

# **Perehdyttäjänä kehittyminen palkanlaskennan asiantuntijana**

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Hämäläinen, Virpi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2022
	Sivumäärä 25	
Työn nimi <b>Perehdyttäjänä kehittyminen palkanlaskennan asiantuntijana</b>		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö kuvaa palkanlaskennan asiantuntijan työtä. Työhön kuuluvat ulkoistetun palkka-asiantuntijapalvelun lisäksi seitsemänhenkisen minitiimin keulahenkilönä toimiminen sekä uusien palkanlaskennan asiantuntijoiden perehdyttäminen työssä käytettäviin järjestelmiin sekä työjärjestykseen. Palkanlaskennan asiantuntija on toiminut tehtävässään vain vähän aikaa, joten haasteena on adaptoida vastikään opittu tieto muotoon, jolla se voidaan perehdyttää eteenpäin uusille työyhteisön jäsenille.</p> <p>Työssä kuvataan työn lähtötilanne, sen sisältö sekä palkanlaskentaprosessi. Työskentelyä tarkastellaan kymmenen seurantaviikon ajan kirjatun ylös jokaiselta viikolta esille noussut teema, jonka ympärille tehdään pohdintaa lähdemateriaalin tuella. Tärkeimpinä teemoina mainittakoon työn imu sekä johtamisviestinnän toteutuminen perehdytyksessä. Seurantajakso keskittyvät perehdyttämiseen ja sen työtehtäviin sekä siihen, millaisena koetaan vastalkanut työrooli perehdyttäjänä ja minitiimin keulahenkilönä.</p> <p>Lopputulema osoittaa sen, voidaanko varsinaista kehitystä perehdyttäjänä tarkastella asetusajassa vai voidaanko todeta työn olevan osa isompaa ja pitkäaikaisempaa kehitysohjelmia, jossa tämä työ toimisi kattavana lähtötilanteena. Työn toivotaan olevan yleishyödyllinen selvitys palkanlaskennan asiantuntijatyöstä yhdeltä kantilta katsottuna sekä toisaalta raporttina itsensä kehittämisen näkökulmasta, johon ja jonka ajatuksiin voi palata työuran eri vaiheissa.</p>		
Asiasanat palkkahallinto, perehdytys, viestintä		

## Abstract

Author(s) Hämäläinen, Virpi	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2022
	Number of Pages 25	
Title of Publication <b>Development report from the inductor's point-of-view</b> Diary-based thesis		
Name of Degree Bachelor of Business Administration (UAS)		
<b>Abstract</b> <p>This diary-based thesis reflects the position of a payroll specialist. The work includes a role of being a bow figure to seven colleagues and a role of being an inductor for new payroll specialists. The payroll specialist has not worked in this role for a long time, and this shows challenges such as how to deliver the teachable subjects to others when the payroll specialist has just learned these.</p> <p>This thesis describes the starting point of the payroll specialist and a basic payroll process. The work includes for ten weeks' time highlighting the themes based on the reference materials. If mentioned, the most crucial themes would be the "suction of works" and management communication. The diary weeks are based on situations and thoughts from the inductor point-of-view.</p> <p>The ten diary weeks showed, what kind of things and thoughts had risen in mind through the changes of the work contents, taking part of a new situations and the increased responsibility. The author herself hopes that the work will be a simple description of the work of payroll specialist from one point of view and on the other hand from the point of view of a self-development project to which ideas can be returned at different stages of her career.</p>		
<b>Keywords</b> payroll, induction, communication		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Lähtötilanteen kuvaus.....	4
2.1	Työssä tarvittava osaaminen .....	6
2.2	Osaaminen .....	7
2.3	Kehittyminen.....	7
2.4	Sidosryhmät työpaikalla .....	8
2.5	Vuorovaikutustaidot työpaikalla.....	8
3	Päiväkirjaraportointi .....	9
3.1	Seurantaviikko 1 .....	9
3.2	Seurantaviikko 2 .....	11
3.3	Seurantaviikko 3 .....	12
3.4	Seurantaviikko 4 .....	14
3.5	Seurantaviikko 5 .....	15
3.6	Seurantaviikko 6 .....	15
3.7	Seurantaviikko 7 .....	16
3.8	Seurantaviikko 8 .....	17
3.9	Seurantaviikko 9 .....	18
3.10	Seurantaviikko 10 .....	19
4	Yhteenveto ja pohdinta .....	22
	Lähteet .....	24

## 1 Johdanto

### Tausta

Perehdyttämisen ydintehtävänä on saattaa uusi henkilö osaksi organisaatiota ja ajan mittaan työyhteisöön. Uuteen työntekijään panostettu pääoma maksaa nopeammin itsensä takaisin, kun työntekijä perehdytetään kunnolla. Perehdyttäminen koostuu tapahtumasarjasta, jossa sekä suunnitellut vaiheet sekä ennalta suunnittelemattomat, spontaaneiden ihmisten väliset kanssakäymiset vaihtelevat. Uusi tulokas, perehdytettävä, kohtaa paljon erilaisia tilanteita, tunteita ja ajatuksia, joilla voi olla syvällisiäkin vaikutuksia häneen itseensä. Perehdyttämisprosessin pyrkimyksenä on, että uudesta tulokkaasta, perehdytettävästä tulee organisaatioon sitoutunut, sen toimiva jäsen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 13–14.)

Perehdyttäminen on yksi organisaatioiden laiminlyödyimpiä käytäntöjä, vaikkakin sitä pidetään hyvin tärkeänä. Perehdyttäminen jätetään vähälle erityisesti tietopainotteisissa työtehtävissä, joissa varsinaista työhönopastusta ei paljolti tarvita. Toisin kuitenkin on, sillä perehdyttämistä tarvitaan myös osaamiseen ja tietoon painottuvissa työtehtävissä. Kun työn käytännöt, toimintamallit sekä työyhteisön kulttuuri on vieras, joutuu uusi työntekijä miettimään, mitä eri asiat tarkoittavat juuri tässä ympäristössä. Oma osaaminen on kyettävä muokkaamaan osaksi uutta työyhteisöä, ennen kuin uusi työntekijä pystyy työskentelemään täysipainoisena jäsenenä työyhteisössä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14–15.)

Työelämän sosiaalistumisella tarkoitetaan organisaatioon jäsentymistä. Aina pääseminen osaksi työyhteisöä ei ole helppoa. Pitkään yhdessä työskennelleet työyhteisön jäsenet ovat sulautuneet kiinteäksi ryhmäksi, jonka rakennetta uusi työntekijä aina rikkoo saapumisellaan. Perehdyttämisellä autetaan edellä mainittua sosiaalistumista ja työyhteisön jäseneksi adaptoitumista. Tästä ovat esimerkkeinä talon tavat ja niihin oppiminen, normien, arvojen ja toimintatapojen sisäistäminen ja kirjoittamattomien sääntöjen hyväksyminen ja noudattaminen oppiminen. Työyhteisö perehdyttää uutta työntekijää sekä tiedostamattaan että tietoisesti. Tärkeää onkin muistaa, että siinä missä työyhteisö tarvitsee aikaa sopeutua uuteen työntekijään, vaatii uusi työntekijä aikaa osakseen sopeutua työyhteisöön. Vähitellen, ajan myötä uusi työntekijä sisäistää, mitä saa tehdä ja mitä ei, ja pääsee näin osaksi työyhteisöä. Tämä kaikki on mitattavissa perehdytyksen onnistumisessa tai epäonnistumisessa sekä siinä, onko työyhteisö valmis ja halukas ottamaan uuden työntekijän osaksi tiimiään. (Leppistö 2000, 67.)

