Johtajan ominaisuutta:

- Vahva päätöksentekokyky

Johtajan tulee kyetä tekemään päätöksiä. Hänen tulee pystyä hahmottamaan nopeasti monimutkaiset tilanteet ja toteuttamaan isojakin riskejä sisältäviä ratkaisuita.

- Luova ongelmanratkaisukyky

Johtaja kykenee hahmottamaan uudenlaiset, moniulotteiset ja monitulkintaisetkin tilanteet ja pystyy arvioimaan niiden sosiaalisen dynamiikan luonteen sekä yhdistämään ne niin, että niistä on mahdollista muodostaa käytännöllinen ratkaisumahdollisuus.

- Kyky laatia proaktiivinen suunnitelma

Johtajan oma työskentely perustuu suunnitelmaan, joka ohjaa koko organisaation toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi.

- Nopea oppimiskyky

Johtaja kykenee oppimaan uutta sekä soveltamaan oppimaansa tehokkaasti. Johtajalla on hyvä itsetuntemus.

- Kyky toteuttaa inspiroivaa viestintää

Johtaja kykenee käymään huipputason vuoropuhelua työtovereidensa kanssa vankalla esiintymisvarmuudella. Vahvalla esiintymisellä johtaja kykenee motivoimaan alaisiaan.

(Valpola, 2015, s. 17)

Lähiesimiestyöskentelyssä yksi persoonallisuuspiirre on yli muiden, esimiehen oma johtamismotivaatio. Tämä lisää alaisten työtyytyväisyyttä monella osa-alueella, ja sillä on myös positiivinen yhteys moneen työilmapiirin osa-alueeseen. Esimerkiksi tunnustuksen ja palautteen antaminen ja kehityskeskustelut ovat parempaa tasoa silloin, kun esimiehellä on hyvä johtamismotivaatio. Esimieheltä halutaan ennen kaikkea selkeyttä, johdonmukaisuutta ja faktahakuisuutta. (Nederström, 2011)

5.2 Esimiestyön rooli Suomessa

Suomessa ihmisten johtaminen alkoi saada merkitystä 1970-luvun työvoimapulan aikaan. Uuden henkilöstön rekrytoinnin lisäksi alettiin kiinnittää huomiota myös työntekijöiden vaihtuvuuden pienentämiseen. Johtajat huomasivat uusien työntekijöiden perehdyttämisen olevan kallista ja alkoivat panostaa vanhojen työntekijöiden työhyvinvointiin. Alettiin ymmärtää, että työntekijöitä tulisi sitouttaa yritykseen muillakin keinoilla kuin rahalla. Huomattiin, että työntekijät, joilla oli monipuolinen työ, jonka kehittämiseen he pystyivät itse vaikuttamaan, viihtyivät työssään paremmin. (Kinnunen, Herrala, Perheentupa, Aalto, Intke, Ohrankämmen, Halonen, Pukaralammi, Collin, Hyppönen, Pesonen, Horila, Lehtonen, Leskinen, Westersund & Jokitalo, 2020, s. 24)

Esimiestyön vastuut eivät rajoitu enää vain alaisten komentavaan johtamiseen, vaan esimiestyön kuva on muuttunut. Esimieheltä odotetaan alaisten kanssa keskustelevaa vuorovaikutuksellista kulttuuria, jossa tuetaan ja kannustetaan, sekä rohkaistaan ottamaan vastuuta ja luottamaan omaan osaamiseen ja ammattitaitoon. Esimiehen tehtävä on luoda alaisilleen olosuhteet, joissa työntekijät ovat valmiita antamaan täyden panoksensa johdon asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi. (Järvinen, 2012)



Kuva 8. Johtamiskäyttätymisen malli (Kinnunen ym., 2020, s. 23)

Kuvassa 8 on havainnollistettu johtamiskäyttätymisen malli. Malli kuvaa sisäisen ja ulkoisen palautteen vaikutusta johtamiskäyttätymiseen. Henkilö antaa itselleen sisäistä palautetta käyttätymisensä perusteella, mikä vaikuttaa henkilön omiin valmiuksiin. Käyttätymisen vaikutus esimerkiksi johdettaviin henkilöihin luo ulkoista palautetta, joka vaikuttaa käyttätymiseen tulevaisuudessa. (Kinnunen ym., 2020, s. 23)

Ihmisten johtaminen voidaan määritellä tavoitteelliseksi vuorovaikutukseksi. Toisia ihmisiä johtavan henkilön vuorovaikutuksen tulee nostaa johdettavien suoritusasoaa, ylläpitää kehittymistä ongelmanratkaisutilanteissa ja keskittyä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Johtamiskäyttätymisen perustuu johtajan omiin valmiuksiin. (Kinnunen ym., 2020, s. 23)

Työntekijät tarvitsevat työpanokselleen selkeän tarkoituksen. Työntekijälle on tärkeää tietää roolinsa yrityksessä ja työpanoksensa merkitys yrityksen menestyksessä. Menestyvissä yrityksissä sitoutetaan ja kannustetaan henkilökuntaa

kehittämään ja kehittymään. Henkilökunnan ammattitaito, toimintatavat ja työssä viihtyvyys ovat keskeisiä pilareita kilpailuetua rakennettaessa. (Joki, 2018, s. 16)

5.3 Esimiestyön merkitys kasvuyrityksessä

Esimiehen ja johtajan tavoite on kehittää yritystä, jotta se voi mennä eteenpäin ja kasvaa. Työntekijät eivät välttämättä itse tunnista omaa parasta potentiaaliaan. Esimiestyön tärkein tehtävä on tunnistaa potentiaali alaisistaan ja johtaa sitä eteenpäin. Työntekijöiden henkilökohtaisen kasvun kautta yritys kasvaa ja kehittyy. (Y-koulu, 2019)

Kasvu hakeva yritys vaatii työntekijöiden itseohjautuvuutta, joka saavutetaan työntekijöiden autonomian tunteesta, oman kyvykkyyden ja kompetenssin hahmottamisesta sekä merkityksestä koko työympäristöön. Työntekijöiden luovuus syntyy turvallisuuden tunteesta työpaikalla. Esimiehen työ on välittää tietoa yrityksen laajasta kuvasta, jonka osana työntekijän työpanos toimii. (Y-koulu, 2019)

Työntekijöiden luovuuden on todettu olevan yksi tärkeimmistä organisaation kilpailukykyä, kasvuja kehitystä sekä jatkuvaa oppimista ja ammatillisen osaamisen kehittymistä tukevista keinoista. Kun luovuus koetaan osana jokapäiväistä toimintaa ja prosessia, sen on havaittu toimivan ongelmanratkaisukeinona, jonnekin uuden innovointina tai työmenetelmien kehittämisenä ja uusien ideoiden tuottamisena. Yhteisöllisessä luovuudessa 50 % voidaan todeta johtuvan lähijohdattamisesta ja työilmapiiristä. (Y-koulu, 2019)

Luovuuden edellytykset organisaatiossa vaativat työntekijöiden vapautta ja autonomiaa sekä tukemista ja ohjausta. Työntekijöiden mahdollisuus tuottaa uusia ideoita ja toteuttaa niitä lisäävät sekä työmotivaatiota että luovuutta. (Y-koulu, 2019)

Rainmaker Group Oy:n Mika Aittamäki kertoo hyvän esimiestyön lähtevän esimiehen omasta halusta kehittyä esimiehenä. Jokainen yrittäjä on johtaja, yksinyrittäjä johtaa itseään ja verkostojaan, ja työnantaja on esimies ja johtaja työntekijöilleen. (Y-koulu, 2019)

Esimiestyössä kehittyminen on tärkeää ja Aittamäki kertookin kehityksen kolmen askeleen salaisuuden olevan esimiehen halussa saada palautetta työstään. Erittäin oleelliseksi asiaksi nousee myös palautteeseen uskomisen ja sen merkityksen sisäistäminen, vaikka palaute tuntuisikin itselle odottamattomalta. Viimeinen ja merkittävin porras on halu kehittyä ja kehittää omaa toimintaansa. (Y-koulu, 2019)

6 PEREHDYTTÄMINEN

Tässä luvussa käsitellään työnantajan lakimääräiseen velvollisuuteen perehdyttää työntekijänsä. Näiden lakimääräisten velvollisuuksien lisäksi kerrotaan myös perehdytyksen hyödyistä yrityksen kasvun ja menestyksen kannalta.