*Perehdyttäminen on uuden tulokkaan tukemista, kunnes hän on riittävän varma ottamaan ohjekset omiin käsiinsä uudessa tehtävässään (Viitala 2004, 259).*

## Tavoitteet ja rajaukset

Tässä työssä tarkastellaan omaa työtäni. Työn tavoitteena on toimia esitelmänä palkanlaskennan asiantuntijana toimimisesta. Tavoite kehittämiselle on perehdyttäjänä kehittyminen. Työtehtävääni kuuluu seitsemänhenkisen minitiimin keulahenkilönä oleminen, joka on uutta aiemmin vain rivityöntekijänä, asiakasrajapinnassa palkanlaskijana olleelle henkilölle.

Tämä työ on päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö, jossa kuvataan päätoimisesti palkanlaskijana toimivan henkilön perehdyttäjänä kehittymistä. Olen toiminut palkanlaskijana ja perehdyttäjänä vasta vähän aikaa ja tarkastelen uutta vastuualuettani kehitysmielessä. Perehdyttäminen tapahtuu oman päätyön, asiakasyritysten ulkoistetun palkanlaskennan ohella. Perehdytysvastuuseen kuuluu uusien työntekijöiden opastaminen päivittäisessä työssä käytettävään palkanlaskentajärjestelmään, sen peruskäyttöön ja toiminnallisuuksien kouluttamiseen. Perehdytyksen jälkeen uusi työntekijä on valmiimpi astumaan kohti itsenäisempää työskentelyä ja ottamaan vastuulleen useampia asiakkuuksia.

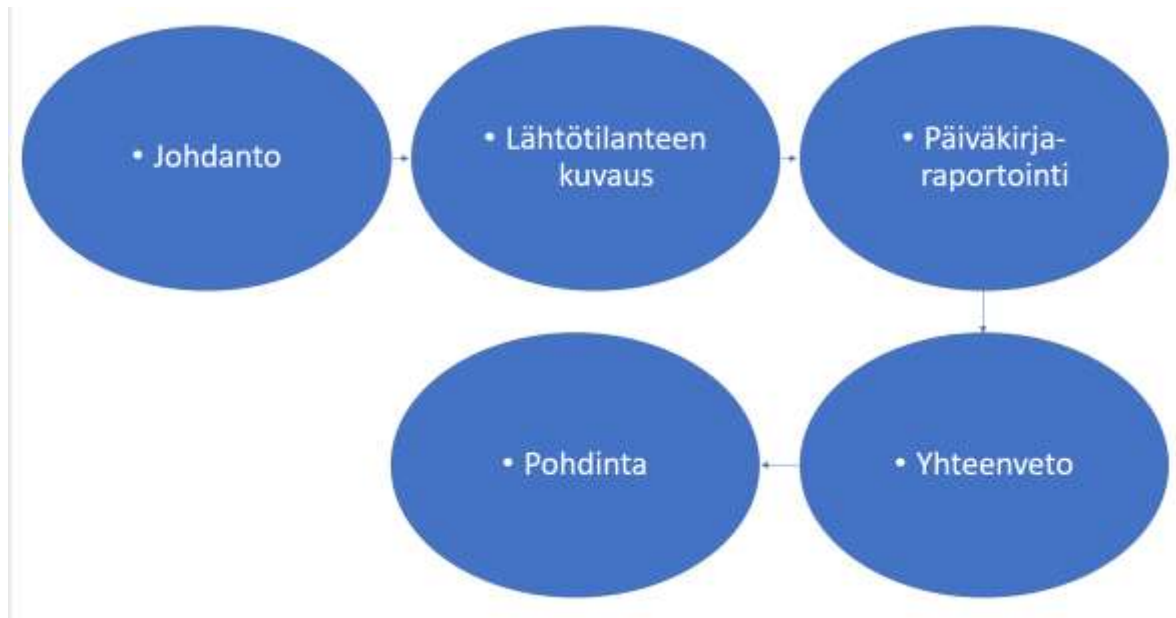
Tämä opinnäytetyö koostuu nykyisen työtehtävän, palkanlaskijan ja työssä vaadittavien taitojen esittelystä. Osion on tarkoitus kertoa, millaista työskentely ulkoistetun palkanlaskentapalvelun asiantuntijana on. Työssä vaadittavien taitojen esittely kertoo, mitä taitoja työssä tarvitaan sekä millaisiin asioihin on osattava kiinnittää huomiota ulkoistetun palkanlaskennan asiantuntijana toimiessa. Päiväkirjaosiossa perehdytään työn keskeisiin teemoihin, eli työssä vaadittaviin vuorovaikutustaitoihin sekä työhyvinvointiin työn imun näkökulmasta tarkasteltuna. Näitä teemoja tarkastellaan lähdemateriaalin avulla.

## Opiskelijan yhteydet toimialaan ja tehtäviin

Olen palkanlaskijana toimivana perehdyttäjänä saanut vastuulleni perehdyttää uusia työntekijöitä oman työni ohella. Oma päätoiminen työni koostuu useiden asiakasyritysten ulkoistetun palkanlaskennan sekä siihen liittyvän asiantuntijatyön hoitamisesta. Asiantuntijatyön lisäksi uusi vastuualueeni uusien työntekijöiden perehdyttäjänä tuo uutta sisältöä ja opeteltavaa työhön. Tarkastelen uutta vastuualuettani kiinnostuneena, mutta esille nousevat kysymykset mm. uskottavuudesta siihen verraten, että työkokemusta perehdytettävistä asioista on alle vuosi sekä siitä, kuinka omaa sisäistä kouluttajaansa voi parhaiten kehittää.

## Tutkimuksen rajaukset ja tutkimuskysymykset

Tämä opinnäytetyö koostuu viidestä eri luvusta (Kuvio 1). Ensimmäisessä luvussa kerrotaan, mitä opinnäytetyö sisältää ja mitkä ovat sen tavoitteet.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Toinen luku käsittelee nykyisen työtehtävän esittelyä sekä siinä vaadittavien taitojen esittelyä. Tässä luvussa esitellään myös sidosryhmiä työpaikalla sekä tarkastellaan vuorovaikutustaitoja työyhteisössä. Kolmannessa luvussa on päiväkirjaraportointi sekä jokaisen viikon osalta myös pohdintaa esille nousseiden teemojen osalta. Neljäs luku on opinnäytetyön yhteenveto, joka tarkastelee sitä, kuinka alussa asetetut tavoitteet ovat todentuneet tai jääneet todentumatta. Viides osio on koko opinnäytetyöprosessin pohdinta.