6.1 Työnantajan velvollisuudet

Työnantajalla on lakimääräisiä velvollisuuksia perehdyttää työntekijänsä. Perehdytettävälle työntekijälle kuuluvasta opastuksesta ja ohjeistuksesta on säädetty Työturvallisuuslain (738/2002) 2 luvun Työnantajan yleiset velvollisuudet 14 §:ssä Työntekijöille annettava opetus ja ohjaus.

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä, työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen. Työntekijä tulee lisäksi perehdyttää riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön ja turvallisiin työtapoihin. Erittäin perehdyttäminen tulee huomioida ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista. (Työturvallisuuslaki, 738/2002)

Työntekijälle tulee myös antaa opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi. Työturvallisuuslain mukaan tulee lisäksi antaa opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta, ja työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta tulee täydentää tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki, 738/2002)

Työturvallisuuslaki velvoittaa siis työnantajan antamaan työntekijälleen riittävät tiedot työturvallisuuteen liittyvissä asioissa sekä huolehtimaan siitä, että työntekijä perehdytetään riittävästi työhön ja työpaikan olosuhteisiin. Perehdytys on työnantajan lakisääteinen velvollisuus. (Cloudriven, 2020)

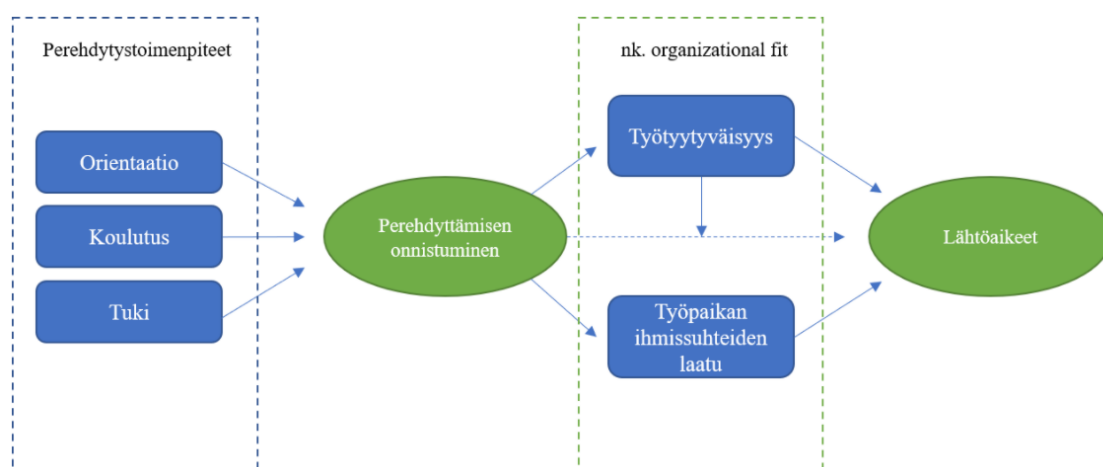
Käytännön perehdytystoimet tulee aloittaa ennen perehdytettävän työn alkamista. Työsopimusta solmittaessa uudelle työntekijälle on hyvä antaa yritystä ja tulevaa työtehtäväänsä koskevaa materiaalia tutustuttavaksi. Materiaali voi sisältää mm. tuote- ja palveluesitteitä ja asiakaslehden. Tällä ennakoivalla toiminnalla varmistetaan tehokas työn aloitus. Työsopimuksen allekirjoittamisen jälkeen esimies voi julkaista tiedon uudesta työntekijästä muulle yksikölle. (Hyppänen, 2013)

Ennen ensimmäistä päivää tulee uudelle työntekijälle järjestää työpiste ja työskentelyvälineet mm. tietokone, puhelin, tietokoneyhteydet, tunnukset ja salasanat. Toimenkuvan mukaan voi olla tarpeen hankkia myös käyntikortteja ja työvaatteita. (Hyppänen, 2013)

Tulevalle perehdytysjaksolle tulee laatia myös perehdytysohjelma. Ohjelma on aikataulutettu suunnitelma tulevaa perehdytystä koskien. Perehdytysohjelma sisältää tiedot uuden työntekijän perehdytyksessään läpikäytävistä asioista ja henkilöistä. Ohjelmaa suunniteltaessa esimiehen on hyvä varata resurssia kyseisiltä henkilöiltä perehdytykseen. (Hyppänen, 2013)

6.2 Perehdytyksen merkitys

Perehdytyksen tarkoitus on siirtää osaamista uusille työntekijöille ja perehdyttää heidät yrityksen tavoille, saada heidät mahdollisimman nopeasti tuottaviksi työntekijöiksi ja osaksi työyhteisöä. Uuden työntekijän muuttuminen tuottavaksi työntekijäksi voi kestää jopa 6–12 kuukautta, ja mitä tehokkaammaksi perehdytysprosessia voidaan saada, sitä enemmän yritys hyötyy. (Vuolearning, 2020)



Kuva 9. Perehdytyksen merkitys. (Vuolearning, 2020)

Kuvassa 9 on havainnollistava kuva Sharman ja Stolin (2019) tutkimusmallista. Perehdytyksen voidaan ajatella muodostuvan orientoitumisesta ja koulutuksesta. Orientoituminen liittyy vahvasti ensimmäisen työssäolokuukauden aikana tapahtuvaan varhaiseen sosialisatioon. Uuden työntekijän hyvä orientoituminen vaikuttaa positiivisesti perehdytyksen onnistumiseen. Koulutuksessa puolestaan painotetaan työtehtäviin liittyvää oppimista. Koulutuksen onnistumisella ei ole niin suurta merkitystä perehdytyksen onnistumiskokemuksen kanssa. (Vuolearning, 2020)

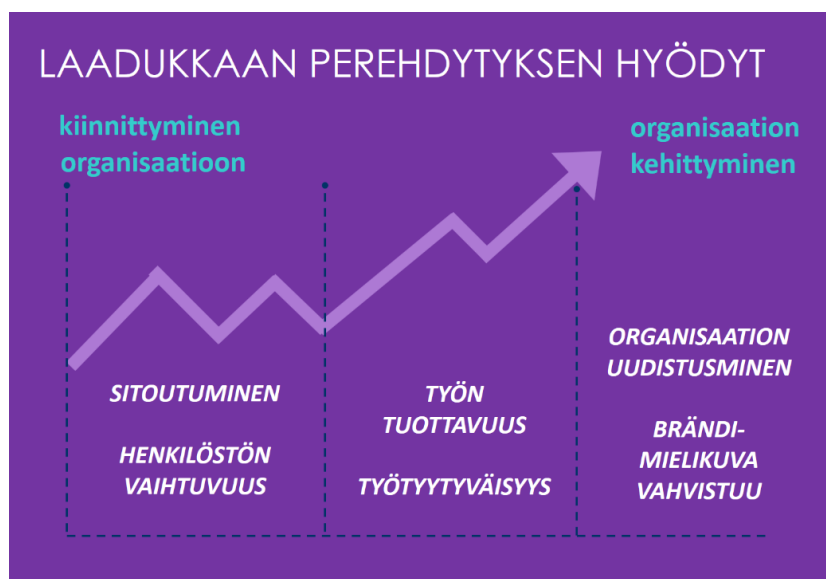
Yrityksen ja työyhteisön tarjoamat erilaiset tukimuodot uudelle työntekijälle korreloivat positiivisesti perehdytyksen onnistumisen kanssa. Tuki voi olla esimerkiksi mahdollisuus sparrata pidempään yhtiössä olleiden kollegoiden kanssa kokemuksia tai mahdollisuus käsitellä myös henkilökohtaisia ongelmia työpaikalla. Nämä tukimuodot luovat työntekijälle psykologista turvallisuudentunnetta, ja tämän tunteen merkitys on perehdyttämisen onnistumisen kannalta kaikista suurin. (Vuolearning, 2020)

Uudessa työssä pysymisen kannalta työsuhteen ensimmäiset 90 päivää ovat kriittisimmät, jopa 22 % uusista työntekijöistä lähtee työsuhteesta ensimmäisen 45

päivän aikana. Jopa kolmasosa uusista työntekijöistä lähtee ennen kuin ensimmäinen vuosi on kulunut uudessa organisaatiossa. (Vuolearning, 2020)

6.3 Laadukkaan perehdytyksen merkitys yrityksen kasvun kannalta

Tomi Lang esitteli 6.9.2017 Esimies & Henkilöstömessuilla näkemystään aiheesta Tulevaisuuden organisaatioiden panostaminen perehdyttämiseen. Kuva 10 havainnollistaa laadukkaan perehdyttämisen hyötyjä. Lang painotti hyvän perehdyttämisen tärkeyttä työsuhteen alussa tai muutosperehdyttämisessä. Hyvä työntekijäkokemus perehdytyksessä kasvattaa työntekijän kiinnittymistä organisaatioon ja todennäköisyyttä, että työntekijän työsuhte tulee kestäämään vähintään 3 vuotta samassa organisaatiossa kasvaa 70 %. (Lang, 2017)



Kuva 10. Laadukkaan perehdytyksen hyödyt (ACC Global, 2017)

Kun työntekijä kokee perehdytyksen onnistuneen, alkaa hänen sitoutumisensa organisaatioon. Sitoutuneiden työntekijöiden ansiosta henkilöstön vaihtuvuus pienenee ja työn tuottavuus kasvaa. Työtyytyväisyys kasvaa niin uuden työntekijän kuin hänen lähimpien kollegoidensa kesken. Organisaatio ja brändi kehittyvät tuottavien ja tyytyväisten työntekijöiden ansiosta. (ACC Global, 2017)

Uusi työntekijä voi tuoda mukanaan uusia ajatuksia ja ideoita tuotteiden ja toiminnan kehittämiseen. Perehdytyksessä tulee olla kommunikaatioväylä molempiin suuntiin, jotta yritys saa kerättyä tuoreet ideat toimintansa kehittämiseen. (Lang, 2017)

6.4 Perehdytyksen merkitys nopeasti kasvavassa asiantuntija-alan yrityksessä

Asiantuntija-alan yrityksissä pelkkä uusien työntekijöiden muodollinen perehdyttäminen ja koulutus eivät riitä menestyksekkääseen työskentelyyn tulevaisuudessa. Organisaation uusi asiantuntija, esimerkiksi ohjelmoija, tarvitsee runsaasti

yksityiskohtaista tietoa esimerkiksi ko. organisaation projektislangista, tiimin dynamiikasta ja koodausstandardeista. (Vuolearning, 2020)

Turun sanomien artikkelin mukaan jokainen yrityksen projektiin tai verkostomaiseen yhteistyöhön osallistuva ulkopuoleinenkin asiantuntija tai alihankkija tarvitsee aina perehdyttämistä. Toimiessaan projektissa ulkopuolinen asiantuntija tai alihankkija toimii asiakkaan näkökannalta organisaation edustajana. (Turun Sanomat, 2005)

Huonosti toteutettu perehdytys voi osaltaan heikentää yrityksen toimintaa ja aiheuttaa toimialasta riippuen erilaisia virheitä ja viivästyksiä aikatauluihin. Esimerkiksi ohjelmistoalalla toimivissa yrityksissä perehdyttämisen ongelmat voivat vaikuttaa jopa yrityksen tuotteen eli ohjelmiston ylläpitoon. (Vuolearning, 2020)

Kasvuyritysten menestystä lähdetään rakentamaan ennen kaikkea yhteisen työ-
kulttuurin kautta. Kasvuyrityksen tavoitteena on luoda inspiroiva ilmapiiiri ja yhteiset tavoitteet, joiden eteen ollaan innokkaita tekemään töitä. Työyhteisöissä liputetaan yrityskulttuurin puolesta, mutta läheskään kaikissa yrityksissä ei panosteta perehdytykseen ja kulttuuriin tarpeeksi tai niissä tehdään kompromisseja kiireen keskellä. Tämä panostuksen puute on ristiriitainen yrityksen tavoitteen kanssa, koska samanaikaisesti yrityksellä on kova kiire saada uusi työntekijä tuottavaksi ja sitoutumaan yritykseen mahdollisimman nopeasti. (Cloudriven, 2016)

Kovat kasvatavoitteet johtavat myös siihen, että poikkiosaaminen korostuu. Perehdytys yhteen työtehtävään ei riitä, vaan perehdytyksen ja työelämän tulisi luoda työntekijälle olosuhteet, joissa työntekijä itse aktiivisesti haluaisi kehittyä ja kehittää. Kasvuyrityksissä perehdytyksen täytyy olla ketterää ja skaalautuvaa, mutta avainasemassa tulisi olla myös kulttuurin rakentaminen. (Cloudriven, 2016)

6.5 Perinteinen perehdytys vs. onboarding

Perinteisellä perehdytyksellä Suomessa tarkoitetaan työsuhteen alussa olevaa muutaman päivän tai viikon kestävästä orientoivaa jaksoa, johon englannin kielessä viitataan termillä ”orientation”. Yleensä tällaisissa orientaatioissa pääpaino on työssä tarvittavien perusvalmiuksien läpi käymisessä ja työn aloittamiseen liittyvien pakollisten asioiden, kuten turvallisuuskoulutusten ja järjestelmätunnusten, opiskelussa. (Cloudriven, 2020)

Onboarding, eli ns. sisäänajo, tarkoittaa taas pidempää ja laajempaa perehdytysprosessia, jonka tarkoituksena on saada uusi työntekijä nopeasti kiinni tuottavaan työhön ja varmistaa sekä työntekijän sitoutuminen että liiketoiminnan strategisten tavoitteiden toteutuminen. (Cloudriven, 2020)



Kuva 11. Kolmivaiheinen sitouttavan perehdytyksen malli. (Cloudriven, 2020)