Työn keskeisimmät tutkimuskysymykset ovat

Työn imu - mitä se on ja kuinka sitä ylläpidetään?

Miten johtamisviestintä todentuu perehdytyksessä?

## 2 Lähtötilanteen kuvaus

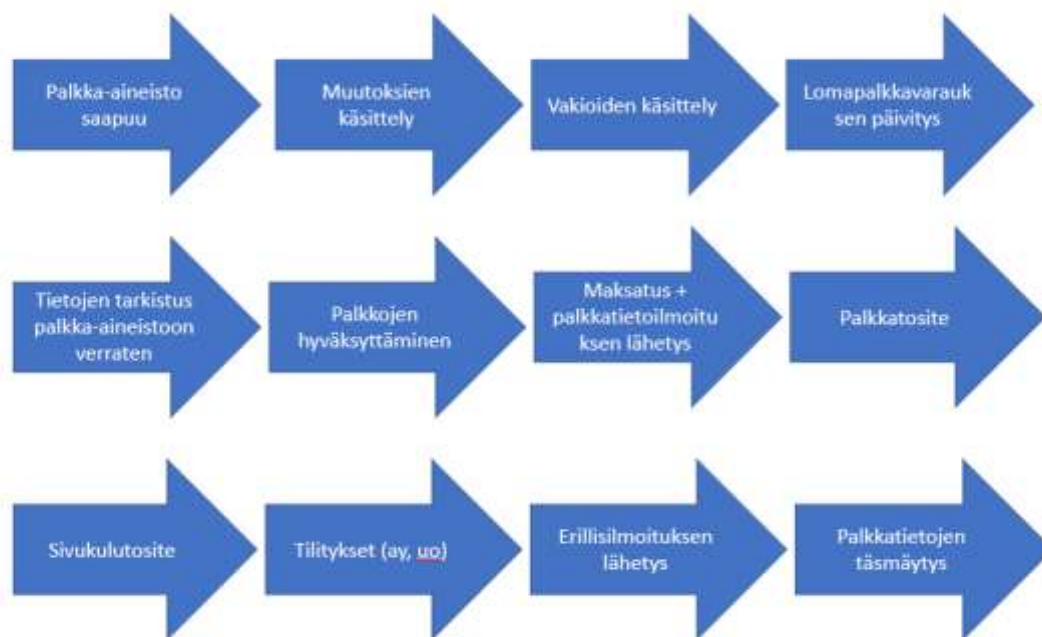
Olen toiminut nykyisessä tehtävässäni palkanlaskennan asiantuntijana työn toteutusvaiheessa alle vuoden. Työskentelen tiimissä, jossa on yhteensä 20 palkanlaskijana toimivaa asiantuntijaa. Tiimini 20 palkanlaskennan asiantuntijaa työskentelevät etätöissä eri puolilta Suomea. Tiimi on jaettu kolmeen minitiimiin, joissa jokaisella minitiimillä on valittu keulahenkilö, joka vastaa minitiimin päivittäisestä vuorovaikutuksesta ja viestinnästä tiimin esihenkilön ja minitiimin jäsenten välillä.

Toimin palkanlaskennan asiantuntijana, yhden seitsemänhenkisen minitiimin keulahenkilönä sekä uusien palkanlaskennan asiantuntijoiden perehdyttäjänä. Perehdyttäjänä vastuulleni kuuluu palkanlaskennan asiantuntijana noin 30 pk-yrityksen palkanlaskenta sekä siihen liittyvä asiantuntijatyö. Minitiiimin keulahenkilönä vastaan seitsemänhenkisen minitiimin tilannekatsauksista (palaveri järjestetään virtuaalisesti viikoittain) ja minitiimissä esille nousseiden asioiden ja tilanteiden välittämisestä koko tiimin esihenkilölle (palaveri järjestetään viikoittain). Uusien palkanlaskijoiden perehdyttäjänä vastuulla on opastaa uudet henkilöt käytännön työhön, työjärjestykseen, työssä käytettävien järjestelmien peruskäyttöön sekä olla tukena työskentelyn alkuvaiheessa esille nousevien tilanteiden ja kysymysten osalta.

Palkanlaskennan asiantuntijana työni on toteuttaa ulkoistettua palkanlaskentaa noin 30 asiakasyrityksen osalta. Asiakasyritykset toimivat eri toimialoilla, joten vastuullani on opetella ja sisäistää kunkin toimialan keskeisimmät toimintatavat ja säädökset, jotta pystyn tuottamaan vastuullista ja luotettavaa palkanlaskentapalvelua ja asiantuntijuutta asiakasyrityksille. Asiakasyritysten koko vaihtelee asiakkuuslistallani yhdestä 60 työntekijään, mikäli konserniyhtiöiden työntekijät luetaan laskettavaksi emoyhtiönsä alle.

Palkanlaskennan prosessi (Kuvio 2) koostuu 12 eri työvaiheesta. Perehdyttäjän tehtävänä on huolehtia asiakasyrityksen palkkayhteys henkilön toimittamat tiedot työssä käytettävään palkanlaskentajärjestelmään. Tiedot, joita palkkayhteys henkilö toimittaa, ovat esimerkiksi uudet työntekijät (työsopimus, verokortti), tiedot päättyneistä työsuhteista, muutokset olemassa olevissa työsuhteissa (työaikojen muutokset, palkkauksen muutokset, tilinumero-muutokset) tai mahdollisia poikkeavia järjestelyjä tulevaan palkanmaksuun liittyen (bonukset, matkalaskut, poissaolot).





## Kuvio 2. Palkanlaskentaprosessi

Kun toimitetut tiedot on päivitetty perehdyttäjän toimesta palkanlaskentajärjestelmään, alkaa tietojen käsittely palkkalaskelmiksi. Perehdyttäjän vastuulla on tarkistaa palkkalaskelmilta tietojen oikeellisuus palkkayhteyshenkilön toimittamiin aineistoihin verraten. Kun palkkatiedot ovat palkka-aineistoa tai vakiotietoja vastaavat, tarkistetaan vuosilomapäivien määrä lomapalkkavaraukseen verraten, jotta työntekijät näkevät ajan tasaiset vuosilomapäivänsä omalta palkkalaskelmaltaan. Jokaisella asiakasyrityksellä on erillinen lomapalkkavaraus, jonka ylläpitämisestä perehdyttäjä pitää huolen kuukausittain. Perehdyttäjän vastuulla on päivittää ja ylläpitää tilinpäätöstasoinen lomapalkkavaraus kuukausittain.