Kuvassa 11 on kerrottu kolmivaiheisen sitouttavan perehdytyksen mallista. Kuvasta näkee, että uuden työntekijän energia ja motivaatio ovat korkeimmillaan, kun hän aloittaa uudessa työpaikassa. Siksi onboarding-ohjelma kannattaa aloittaa jo ennen ensimmäistä työpäivää. Ennen työsuhteen alkua ruokitaan uuden työntekijän mielenkiintoa antamalla etukäteistehtäviä sekä itsenäisesti opiskeltavaa materiaalia, kuten esimerkiksi yrityksen vuosikertomus, henkilöstökertomus, strategiat, arvot ja toimintasuunnitelmat. Näiden materiaalien pohjalta tulokas voi muodostaa oman käsityksen yrityksen suunnasta ja omasta asemastaan siinä. (Cloudriven, 2020)

Koeajan aikana korostuu uuden työntekijän sitouttaminen organisaatiokulttuuriin, toimintatapoihin ja keskeisimpiin työkaluihin. Tällöin on hyvä korostaa työntekijän vahvuuksia, selvittää kehityskohteita, ohjata työntekijöitä ja seurata työn tuloksia viikottasolla ja antaa palautetta. Koeajan jälkeen tulee keskittyä työntekijän motivaation ja fokuksen ylläpitoon aktiivisella, kannustavalla ja valmentavalla suorituksen johtamisen mallilla. (Cloudriven, 2020)

Onboarding-ohjelma kestää yleensä muutamasta kuukaudesta vuoteen, ja sen tavoitteena on ajaa uusi työntekijä sisään yrityksen kulttuuriin ja maksimoida niin työntekijän kuin työpaikan kulttuurinen yhteensopivuus liiketoiminnan tavoitteiden ja arvojen kanssa. Perinteisen perehdytysprosessin on koettu olevan yksin HR-osaston vastuulla, kun onboarding-ohjelman onnistuminen edellyttää koko organisaation yhteistyötä. (Cloudriven, 2020)

6.6 Muutosperehdyttäminen

Uuden työntekijän tai yrityksen sisällä työtehtävää vaihtavan henkilön osaamisen kehittämistä säädetään Työsopimuslain (55/2011) 2 luvussa Työnantajan velvollisuudet 1 §:ssä Yleisvelvoite.

Työsopimuslain mukaan työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä

mukaan työurallaan etenemiseksi. Työturvallisuuslain 738/2002 2. luku (14.1.§ 1 –kohta) sivuaa työtehtävien muutosta.



Kuva 12. Perehdyttämisen osa-alueet (Työturvallisuuskeskus, 2020)

Kuvassa 12 on esitetty perehdyttämisen osa-alueet. Perehdyttäminen sisältää ne toimenpiteet, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työhönsä liittyvät odotukset. Muutosperehdytyksessä näihin asioihin ei tarvitse enää paneutua. Muutosperehdyttämisessä pääpaino on työnopastuksessa. Työnopastus tarkoittaa niitä asioita, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Näitä asioita ovat esimerkiksi työkokonaisuus sekä se, mistä osista ja vaiheista työ koostuu sekä mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää. (Työturvallisuuskeskus, 2020)

Työnopastusta tarvitaan aina, kun:

- työ on tekijälleen uusi
- työtehtävät vaihtuvat
- työmenetelmät muuttuvat
- hankitaan ja otetaan käyttöön uusia koneita, laitteita ja aineita
- työ toistuu harvoin
- turvallisuusohjeita laiminlyödään
- työpaikalla sattuu työtapaturma tai havaitaan ammattitauti
- annetussa työnopastuksessa havaitaan puutteita
- tilanne poikkeaa tavanomaisesta
- havaitaan virhe toiminnassa ja puutteita tuotteiden ja palveluiden laadussa

(Työsuojelu, 2013)

Yrityksessä tapahtuvat muutokset vaikuttavat työtehtäviin ja toimintatapoihin. Muutoksessa työntekijä joutuu sopeutumaan uuteen tilanteeseen. Myönteisetkin muutokset voivat aiheuttaa suurta henkistä kuormitusta työntekijälle. Perehdytys ja opastus helpottavat ja jouduttavat työtä, ja ne ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Kyseessä on jatkuva prosessi, jota kehitetään henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan. (Työsuojelu, 2013)

7 KEHITTÄMISTYÖ

Tässä luvussa käydään lävitse kehittämistyön prosessi suunnitteluvaiheesta tuotoksen julkaisuun. Kehitystyönä tuotettu onboarding-opas jäi vain toimeksiantajan käyttöön. Alaotsikoihin on eritelty kehitystyö eri osa-alueittain.

7.1 Tavoite ja tarkoitus

Kehittämistyö lähti liikkeelle toimeksiantajan tarpeellisten kehityskohteiden kartoituksesta. Kehitystyön tavoitteeksi asetettiin päivittää ja tarkentaa organisaation perusperehdytyskäytäntöjä sekä materiaalia. Kehitystyön alussa lähdettiin suunnittelemaan perusperehdytysopasta, mutta pian kävi ilmi, että perehdytysprosessiin haluttiin panostaa laajemmin, ja kehitystyön nimi muutettiin koskemaan onboarding-opasta osana laajempaa perehdytyskokonaisuutta.

Opas rajattiin koskemaan perusperehdytystä, koska toimeksiantajayrityksen sisällä on monta eri toimialaa, joilla on hyvin yksilölliset perehdytystarpeet varsinaiseen työnopastukseen. Kehitystyön suunniteltiin olevan ensimmäinen vaihe onboarding-prosessin kehittämiseksi. Kehitystyön jälkeen suunniteltiin tehtäväksi osastokohtaiset perehdytystä ja työnopastusta koskevat oppaat.

Kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle onboarding-opas perusperehdytyksen tueksi osaksi onboarding-prosessia. Onboarding-oppaan sisällöstä haluttiin kattava ja tehokas kokonaisuus perusperehdytyksessä tarvittavia elementtejä. Sisältö haluttiin esittää visuaalisesti ja yrityksen värejä ja tyyliä noudattaen. Opas oli ensimmäinen laatuaan ja sen haluttiin palvelevan pitkään, joten siitä haluttiin myös helposti päivitettävä nopeasti kehittyvässä ja kasvavassa yrityksessä.

Oppaan yleinen tavoite oli tarkentaa yhtenäisiä toimintatapoja ja perusperehdytyksessä läpi käytävää asiasisältöä, jotta perehdytettävän työn aloitus olisi mahdollisimman onnistunut ja hyvin organisoitu kokonaisuus. Kaikille perehdytettävälle haluttiin tarjota yhtä kattava ja laadukas perusperehdytys tukemaan onnistunutta työn aloitusta.

Opas tuli myös kaikkien saataville yhteisestä tietojärjestelmästä, jossa se toimii muistiinpanoina perehdytettävälle koko työsuhteen ajan. Opasta voidaan käyttää tarpeen mukaan myös yrityksen sisäisessä muutosperehdytyksessä.

7.2 Suunnittelu ja valitut menetelmät

Kehitystyö lähti liikkeelle keskustelusta toimeksiantajayrityksen henkilöstöpäällikön kanssa keväällä 2019. Keskustelussa kartoitettiin tarpeellisia kehityskohteita hr-osaston kannalta. Koska opinnot olivat profiloituneet henkilöstöjohtamiseen, oli henkilöstöpäällikön tarjoama uuden perusperehdytyksen materiaalin tuottaminen mielenkiintoinen aihe.

Työn sisältö rajattiin koskemaan perusperehdytyksen osa-aluetta, joka sisälsi ensimmäisten työpäivien kattavan kokonaisuuden yrityksen yleisistä asioista, toimintatavoista ja yrityskulttuurista. Uusi opas kattoi myös karkeasti koko perehdytys suunnitelman läpikäynnin, jotta perehdytettävä tiesi mitä ensimmäiset viikot pitäisivät sisällään.

Kokonaisvaltaisen oppaan lisäksi tavoitteeksi asetettiin myös ottaa huomioon oppaan visuaalisuus ja ensimmäisenä päivänä luotava toimeksiantajan kulttuuriin sopiva tervetullut, lämmin ja rento ilmapiiri uuden tai muutosperehdytettävän työntekijän kanssa.

Yhtenäistä kattavaa opasta ei ollut ennestään toimeksiantajayrityksessä, joten olemassa olevista erillisistä dokumenteista ja lähteistä tuli rakentaa loogisesti etenevä ja yhtenäinen kokonaisuus tarpeellisista osa-alueista. Uusia osa-alueita lisättiin tarpeen mukaan. Vanhoista dokumenteista tuli myös karsia epäoleellista ja vanhentunutta tietoa.

Kehitystyö oli merkittävä panostus yrityksen perehdytyskäytäntöihin, ja tähän haluttiin kerätä käytännön kokemusta yrityksessä jo työskenteleviltä ja perehdytyksessä mukana olleilta tahoilta. Myös toimeksiantajan palveluksesta lähteneiden lähtökeskustelun palautteita haluttiin hyödyntää. Kokemuksia nykyisiltä työntekijöiltä päätettiin kerätä suorittamalla kohdennettuja haastatteluja.

Yritys oli kerännyt myös perehdytyspalautetta työntekijöiltään perehdytysprosessin jälkeen. Tämä kyselymateriaali päätettiin ottaa tulkittavaksi tilastoina ja kirjalliset kommentit erikseen.

Kehitystyön kulku suunniteltiin syksyllä 2019. Työn suunniteltiin alkavan tammikuussa 2020. Kehitystyön suunniteltiin valmistuvan syksyllä 2020.

7.3 Toteutus ja toimintatavat

Tässä luvussa on eritelty kehitystyön lähtötilanteen kartoittaminen olemassa olevan materiaalin ja kyselytulosten kautta sekä kehitystyöhön tehtyjen haastatteluiden tulokset. Viimeisinä ovat uuden onboarding-oppaan tuottaminen ja sen aikataulu ja testaaminen.

7.3.1 Perehdytyksen lähtötilanne

Työskentely kehitystyön parissa alkoi suunnitellusti tammikuussa 2020. Kehitystyön alussa perehdyttiin jo olemassa olevaan perehdytysmateriaaliin ja perehdytyskulttuuriin.

Kirjallista materiaalia oli useissa yksittäisissä dokumenteissa ja sijainneissa eri aikakausilta eri henkilöiden tuottamina. Materiaali koostui lähinnä tekstipohjaisista dokumenteista, joissa käytiin lävitse työnantajan velvoite perehdyttää, yrityksen arvot ja joitain yleisiä toimintatapoja pintapuolisesti. Perehdyttäjän

käyttöön oli tarkoitettu myös Excel-taulukko, jossa oli listattuna perehdytyksessä tarpeellisia toimia. Perehdyttäjän ja perehtyjän tuli käydä lista lävitse yhdessä ja merkata aihekokonaisuuksia läpikäydyiksi.

Materiaaleissa ei ollut yhtenäistä linjaa, tavoitteita tai ilmettä. Niissä oleva tieto oli osittain myös vanhentunut. Materiaalin useiden eri sijaintien, päivittämättömyyden ja suuren lukumäärän takia suurin osa materiaalista oli jäänyt käyttämättä perehdytystoiminnassa.

Perehdytystä toteuttava taho vaihteli perehdytettävän osaston mukaan. Perehdytyskulttuurista ei ollut virallista linjausta, ja sitä suoritettiin olemassa olevilla resursseilla tilanteen mukaan. Tähän tilanteeseen oli kiinnitetty huomiota jo syksyllä 2018, jolloin toimeksiantaja palkkasi kokoaikaisen henkilöstöpäällikön. Tämä oli merkittävä edistysaskel mm. rekrytointi- ja perehdytyskäytäntöihin panostamisessa.

Aikaisemmin toteutetuista perehdytyksistä oli kerätty perehdytyspalautekyselymateriaalia. Perehdytyspalaute oli kerätty uusilta työntekijöiltä perehdytysjakson jälkeen. Kysely oli toteutettu Surveypal-ohjelmalla, ja siinä perehdytettävältä kysyttiin perehdytyksen onnistumisesta, mahdollisista puutteista ja yleisestä fiiliksestä työn aloituksessa. Palautetta perehdytyksestä ja yleisesti työsuhteesta kerättiin myös lähteviltä työntekijöiltä. Nämä palautteet keräsi toimeksiantajan henkilöstöpäällikkö lähtökeskustelussa.

Kyselyn tulosten tarkastelujakso rajattiin vuoteen, koska silloin oli edellisen keran tehty merkittäviä uudistuksia yrityksen perehdytyskäytännöissä. Nämä käytännöt oli tehty silloin aloittaneen henkilöstöpäällikön aloitteesta. Kyselyn materiaali käytiin lävitse viimeisen vuoden ajalta ja siitä tehtiin havaintoja. Näin rajattiin ulos jo aikaisemmin havaitut puutteet ja saatiin palautetta vuoden takaisten uudistusten toimivuudesta ja parannusehdotuksista. Kyselyjen tuloksista saatiin kuvaajia, jotka esittivät vastauksia yleisesti, sekä yksilöllisempää kirjallista palautetta. Havainnoissa huomiota kiinnitettiin toistuviin kommentteihin tai kuvaajista selkeästi erottuviin vastauksiin.

Perehdytyksen laadun ja asiasisällön koettiin vaihtelevan eri perehdytyskertojen ja perehdytysten tuottajien välillä melkoisesti. Tämä oli aiheuttanut hyvin eritasoisia lähtötilanteita ja tuntemuksia uusissa työntekijöissä työsuhteensa alussa. Perehdytyksen laadun vaikutus huomattiin myös pidemmällä työsuhteessa. Myös irtisanoutuneiden työntekijöiden loppupalautteissa oli kritisoitu perehdytyksen laadun epätasaisuutta.

7.3.2 Haastattelut

Helmi- maaliskuussa suoritettiin haastattelut esimiehille (14 henkilöä) ja uusille työntekijöille (5 henkilöä). Haastatteluita varten tehtiin kysymyslista haastattelun rungoksi. Kysymyslista käytiin lävitse toimeksiantajan henkilöstöpäällikön kanssa sen varmistamiseen, että kysymykset olivat relevantteja.

Esimiestason henkilöiden kysymykset koostuivat alla olevista aiheista:

- Haastateltavan oma koulutus ja kokemustaustasta esimiehenä ja perehdyttäjänä, nykyisellä ja aikaisemmillä työnantajilla.
- Olemassa olevan materiaalin käyttö, siinä huomattavat puutteet ja hyväksi todetut asiat.
- Perehdytettävälle jaettavan materiaalin tarkoituksenmukaisuus.
- Perehdytyksen yleinen laatu ja sen mahdollinen vaihtelu.
- Uusien tiedonvälitystyylien käyttöönotto.
- Oman osaston erityishuomiot perehdyttämisessä.

Haastattelut toteutettiin anonyymisti. Haastattelut nauhoitettiin, ja purettiin myöhemmin, jotta haastattelusta ei jäisi mitään huomioimatta ja haastattelija pystyi keskittymään haastattelun eteenpäin viemiseen eikä muistiinpanojen kirjaamiseen siinä hetkessä.