Palkkatietojen ja vuosilomapäivien tarkistuksen jälkeen lähetetään valmiit palkkalaskelmat hyväksyttäväksi asiakasyrityksessä nimetylle palkkayhteyshenkilölle, jolloin hän saa tiedot maksettavien palkkojen yhteissummasta ja siitä, millainen palkka kullekin työntekijälle on laskettu maksettavaksi. Asiakkaan palkkayhteyshenkilön hyväksyttyä palkat, voidaan valmiit palkkalaskelmat lähettää työntekijöille. Palkkalaskelmien lähetystapoina ovat joko palkkalaskelma suoraan työntekijöiden verkkopankkiin (verkkopalkkalaskelma) tai tulostuspalvelu, joka lähettää palkkalaskelman joko sähköisenä työntekijän Oma Posti -sovellukseen tai paperisena kirjeenä kotiosoitteeseen, mikäli työntekijällä ei ole käytössä OmaPostin sähköistä sovellusta.

Palkkojen maksatus asiakasyrityksen pankkitililtä tapahtuu joko palkanlaskentajärjestelmästä suoraan tai asiakkaan toimesta jostakin muualta, mikäli maksatusoikeuksia ei ole palkanlaskennan asiantuntijalle annettu. Tulorekisteriin lähetettävä palkkatietoilmoitus lähetetään järjestelmästä maksatusvaiheessa riippumatta siitä, mikä taho palkat konkreettisesti suorittaa työntekijöiden pankkitileille. Palkkatietoilmoitukselta käy ilmi kunkin työntekijän palkka jaoteltuina eri tulolajeille, joita ovat mm. aikapalkka, ylityönlisät ja ennakonpidätys.

Palkanlaskentajärjestelmä, jota työssä käytetään, on myös monipuolinen taloushallintojärjestelmä, ja monet asiakasyritykset ovat sekä tilitoimiston palkkapalveluiden että samalla myös taloushallintopalveluiden asiakkaita. Palkanlaskennan asiantuntijan vastuulla on muodostaa kirjanpitoa varten maksetuista palkoista palkkatosite, maksettujen palkkojen osalta sivukulutosite sekä työnantajan erillisilmoituksen tosite. Näiden lisäksi lähetetään Tulorekisteriin työnantajan erillisilmoitus, käsitellään maksettavat ennakonpidätykset ja työnantajan sairausvakuutusmaksu työnantajasuoritusten verotilisiirrolla sekä hoidetaan mahdolliset ammattiyhdistysten jäsenmaksut sekä ulosmittausten tilitykset eteenpäin ammattiyhdistyksille sekä ulosottolaitokselle.

Edellä kuvattu palkkaprosessi on päätoimisen työtehtäväni, palkanlaskennan asiantuntijan ydin. Ulkoistetun palkanlaskennan lisäksi olen saanut vastuulleni toimia seitsemänhenkisen minitiimin keulahenkilönä. Keulahenkilö toimii väliportaan vastuuhenkilönä esille nousseiden tilanteiden välittämisestä tiimiläisiltä esihenkilölle. Varsinaisesta esihenkilötyöstä tai siihen liittyvästä henkilövastuusta ei ole kyse, enemminkin aktiivisesta viestijästä ja tiedottajasta tiimiläisten ja esihenkilön välillä. Minitiimin keulahenkilö toimii myös toimintatapojen kehitysfoorumilla tarkastellen voimassa olevia käytänteitä sekä sitä, kuinka toimintatapoja voitaisi entisestään tehostaa, jotta halutut tavoitteet täytetään.

Viimeisin päivitys työtehtävässä on toimia perehdyttäjänä uusille työntekijöille. Perehdyttäjän vastuulla on perehdyttää uudet työntekijät erityisesti työssä käytettävään palkanlaskentajärjestelmään ja olla tukena ja apuna uusien työntekijöiden alkutaipaleella.

## 2.1 Työssä tarvittava osaaminen

Palkanlaskennan asiantuntijan työssä on keskeistä vallitsevan lainsäädännön tunteminen. Laeista keskeisimpinä ovat työaikalaki, työsopimuslaki sekä vuosilomalaki. Lakeihin tulee osata kääntyä mm. tilanteissa, jotka liittyvät työsopimuksessa mainittuihin asioihin sekä tilanteissa, joissa asiakasyritys ei noudata minkään yksittäisen alan työehtosopimusta, vaan heidän toimintansa määräytyy voimassa olevan lainsäädännön mukaisesti.

Lakiosaamisen jälkeen tulevat osaamisvaatimuksiin asiakasyritysten toimialat ja niitä koskevat työehtosopimukset. Siinä missä lait muuttuvat harvemmin, on työehtosopimusten osalta osaamista ylläpidettävä jatkuvasti. Työehtosopimuksista on tiedettävä mm. milloin alakohtaiset palkankorotukset astuvat voimaan sekä osattava tarvittaessa tulkita työehtosopimusten kohtia esimerkiksi sairausajan tai työsuhteen päättymisen palkanmaksuun liittyvissä tilanteissa.

## 2.2 Osaaminen

Edellisessä osiossa mainittu osaamispohja on teoriaa, jonka soveltamista käytäntöön testataan joka kerta palkanlaskennan asiantuntijana toimiessani. Asiakasyrityksissä tapahtuvat tilanteet harvoin toistavat itseään, joten jatkuva osaamisen kehittäminen on avainasemassa, jotta tietotaidot ovat ajan tasaiset. Perehdyttäjä on iloinen jokaisesta asiakastilanteesta, sillä jokainen tilanne on mahdollisuus olla avuksi ja kehittää omaa asiantuntijuutta.

Itseopiskellen kartutettu teoriaosaaminen ja käytännön palkanlaskentatyön sivusta seuraaminen olivat osa perehdyttäjän omaa perehdytyspolkua uudessa tehtävässä aloittaessaan. Askel askeleelta perehdyttäjä siirtyi kohti itsenäisempää työskentelyä ja koki onnistumisen ja epäonnistumisen tunteita eteen tulleissa tilanteissa. Jokaisesta virheestä jotakin oppineena perehdyttäjä kokee olevansa vahva kouluttaja, sillä hän osaa selkeästi tuoda esille mahdolliset kohdat, joissa virheitä aloittelevalla saattaa sattua sekä sen, kuinka näiltä virheiltä vältytään. Älä tee kuten minä tein, vaan tee, kuten sanon -tyylillä.

Minitiimin keulahenkilöksi ryhtyessään ei tehtävässä vaadittavaa osaamista erityisesti nostettu esille, vaan roolin muutos tapahtui suurelta osin perehdyttäjän persoonan vuoksi. Esihenkilö oli huomannut vahvan vuorovaikutusosaamisen ja rohkeuden tarttua tilanteeseen kuin tilanteeseen asiantuntevalla otteella ja koki perehdyttäjän olevan puuttuva palanen minitiimien keulahenkilörinkiin.

## 2.3 Kehittyminen

Olen kerryttänyt kymmenvuotisen työuran kaupan alalta myyjän tehtävästä. Viime vuonna aloitin kokonaan uuden sivun työurallani, kun työllistyin nykyiselle työnantajalleni ulkoistetun palkkalaskennan asiantuntijatehtävään. Koin, että halusin työskennellä ihmisten sijaan numeroiden parissa, mutta todellisuus onkin osoittanut, että entiseen verrattuna nykyinen työni sisältää jopa suuremmissa määrin mitä vaativimpia asiakaspalvelutilanteita entiseen verrattuna. Asiakassuhteet ovat pitkäaikaisia, pysyviä, sekä palkanlaskennan asiantuntijaan kohdistunut vastuu on jotakin, jollaista ei aiemmin myyjän työssä ole tullut vastaan.

Varsinainen kehittymistarve, jota tässä työssä käsitellään, liittyy viimeisimpään lisään työn sisällössä, eli perehdyttämiseen. Sisäinen kouluttajani on muovaantunut aktiivisesti edellisen työtehtävän, myyjän myötä. Myyjänä tehtävänäni oli kouluttaa asiakas uuden tuotteen pariin tai päivittää vanhoja rutiineja vastaamaan paremmin asiakkaan tämänhetkistä tarvetta. Kuitenkin perehdytys ja kouluttaminen ovat aihepiirejä, joissa toivon kehittyväni. Perehdyttäjänä kehittymistä seurataan mm. kysymyksellä, kuinka luodaan ja ylläpidetään työn imua?

## 2.4 Sidosryhmät työpaikalla

Perehdyttäjä toimii nimettyjen asiakasyritysten palkanlaskennan asiantuntijana. Perehdyttäjä saa asiakasyritysten henkilöstöön liittyvät tiedot nimetyltä palkkayhteyshenkilöltä, joka koostaa tarvittavia tietoja palkanlaskennan asiantuntijalle.

Mikäli eteen tulee tilanne, jossa tarvitaan apua, neuvoja tai tulkintatukea, pyydetään sitä ensisijaisesti lähimmältä kollegalta, toiselta minitiimin keulahenkilöltä tai oman minitiimin jäseneltä, jonka substanssiosaaminen on laajempi kuin perehdyttäjällä itsellään. Viikoittaiset minitiimipalaverit ovat oiva tilaisuus jakaa ja kehittää osaamistaan, kun eritasoiset palkanlaskennan asiantuntijat saavat toinen toisistaan tukea vaativiin asiakastilanteisiin.

Perehdyttäjä vastaa omasta työstään ja siinä kehitymisestä tiimin esihenkilölle. Kuukausittain pidettävä katsaus kahden kesken on tilaisuus kertoa toiveistaan ja antaa sekä vastaanottaa palautetta niin omasta kuin esihenkilönkin työstä.

## 2.5 Vuorovaikutustaidot työpaikalla

Tiimi työskentelee etänä, joten vuorovaikuttaminen tapahtuu virtuaalisesti. Virtuaalivideopalavereissa tiimillä on tavoite pitää kamerat päällä, jotta taataan mahdollisimman aito ja läsnä oleva vaikutelma palavereihin. Tiimitasolla käytetään viestinnän välineenä myös Chat-palvelua, jossa on mahdollista viestiä kahden kesken kollegan kanssa tai välittää viestiä ryhmiin minitiimin tai koko tiimin tasolle.

Asiakasviestintä koostuu ensisijaisesti sähköpostin välityksellä tapahtuvasta viestinnästä, joissakin tapauksissa keskustellaan asiakkaiden palkkayhteyshenkilön kanssa myös puhelimitse tai virtuaalisesti järjestettävissä videopalavereissa.

### 3 Päiväkirjaraportointi

#### 3.1 Seurantaviikko 1

Olen työskennellyt neljä kuukautta palkanlaskijana sijaistaen perhevapaalle jäänyttä palkanlaskijakollegaani. Tiimissä on noin 15 henkilöä, jotka on jaettu kahteen minitiimiin. Minitiimeillä on omat keulahenkilöt, jotka vastaavat minitiimin keskinäisestä viestittelystä ja tiedonkulusta. Minitiimin keulahenkilön tehtävä on myös toimia esihenkilön apuna suurehkon tiimin tilanteiden ajan tasalla pitämisessä. Kerran viikossa keulahenkilö pitää minitiiminsä kesken palaverin ajankohtaisista asioista. Esihenkilö ehdottaa minulle, että työroolini muuttuisi tähän kyseiseen minitiimin keulahahmorooliin, sillä tiimi tulisi jakamaan kahden sijasta kolmeen minitiimiin. Asiaa hetken pohdittuani, päätän ottaa tarjotun tehtävän vastaan. Edessä on palaveria toisensa jälkeen, kun yhdessä esihenkilön ja muiden minitiimien keulahenkilöiden kanssa mietitään uutta jakoa henkilöiden osalta, jotta minitiimien rakenne vastaa nykyistä paremmin osaamisen jakautumista ja kehittämistä. Ehdotelma uusista minitiimeistä saadaan suunniteltua ja odotan innolla uuden työroolini alkamista.

Koittaa ensimmäinen minitiimin palaveri, jossa toimin keulahenkilön roolissa tiedustellessa minitiimiläisten työtilannetta, asiakastilanteita ja tarkastelen minitiimin dynamiikkaa yleisellä tasolla. Saan vahvistuksen sille, että henkilöjako on ollut onnistunut ja keskustelua syntyy ilman kummempaa ponnistelua. Uusi työrooli ei tee muutosta omaan asiakaslistaani, eli edelleen hoidan kuukaudessa noin 30 asiakasyrityksen palkanlaskennan asiantuntijatyön. Aika näyttää, kuinka uusi rooli ja asiakastyö löytävät yhteisen rytmin.

Minitiiimissä on tilanne, jossa työntekijä on jäämässä pois töistä ja hänen paikalleen avataan korvausrekrytointi, joten jään toivomaan, että minitiimin dynamiikka säilyy yhtä hyvänä myös uuden työntekijän minitiimiin liityttyä.

Koen olleeni tähän saakka se, joka on itse kysynyt apua kollegalta, kun eteen on tullut tilanteita, joihin hän ei ole itse onnistunut vastausta löytämään. Nyt huomaan, että rooli minitiimin keulahenkilönä tuo mukanaan myös vastuun olla se, jonka puoleen käännytään, jos apua, neuvoja tai vinkkejä kaivataan. Vaikkakaan itselläni ei ole kokemusta vielä järin paljoa uudelta alalta, tartun tilanteisiin mukaan ja huomaan samalla itsekin oppivani uutta erilaisien tilanteiden selvittelystä.