Esimiesten haastattelut toteutettiin helmikuussa 2020. Jokaista esimiestä haastateltiin noin tunti. Osa haastateltavista esimiehistä oli ollut töissä toimeksiantajalla pidempään ja osa lyhyemmän aikaa. Myös esimiestason koulutus ja kokemus vaihtelivat haastateltavilla henkilöillä. Haastateltava joukko oli hyvin eri lähtökohdista ja tämän takia haastatteluissa tuli esiin monipuolisesti ehdotuksia ja huomioita.

Viiden viimeksi tulleen työntekijän haastattelut toteutettiin maaliskuun aikana. Osa näistä työntekijöistä oli eri paikkakunnan toimipisteessä, ja tästä syystä heidän kommenttinsa pyydettiin sähköpostilla. Nämä uudet työntekijät antoivat mielellään mielipiteitään heille tehdystä perehdytyksestä.

Perehdytyksen vasta kokeneilta työntekijöiltä kysyttiin seuraavia asiakokonaisuuksia:

- Yleinen kuva perehdytyksestä ja toimeksiantaja yrityksestä.
- Mikä onnistui, mihin olisi toivonut parannusta.
- Perehdytyksessä käytetyn materiaalin toimivuus.
- Perehdytettävälle jäävän materiaalin toimivuus.
- Perehdytyksen suunnitelmallisuus, organisointi.
- Kuva toimeksiantajan yrityskulttuurista.

Haastatteluiden jälkeen nauhoitteet purettiin ja niissä tulleet huomiot ja kehitys-ideat kirjattiin ylös. Esimiesten havaintoina menneistä perehdytyksistä haastatteluissa mainittiin mm. perehdytyksen laadun heittäminen, iso resurssin tarve, vanhan perehdytysmateriaalin kankeus, organisoinnin puute ja vastuunjako perehdytysprosessissa.

Tuoreimpien työntekijöiden haastatteluista poimittiin toistuva huomio kirjallisen perehdytysmateriaalin puuttumisesta. Uusimmat työntekijät toivoivat myös johdonmukaisempaa asioiden läpikäyntiä. Perehdytykseen toivottiin myös tauotusta kalvosulkeisten väliin.

Haastattelun tulokset käytiin lävitse toimeksiantajan henkilöstöpäällikön kanssa, jolloin saatiin vahvistettua uuden oppaan linjaukset. Myös tulevalle oppaalle asetettujen tavoitteiden todettiin olevan haastatteluiden tulosten mukaisia ja osaan tavoitteista kiinnitettiin vielä tarkemmin huomiota. Näitä huomioita olivat esimerkiksi oppaan tehokkuus, päivitettävyyys ja saatavuus. Uusi materiaali päätettiin sijoittaa kaikkien saataville muiden informatiivisten tallenteiden joukkoon, jolloin siihen olisi helppo palata myöhemmin, kun tarve ko. tiedolle ilmenee.

7.3.3 Uusi onboarding-opas

Uuden perehdytysmateriaalin muotoa pohdittiin ja se päädyttiin tekemään Powerpoint-ohjelmalla, joka antoi mahdollisuuden visuaalisesti miellyttävän materiaalin tuottamiseen. Myös tämän dokumenttimuodon kätevä päivittäminen tuki työn tavoitteita. Toimeksiantajayrityksen markkinointiosasto antoi käyttöön yrityksen Powerpoint 2020 version. Tämä pohja sisälsi valmiiksi toimeksiantajayrityksen viralliset värit ja tyylikielen. Tätä visuaalista tyyliä hyödyntämällä alettiin rakentaa oppaan runkoa ja aihekokonaisuuksia.

Aihekokonaisuudet suunniteltiin läpikäytäväksi niin, että edellinen aihe tuki seuraavaa. Oppaan runko koottiin seuraavasti:

- Perehdytys suunnitelman kokonaisuus
- Työnantaja
- Organisaatio
- Henkilöstöopas
- Yrityskulttuuri
- Perehdytyksen seuraavat vaiheet

Perehdytysprosessin tehostamiseksi ja laadun varmistamiseksi osia perusperehdytyksestä päätettiin esittää uudessa oppaassa videotallenteina. Videona toteutettuna asiat esitetään aina samalla tavalla, jolloin perehdytyksen laatu pysyy vakiona. Lisäksi tiedonvälitystyylin vaihtaminen aktivoi myös visuaalista oppimista-paa.

Oppaaseen lisättiin videoina osioita, jotka todennäköisesti eivät muutu nopeasti. Tällaisia osioita olivat mm. yrityksen yleisesittely, arvot ja asiakasesittelyt. Videot sijaitsivat YouTube-palvelussa, jonne luotiin suora linkki diasta. Tulevaisuudessa, kun videot päivittyvät, on linkki helppo käydä päivittämässä oppaaseen.

Oppaaseen sisällytettiin myös suoria linkkejä yrityksen virallisiin ohjeistuksiin tietoturvasta, tietosuojasta ja GDPR-ohjeista. Tällä tavalla pystyttiin varmistamaan, että perehdytettävälle annetaan aina viimeisin tieto ko. aiheesta eikä kahta dokumenttia tarvitse ylläpitää samasta aiheesta.

Ensimmäisen versio annettiin 9.4.2020 toimeksiantajan edustajalle tarkasteltavaksi. Palaute oppaasta oli positiivista ja rohkaisevaa. Oppaassa näkyi

toimeksiantajan kanssa jaettu yhtenäinen ajatus oppaan rennosti tyylistä ja loogisesta järjestyksestä käydä asiakokonaisuuksia lävitse.

7.3.4 Aikataulu ja testaus

Koska Covid-19 virus aiheutti keväällä 2020 suuria muutoksia yrityksen rekrytointivolyymiin. Kehitystyötä päätettiin yhteisymmärryksessä toimeksiantajan kanssa jatkaa syksylle 2020, jolloin kehitystyön tuotosta päästiin testaamaan uusilla perehdytettävillä työntekijöillä ennen kehitystyön julkaisua.

Loppukesän ja syksyn 2020 aikana opasta testattiin useampana eri perusperehdytyskertana uusilla työntekijöillä. Heille kerrottiin käynnissä olevasta kehitystyöstä ja heitä rohkaistiin antamaan palautetta perusperehdytyksen päätteeksi.

Perehdytettäviltä työntekijöiltä saatiin arvokasta palautetta oppaasta. Palaute sisälsi positiivisia kommentteja aihekokonaisuuksien rakenteesta, loogisuudesta ja visuaalisuudesta, mutta parannusta toivottiin mm. toimeksiantajayrityksen organisaation esittämiseen. Tässä kohtaa huomattiin, että perehdyttämisessä ei ole itsestäänselvyksiä ja yritykselle täysin uusi henkilö huomasi puutteen yrityksen perustietojen kerronnassa.

Opasta testattiin useammassa perehdytystilanteessa syksyn 2020 aikana ja lopulta työn sisältöön oltiin tyytyväisiä. Toimeksiantajayrityksen markkinointiosasto tarkasti työn visuaalisen ilmeen ja tekstisisällön syyskuussa 2020, minkä jälkeen kehitystyö todettiin olevan valmis julkaistavaksi toimeksiantajan tietoverkossa.

8 TUOTOS

Kehitystyön tuotoksena syntynyt onboarding-opas tuli koko toimeksiantajayrityksen käyttöön, ja se toimii työkaluna perusperehdytystä antavalle taholle. Opas on kaikkien saatavilla, ja perehdytettävä voi palata oppaan sisältämien asioiden pariin, kun ne tulevat hänelle ajankohtaiseksi työsuhteessa.