### *Seurantaviikko 1 pohdinta*

Puusa ja Korttesmaa (2019, 3–4) esittelevät tekemässään työelämän tutkimuksessa työyhteisötaitoja, joita luonnehditaan viiden eri elementin kautta. Näitä elementtejä ovat halu auttaa kollegoita, huomaavaisuus, jolla tarkoitetaan mm. toisten kunnioittamista, reiluus ja rehtiys, joilla viitataan työntekijän asenteisiin työn reunaehtojen ja hankaluuksien sietämisen osalta, tunnollisuus sekä aloitekykyisyys, jonka nähdään toteutuvan tilanteissa, joissa alainen on innostunut ja onnistuu ylittämään selkeästi hänelle hyväksytyt työtehtävien rajat. Tarkemmin kiteytettynä työntekijä on valmis ylittämään hänelle asetetut minimivaatimukset ja on valmis ottamaan vastuuta ylimääräisistä työtehtävistä tai osaltaan auttaa kehittämään omaa tai koko organisaation työn tehokkuutta.

Keskustellessani esihenkilöni kanssa tilanteessa, jossa esihenkilö ehdotti työrooliini muuttamista rivipalkanlaskijasta minitiimin keulahenkilöksi, korostuivat esihenkilön perusteluissa juuri edellä mainitut asiat työyhteisötaitoistani. Omalta puoleltani olin työskennellyt itselleni luontaisella tavalla, jossa korostuvat innostuneisuus omaa työtä kohtaan sekä halu kehittää omaa asiantuntijuuttani kohti parempaa kykyä toimia neuvonantajana ja asiantuntijana kollegoille ja asiakkaille.

Leppänen ja Rauhala (2012, 14) kertovat johtajan tarvitsevan psykologiaa, tietoa ja ymmärrystä oman yksityiselämän ja ihmissuhteiden hoitamiseen, alaistensa johtamiseen, yhteistyökumppaneiden, asiakkaiden ja omistajien ymmärtämiseen, erilaisiin neuvottelutilanteisiin, oman suoriutumisen johtamiseen sekä kriisitilanteiden hallitsemiseen.

Vaikkakaan uusi tehtävärooli minitiimin keulahenkilönä ei ole suoranaisesti esihenkilötehtävä, eikä siihen liity nimellistä vastuuta henkilöjohtamisesta, on osattava kuitenkin toimia tiimin keulassa henkilönä, joka ottaa vastaan esille tulleita asioita ja tilanteita viikoittaisten palaverien yhteydessä. Koska minitiimi koostuu kokemustaustaltaan erilaisista henkilöistä, on vaativienkin tilanteiden selvittelyssä apu siitä, että jollakin minitiimistä löytyy kokemusta vastaavasta tilanteesta, ja näin ollen tietojen ja tunteiden jakamiselle on hyvä pohja.

Edellä mainitusta kappaleesta alleviivaisin omaan työrooliini kuuluviksi ymmärryksen oman yksityiselämän ja ihmissuhteiden hoitamiseen, sillä mikäli yksityiselämän asiat ja tilanteet tulevat liiaksi työrooliin ja ylipäänsä työhön, voivat nämä vaikuttaa myös siihen, kuinka kohdataan minitiimin jäsenet. Alaisten johtamisen, yhteistyökumppaneiden ja omistajien ymmärtäminen kuuluu enemmänkin esihenkilön vastuulle, asiakkaiden ymmärtäminen on taas osa omaa työrooliini, sillä olen mukana kuulemassa kollegoiden asiakastilanteita ja siksi on tärkeää haluta ja osata ymmärtää asiakkaiden ajatukset näiden tilanteiden takana. Erilaiset neuvottelutilanteet ovat osa työni viikoittaisten minitiimipalavereiden muodossa, kun taas oman suoriutumisen johtaminen on osa työtäni alaisena olemisen roolissa. Raportoin

minitiimin asiat ja tilanteet esihenkilölleni viikoittain ja käyn kuukausittain esihenkilön kanssa läpi oman työskentelyni tilannetta.

### 3.2 Seurantaviikko 2

Tiimiin on saatu rekrytoitua uusi henkilö, ja on aika aloittaa suunnittelemaan hänen asiakaslistaansa. Omasta asiakaskannastani päätän siirtää muutamia asiakkaita hänelle. Tehtäväni on varmistaa, että asiakastiedot ovat ajan tasaiset, joka helpottaa tiedonhankintaa uudelle henkilölle. Varaamme ajan kalenterista uuden työntekijän kanssa, jonka tarkoituksena on käydä läpi minulta siirtyvien asiakkaiden ohjeistus heidän palkanlaskentaansa liittyen. Uudella työntekijällä ei ole aiempaa kokemusta palkanlaskennasta tai käyttämässämme järjestelmästä, joten tarkoitus on myös käydä läpi yleisiä toimintatapoja ja perehtyä järjestelmään. Tuntuupa mukavalta innostaa ja kouluttaa uutta työntekijää palkanlaskennan pariin! Samoihin aikoihin saan tietooni, että yhtiömme on panostamassa juuri osaamisen kehittämiseen seuraavan vuoden aikana ja huomaan mietiskeleväni, voisiko siinä olla suunta omalle urapolulleni?

Saan vahvistusta sekä kouluttamaltani uudelta henkilöltä että minitiimin muilta jäseniltä, joita olen auttanut, että tapani viestiä on selkeä ja kanssani on helppo oppia uusia asioita juuri selkeän esitystapani vuoksi. Keskustelen aiheesta esihenkilöni kanssa ja saan luvan ottaa askeleen kohti perehdyttäjän roolia. Ensimmäiseksi päätän luoda ohjeistuksen tulevan uuden työvaiheen töihin liittyen ja pitää kirjallisten ohjeiden tueksi vielä virtuaalikoulutuksen minitiimini henkilöille, jotka ovat ensimmäistä kertaa kyseistä työvaihetta tiimissä nyt kokemassa. Käytän ohjeissa kuvakaappauksia ja selkeää tekstiä, numeroituja listoja asioiden tekemiseen sekä huomioita, jotka helpottavat työn seurantaan. Virtuaalikoulutuksessa käyn läpi ohjeistuksen jakamalla näyttöni ja tekemällä vaaditut toimenpiteet yhdelle asiakkaalleni.

#### *Seurantaviikko 2 pohdinta*

Kupias (2007, 31) kertoo välineellisestä havainnollistamisesta, jonka mukaan mikään väline (tietokone, fläppitaulu, piirtoheitin tai taulu) eivät ole koulutuksessa itsetarkoitus, vaan nämä edellä mainitut toimivat vain koulutuksen apuvälineinä havainnollistamisessa ja oppimisen edistämässä.

Suunnitellessani ja toteuttaessani virtuaalikoulutusta päätän tukeutua laatimaani opasdokumenttiin, joka jäsentää tehtävät työvaiheet selkeästi ymmärrettäviksi osioiksi. Kerron ohjeistusta läpikäydessäni myös tarkentavasti kunkin työvaiheen ydintarkoituksen kokonaisuuden havainnollistamisen varmistamiseksi. Kun lopuksi käyn läpi vielä työvaiheet konkreettisesti yhden asiakkaan kohdalta, jää koulutuksesta myös muistijälki tehtäviin

työvaiheisiin. Virtuaalikoulutuksissa mielestäni juuri kokonaisuuden havainnollistaminen korostuu, sillä on selvää, että virtuaalikoulutuksen aikana koulutettavien keskittyminen herpaantuu herkemmin kuin fyysisessä opetustilassa tapahtuvassa koulutuksessa. Mielestäni onnistuin koulutuksessa yhdistämään selkeän ohjeistuksen, asian ytimen esille tuomisen sekä kokonaisuuden havainnollistamisen valitsemieni opetustyylien avulla.