Merkittävin kehitysaskel perehdytysoppaan uudistuksessa oli yksi yhtenäinen perehdytysmateriaali, josta löytyy kaikki perusperehdytyksessä tarvittavat tiedot ja linkit. Materiaalia on helppo päivittää tulevaisuudessa, ja siihen linkitetty ohjeet päivittyvät automaattisesti oppaaseen, kun niitä muokataan niiden varsinaisessa sijainnissa.

Oppaan runko on johdonmukainen. Oppaan sisältämät aihekokonaisuudet on järjestetty loogiseen järjestykseen, jotta uuden työntekijän olisi helpompi sisäistää ne. Aihekokonaisuuksien välissä on ”tauon paikka” -dioja, jotka rohkaisevat pitämään jaloittelutaukoja ja tutustumaan toimipisteen tiloihin, toimintoihin ja henkilökuntaan.

Onboarding-oppaan materiaali on visuaalinen, ja tiedon välitys vaihtelee tekstin, kuvien ja videoiden muodossa. Kuva- ja videomateriaalin käytössä on keskitytty toimeksiantajayrityksen henkilöstön esittelyyn tiedon jaon lomassa. Tällä tavalla uusi työntekijä tutustuu henkilökuntaan ja tietää kuka henkilö liittyy mihinkin yrityksen toimialaan.

Uuden onboarding-oppaan kehityksestä tuli nopeasti yrityksen yhteinen hanke, joka nähtiin tarpeellisenä ja positiivisena parannuksena koko yrityksessä. Tämä kehitysprosessi paransi työnantajakuvaa myös nykyisten työntekijöiden keskuudessa.

Perusperehdytystä toteutettaessa perehdyttäjä ei tarvitse työkaluikseen muita tiedostoja kuin tämän onboarding-oppaan, joka on kaikkien saatavilla yhteisestä sähköisestä työympäristöstä.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Perehdytysopas tuli toimeksiantajalle tarpeeseen ja täytti asetetut tavoitteet. Uuden onboarding-oppaan avulla perehdytys saa uuden laadukkaan ja tarkkaan harkitun perustan ja työnantajakokemus tulee kehittymään ensimmäisistä päivistä alkaen vielä vahvemmin.

Perusperehdytystä tekevien henkilöiden työtä on helpotettu merkittävästi. Uuteen onboarding-oppaaseen perehtymällä kuka vain esimiehistä osaa suorittaa laadukkaan perusperehdytyksen opasta seuraamalla.

Opas itsessään on hyvin helppokäyttöinen, ja lisäksi oppaan sisälle ja ympärille on luotu toimeksiantajayrityksen perehdytyskulttuuria tukeva ilmapiiri. Tämä ensimmäinen laatuaan oleva perehdytyskokonaisuus, eli onboarding-opas ja perehdytyksessä luotava ilmapiiri, tulee vaatimaan lähiaikoina koulutusta perusperehdytystä suorittaville henkilöille toimeksiantajayrityksessä. Vaikka opas johdattaa kin perehdyttäjän asiakokonaisuuksien lävitse, on myös kriittistä, että perehdyttäjä osaa luoda toimeksiantajan toivoman ilmapiirin heti ensimmäisinä päivinä. Opasta on helppo päivittää tavoitteiden mukaisesti, ja se tulee vaatimaan sitä aktiivisesti pysyäkseen ajan tasalla.

Toimeksiantajayrityksen edustajan eli kehitystyössä aktiivisesti mukana olleen henkilöstöpäällikön kommentit prosessin kulusta ja sen lopputuloksesta.

”Jarna saavutti kaikki opinnäytetyölle asetetut tavoitteet ja lopputuloksesta syntynyt opas on kattava ja heti käytössä uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Jarnan positiivinen ja joustava asenne auttoi läpi projektin. Jarna oli oma-aloitteinen ja vei asioita eteenpäin sovituissa aikatauluissa. Hyvä työ ja fiilis koko projektista! 😊”

Opinnäytetyömatka kesti kokonaisuudessaan noin 1,5 vuotta. Kaikki lähti liikkeelle henkilökohtaisesta mielenkiinnosta ja tavoitteesta muuttaa omaa ammatillista suuntausta opinnäytetyön avulla. Matka on vaatinut rohkeutta tavoitella omia unelmiaan, pyytää mahdollisuutta ja uskallusta tarttua siihen, kun mahdollisuutta tarjottiin.

Kehitystyön eri vaiheissa pääsi paneutumaan moniin erilaisiin aiheisiin, jotka tuivat työn varsinaista aihetta ja auttoivat ymmärtämään isompaa kokonaisuutta. Ammatillista kasvua on tapahtunut niin kehitystyön kuin myös raportin kirjoitusvaiheessakin. Teoreettinen ammattikirjallisuus antoi hyvää vastapainoa asiantuntijahaastatteluihin, ja vastavuoroisesti käytännön kokemukset ja näkemykset selittyivät teoriaperustalla. Lisäksi opittujen asioiden yhdistäminen omakohtaisiin kokemuksiin ja aikaisempaan tietotaitoon on luonut hienon tietopohjan, josta ponnistaa tuleviin käytännön työtehtäviin.

Kevään 2020 maailman laajuinen pandemia aiheutti kehitystyön aikataulun kannalta haasteita, mutta toimeksiantajan kanssa saatiin ratkottua ne ilman, että

muutos vaikutti negatiivisesti kehitystyön lopputulokseen. Lopulta saatu lisäaika vain paransi kehitystyön lopputulosta, sillä se antoi lisäaikaa asioiden täsmentämiseen ennen oppaan julkistamista.

Opinnäytetyö saavutti kaikki sille asetetut tavoitteet. Toimeksiantajan kanssa määritellyt tavoitteet todettiin saavutetuiksi käytännön testaamisella. Lisäksi henkilökohtaiset tavoitteet toteutuivat toimenkuvan muuttuessa kehitystyön aikana voimakkaasti hr-osaston työtehtäviin.

LÄHTEET

Aamulehti. (2018). 100 Suomen lupaavinta kasvuyritystä. Haettu 28.9.2020 osoitteesta <https://www.aamulehti.fi/a/201147659>

ACC Global Oy. (2017). Työsuhteen elinkaari. Haettu 14.4.2020 osoitteesta <https://message.aacglobal.com/perehdytys-2-0>

ACC Global Oy. (2017). Laadukkaan perehdyttämisen hyödyt. Haettu 14.4.2020 osoitteesta <https://message.aacglobal.com/perehdytys-2-0>

Almatalent. (2020). Kasvajät. Haettu 7.9.2020 osoitteesta <https://tapahtumat.almatalent.fi/kasvajät>

Ammattinetti. (2020). Tieto- ja viestintätekniikka. Haettu 7.9.2020 osoitteesta http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/3_ammattiala?link=true

CGI. (2020). Työsuhteen elinkaaren hallinta. Haettu 25.10.2020 osoitteesta <https://www.cgi.fi/fi/henkilostohallinto/tyosuhteen-elinkaaren-hallinta>

Cloudriven. (2020). Miksi, miten ja mitä perehdyttää? Uuden työntekijän perehdytysopas kasvuyrityksille. Haettu 9.10.2020 osoitteesta <https://www.cloudriven.fi/wp-content/uploads/2016/06/Perehdytysopas-kasvuyrityksille.pdf?cldee=amFybmEudmFobHN0ZW5AZ21haWwuY29t&recipientid=lead-3d2242ee3b09eb1180ff000d3ab00950-681408bb1dc846a694eb8fc962d63682&esid=281c870c-7127-4ecd-8902-7ad0fbde8311>

Cloudriven. (2016). Kasvuyritys, kulttuuri, perehdytys, sitouttaminen, sitoutuminen, yrityskulttuuri. Haettu 8.10.2020 osoitteesta <https://cloudriven.fi/blogi/pa-raskaan-yrityskulttuuri-pelasta-puutteellista-perehdytysta/>

Hernesniemi, H. (2010). *Digitaalinen Suomi 2020. Älykäs tie menestykseen*. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen* (3. uud. p.). Helsinki: Edita Publishing Oy ja Riitta Hyppänen.

Hyppänen, R. (2016). Työsuhteen elinkaari. Haettu 14.4.2020. osoitteesta http://www.yritysakatemia.fi/files/2983/Tyosuhteen_elinkaari.pdf

Joki, M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (6. uud. p.). Helsinki: Helsingin Kamari Oy ja Maritta Joki.

Jyväskylän yliopisto. (2009). Haettu 7.9.2020 osoitteesta <https://www.jyu.fi/digipalvelut/fi/ohjeet/sanasto/tvt>

Järvinen, P. (2012). *Esimiestyön vaikeus ja viisaus* (2. painos). Helsinki: Talentum.
Kinnunen, T., Herrala, J., Perheentupa, C., Aalto, J., Intke, P., Ohrankämmen, O., Halonen, P., Pukaralammi, P., Collin, R., Hyppönen, H., Pesonen, J., Horila, J., Leh-tonen, Y., Leskinen, J., Westersund, M. & Jokitalo, J. (2020). *Johtajan käsikirja*. Tampere: Juvenes Print Oy.

Lang, T. (2017). Tulevaisuuden organisaatio panostaa perehdyttämiseen. Luento esimies & Henkilöstö-messut. Haettu 14.4.2020 osoitteesta https://www.youtube.com/watch?time_continue=60&v=yKBvdpuy94I&feature=emb_logo

Lavikkala, A., (2013). Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen. Blogijulkaisu 12.12.2013. Haettu 23.10.2020 osoitteesta https://www.akavalainen.fi/akavalai-nen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_tehtaviin_kuuluu_johtaminen

Minilex. (2020). Työnantajan työnjohto- ja valvontaoikeus. Haettu 7.10.2020 osoitteesta <https://www.minilex.fi/a/ty%C3%B6nantajan-ty%C3%B6njohto-ja-valvontaoikeus>

Minilex. (2020). Työntekijän keskeiset velvollisuudet. Haettu 7.10.2020 osoit-teesta <https://www.minilex.fi/a/ty%C3%B6ntekij%C3%A4n-keskeiset-velvollisuu-det>

MTV uutiset. (2019). Nämä firmat paukuttivat huipputulokset. Haettu 28.9.2020 osoitteesta <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/nama-firmat-paukuttivat-huip-putuloksen-katso-lista-sadasta-nopeimmin-kasvaneesta-yrityk-sesta/7438202#gs.grhjz>

Nederström, M. (2011). Esimiehen persoonallisuudella on väliä. Blogijulkaisu 8.8.2011. Haettu 21.10.2020 osoitteesta <https://www.psycon.fi/blogi/esimie-hen-persoonallisuudella-valia>

Partti, H. (2019). Kasvuyritykset sietävät riskiä ja panostavat kasvuun. Blogijul-kaisu 16.5.2019. Haettu 7.9.2020 osoitteesta <https://www.almatalent.fi/tietopal-velut/blogi/kasvuyritykset-sietavat-riskia-ja-panostavat-kasvuun>

Roth, R. (2020). Aamulehti: Koronavirus. Haettu 21.20.2020 osoitteesta <https://www.aamulehti.fi/a/5f45c38f-7a29-4865-92e3-421939b555a2>

Teknologiaateollisuus. (2017). *Alihankkijasopimukset*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. Haettu 27.10.2020 osoitteesta https://teknologiainfo.net/sites/tek-nologiainfo.net/files/documents/pdf/Alihankintasopimukset_alkusivut.pdf

Teknologiaateollisuus. (2020). Teknologiaateollisuus koostuu viidestä päätoimia-lasta. Haettu 7.9.2020 osoitteesta <https://teknologiaateollisuus.fi/fi/talous-ja-toi-miala/toimiala/viisi-paatoimialaa>

Tieteentermipankki. (2020). Oikeustiede: sopimusoikeus. Haettu 6.10.2020 osoitteesta http://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:sopimusoikeus/laajempi_kuvaus

Tivi. (2019). IT-ala on yksi menestyneimmistä toimialoista Suomessa. Haettu 21.10.2020 osoitteesta <https://www.tivi.fi/uutiset/it-ala-on-yksi-menestyneimmista-toimialoista-suomessa-kasvua-rajoittaa-vain-yksi-tekija/7f2b1a8f-5a7a-4bcb-9d15-0603353837da>

Turun Sanomat. (2005). Tulokkaan perehdyttäminen työhön tuottaa tulosta. Haettu 27.10.2020 osoitteesta <https://www.ts.fi/uutiset/talous/1074040265/Tulokkaan+perehdyttaminen+tyohon+tuottaa+tulosta>

Työsopimuslaki. 55/2001. Haettu 9.4.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6#L2P1>

Työsuojelu. (2013). Perehdyttäminen ja työnopastus. Haettu 9.10.2020 osoitteesta https://ttk.fi/oppaat_ ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ ja_ tyonopastus_ -_ennakoivaa_tyosuojelua

Työsuojeluhallinto. Työsuhde. Haettu 14.4.2020 osoitteesta <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde>

Työturvallisuuslaki. 738/2002. Haettu 9.4.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>

Vapola, A. (2015). *Johtajuuden salat*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Valtiovarainministeriö. (2020). Miten digitaalisuus vaikuttaa arkeen? Haettu 25.9.2020 osoitteesta <https://vm.fi/miten-digitaalisuus-vaikuttaa-arkeen->

Vilka, H. & Airaksinen, T. (2003). *Toiminnallinen opinnäytetyö*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vuolearning. (2020). Vaikuttava perehdytys. Haettu 8.10.2020 osoitteesta <https://www.vuolearning.com/fi/blog/vaikuttava-perehdytys-tarkoitus-toteutustavat-ja-tulokset>

Y-Koulu. (2019). Ole parempi esimies. Haettu 6.10.2020 osoitteesta <https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/ole-parempi-esimies/>

Yle. (2018). Mistä tiedät, onko työsopimus reilu? Haettu 6.10.2020 osoitteesta <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2018/05/04/mista-tiedat-onko-tarjottu-tyosopimus-reilu-voiko-maaraaikaisen-tyosuhteen>

Yrittäjät. (2016). Alihankinta tuo eväät kasvuun. Haettu 29.10.2020 osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/uutiset/542265-yrittaja-vinkkaa-alihankinta-tuo-evaat-kasvuun#b4184c8d>

Yrittäjät. (2019). Pk-yritykset digitalisoituvat nyt vauhdilla. Haettu 25.9.2020 osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/uutiset/607535-tutkimus-pk-yritykset-digitalisoituvat-nyt-vauhdilla#c7786edf>

Yrittäjät. (2020). Kasvuyrittäjyys. Haettu 7.9.2020 osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/yrittajat/kasvuyrittajaverkosto/a/kasvuyrittajyys-593523>