*Kaiken kohinan keskellä eläessä on osattava entistä vahvemmin pitää fokus oleellisessa. Nopeuden ja paljouden täyttämässä maailmassa käy myös helposti niin, että me emme enää johda asioita vaan asiat johtavat meitä. Muutostahdistista sekä tekemättömien töiden lisääntyvän pinon takia meillä on usein niin kiire paikasta toiseen, että emme ylipäätään tule edes miettineeksi, mihin olemme menossa ja miksi. Kuuluisan sanonnan mukaan ”on niin kiire päästä perille, että ei yksinkertaisesti ehdi hypätä taluttamansa pyörän selkään.” Tarvitsemme hetkiä, jolloin leiriydymme yksin tai yhdessä kahden ydinkysymyksen äärelle: Teemmekö asioita oikein? ja Teemmekö ylipäätään oikeita asioita? (Soback 2021, 20–21.)*

Tuntui yllättävältä, että tämä kappale Sobackin (2021) kirjasta tuli mieleeni siinä vaiheessa, kun työstin koulutusmateriaalia. Kirjoitin ohjeita, tein kuvakaappauksia ja kirkastin itselleni mieleen, mitkä asiat olisivat tärkeimpiä tulevien työvaiheiden osalta ja kuinka ne selvennän niin, että tulen ymmärretyksi sen osalta, miksi työvaiheet tulee tehdä. Oikeellisuuden varmistamiseksi oli tärkeää vielä saada kollegan kommentit materiaalista, sillä tällöin hänenkin tuli pysähtyä ja miettiä ajatuksen kanssa, ovatko laatimani ohjeistukset oikein ja vastaavatko ne halutulla tavalla uusien henkilöiden opastuksen vaatimuksiin.

### 3.3 Seurantaviikko 3

Saan tehtäväkseni käydä perusasioita läpi toiseen tiimiin tulleen harjoittelijan kanssa virtuaalisesti. Harjoittelijalla on jo hieman kokemusta järjestelmästä, joten huomaan heti, kuinka näppärästi hän liikkuu järjestelmän eri osioissa. Katsomme yhdessä läpi hänelle siirtyvien asiakkaiden tietoja ja ohjeita palkanlaskentaan liittyen. Koska tiimin varsinainen perehdyttäjä on poissa, varaan harjoittelijan kanssa vielä toisen ajan asiakastilanteiden läpikäymiseksi ja pyydän olemaan yhteydessä, mikäli mieltä askarruttavia tilanteita syntyy.

Kokemus oli mielenkiintoinen, sillä harjoittelijalle siirtyvät asiakkaat olivat itsellenikin uusia. Kuitenkin pidempään töissä olleen, päivittäin palkanlaskijan työtä tekevänä koen, että tuki ja neuvot, jota harjoittelijalle annan, ovat paikallaan uudesta tilanteesta huolimatta.

Huomaan jaksamisessani notkahdusta, päivät, jolloin olen perehdyttänyt uusia henkilöitä, pitänyt koulutuksia tai auttanut kollegaa hänelle uudessa tilanteessa, ovat raskaamman



tuntuksia kuin päivät, jolloin teen normaalia asiakastyötäni jo tutuksi tulleella rytmillä ja rutilla. Tämä asioiden toistuvuus ja opittu työjärjestys tuovat työpäiviini turvaa ja positiivista ennalta-arvattavuutta. Toista opettaessa on oltava valmis kaikenlaisille kysymyksille ja kyettävä viestimään asiat niin, että toinen varmasti ydinasian ymmärtää. Alan ymmärtää, miksi tiimimme pidempään työskennelleet eivät olekaan välttämättä niin avuliaita jakamaan tietoaan vaan pysyttelevät mieluummin syvemmillä mukavuusalueellaan ja hoitavat ensisijaisesti vain asiakkaisiinsa kohdistuvat tilanteet ja jättäytyvät taka-alalle hetkissä, jolloin uusi työntekijä kaipaisi tukea ja opastusta.

### *Seurantaviikko 3 pohdinta*

Erkko (2021, 212) kertoo, kuinka meidän kaikkien toimintamallit juontavat juurensa lapsuudessa opittujen suorittamisen ja miellyttämisen taipumuksiin. Lauseita lukiessani tajuan, että omakin haluni tulla nähdyksi ja kuulluksi sekä se, kuinka omaa jaksamista horjuttavia tunteita pyrkii väistelemään tai ratkaisemaan, ovat opittuja tapoja lapsuudessani saamilta toimintamalleilta.

Uuden työni alusta lähtien olin mennyt hyvällä innolla ja motivaatiolla läpi oman perehdytysvaiheeni enkä ollut ajatellut omaa työssä jaksamistani lainkaan. Into ja tiedonjano uuden oppimiseen olivat luotsanneet tekemistäni, mutta nyt huomasin aidosti miettiväni satunnaisesti sitä, onko työn tarkoitus väsyttää todella näin paljon. Sen sijaan, että olisin kietoutunut väsymyksen tunteeseeni, pyrin enemmänkin etsimään ratkaisun siihen, kuinka hyvä tekemisen meininki säilyy myös kuormittavampina hetkinä ja päivinä. Huomasin ajattelevani, että eihän minulla ole oikeutta tai lupaa sanoa tuntevani kuormittavuuden tunnetta, olenhan vasta vähän aikaa ollut töissä uudella alalla ja olenhan onnistunut saamaan vastuuta, ja samalla myös lisäämään mielenkiintoa työhöni perehdyttäjän roolissa.

Työn itseohjautuvuus on sekä hyvä että huono asia. Valta omaan työhön, sen tekemistapoihin, työn päämäärään ja prioriteetteihin sekä organisaation rakenteiden ja käytänteiden jalostamiseen ovat työntekijän itseohjautuvuuden kolme eri tasoa. Mainittu työntekijän itseohjautuvuus on tutkimuksessa osoittautunut olevan yhteydessä suurempaan koettuun työn imuun ja alhaisempaan työuupumukseen. Työhyvinvointia tarkasteltaessa on siihen selkeä yhteys vapaudella tehdä omaa työtä koskevia valintoja. Työntekijät, jotka kokevat itseohjautuvuuden omassa työssään, tuntevat työnsä merkityksellisemmäksi ja vaihtavat työpaikkaa vastahakoisemmin verrattuna työntekijöihin, jotka eivät koe itseohjautuvuutta työssään. (Martela ym. 2021, 4.)

Omassa työssäni koen itseohjautuvuutta kaikkien edellä mainittujen tasojen osalta; eniten kuitenkin ensimmäisen ja viimeisen. Keskimäinen taso, valta päättää työn päämäärä ja prioriteetit tulevat omalta osaltaan asiakkailta ja yhtiöltämme. On tehtäväni pitää huoli siitä,

että asiakkaiden sopimuksissa sovitut asiat tehdään niille sovittuina aikoina. Palkkojen on oltava työntekijöiden tileillä sovittuna hetkenä, tästä ei voida tinkiä. En kuitenkaan koe itseohjautuvuuden kärsivän tämän vuoksi, sillä henkilökohtaisesti haluan jonkin ohjenuoran, jonka puitteissa saan valtuudet päättää omasta työjärjestyksestäni ja tavoistani toimia yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

### 3.4 Seurantaviikko 4

Tuttu ja turvallinen asiakastyöni saa rinnalleen vastuun uusien työntekijöiden perehdytyksestä sekä perehdytysmateriaalin luomisen. Järjestelmässä on hyvät, kattavat, sisäänrakennetut ohjeet, mutta koen haluavani vielä kirkastaa ohjeita luoden niistä helposti jaettavan tiedoston, johon uudet työntekijät voivat tukeutua työnsä alkutaipaleella. Aloitan palkkaproessin kokonaisuuden kuvaamisella, jolla haluan selventää eri prosessivaiheet. Prosessikuvauksen jälkeen siirryn tiimimme yhteiseen työjärjestykseen, jolla seurataan kuukausittain, että kaikki prosessin työvaiheet tulevat tehdyiksi kaikkien asiakkaiden osalta.

Työjärjestys on osa minitiimien tilanteiden seurantaa, josta minitiimien keulahenkilöt raportoivat eteenpäin esihenkilölle. Esittelemieni kaavioiden ohelle koostan vielä kirjalliset ohjeet eri työvaiheista. Kun materiaali on valmis, lähetän valmiin esityksen kollegalleni kommentoitavaksi, jonka jälkeen lähetän sen vielä esihenkilölleni sekä yksikön päällikölle nähtäväksi. Vastaavaa ohjeistusta ei ole ilmeisesti aiemmin luotu, joten odotan, millaisia kommentteja se herättää etenkin uusien perehdytettävien henkilöiden puolelta.

#### *Seurantaviikko 4 pohdinta*

Joen (2021, 86) mukaan perehdytyksellä tarkoitettavan niitä toimia, joilla uusi henkilö saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä oppimalla omat työtehtävänsä. Vaikkakin hyvin hoidettu perehdytys on aikaa vievää, on kaikkia hyödyttävämpää, mitä nopeammin perehdytettävä pystyy työskentelemään ilman jatkuvaa ohjausta. Suunnitelmallisen perehdytyksen kautta virheet vähenevät eikä uusi työntekijä näin ollen joudu keskeyttämään pahimmillaan useammankin työntekijän työtä korjaustoimenpiteiden osalta. Hyvin valmisteltu ja toteutettu perehdytys luo osaltaan työntekijälle myös positiivista mielialaa sekä tukee uuden työntekijän nopeampaa sitoutumista yritykseen työyhteisön tulosta tekeväksi jäseneksi.

Itse olen aina työskennellyt avoimesti osaamaani myös muille jakaen. Toiminnallani olen halunnut viestiä, että en halua syntyvän tilannetta, jossa tieto olisi liian kapeilla hartioilla vaan vastaavasti pyrin jalkauttamaan osaamista mahdollisimman monelle. Erityisesti perusosaamisen osalta allekirjoitan täysin edellä mainitun perehdytyksen tarkoituksen ja tavoitteen siitä, että tavoite on mahdollisimman pian saada uudesta työntekijästä melko

itsenäisesti toimiva osa työyhteisöä, jossa avun pyytäminen on ehto oman asiantuntijuuden kehittymiselle.

### 3.5 Seurantaviikko 5

Tulee hetki, jolloin on aikani pitää perehdytyskoulutus uusille työntekijöille. Keskustelua syntyy mukavasti, vaikkakin jaettava tietotulva on valtava. Perehdytettävät ovat iloisia kuullessaan, että heille tullaan jakamaan esittämäni materiaali, jota he voivat käyttää työhön tutustuessaan ja uusia asioita opitellessaan. Pidän koulutuksen 2-osaisena, joista toinen käsittelee ennen palkanmaksupäivää tapahtuvia töitä ja toinen palkanmaksupäivän jälkeisiä töitä. Käytän esityksessäni kuvia, tekstiä sekä videoita, jotta saan koulutuksesta vivahteikkaamman ja sisällöltään mielenkiintoisemman.

#### *Seurantaviikko 5 pohdinta*

Se, että perehdyttämisen rakenteet olisi riittävän tarkasti mietityt organisaatiossa, voi perehdytys todentua tai pahimmillaan jäädä todentumatta yksittäisissä vuorovaikutustilanteissa. Esimerkkinä uuden, nuoren tulokkaan työhön tuleminen. Esimies ei voi pitää itsestään selvänä juuri mitään. Sanotaan esimiehen kertovan työn tavoitteena olevan ”yhä syvenevä kumppanuus asiakkaiden kanssa”. Lause ei selvennä tulokkaalle yhtään mitään uudesta tehtävästään, vaan asia on kyettävä todentamaan juuri kyseisen tulokkaan tehtävän kannalta. (Onnismaa 2010.)

Jokaisella meistä on ominainen tapa kohdata toinen ihminen. Opetustilanteissa tämä toisen ihmisen kohtaaminen ja siihen liittyvät vuorovaikutustaidot korostuvat, sillä opetettava asia voi mennä perille halutussa muodossa vain, jos onnistutaan välittämään viesti oikeassa muodossa vastaanottajalle. Oikealla muodolla tarkoitan äänensävyä, tunnetta, kieltä ja kokonaisviestinnästä muodostuvaa ilmapiiriä. Edellä mainittu tilanne nuoresta, uudesta työntekijästä on mielestäni selkeä kuvaus siitä, että on osattava pilkkoa itselle selkeältä tuntuva asia tai toiminta täysin kokemattomalle ja aiheeseen perehtymättömälle henkilölle silti ymmärrettävään muotoon. Tämä onnistuu, mikäli perehdyttäjä aidosti tietää ja tuntee syyt toimintansa taustalla ja pystyy selventämään ja konkretisoimaan aihetta riittävän monelta kantilta ja selkeillä esimerkeillä. Yhtiössämme on alkamassa erinäinen työkalu juuri osaamistason kartoittamiseen, jonka odotetaan auttavan hahmottamaan sitä, millä tasolla kenellekin koulutus on järjestettävä.

### 3.6 Seurantaviikko 6

Ensimmäisen osion jälkeen kyselen kommentteja perehdytettäviltä, ja saan osakseni kehuja ja kiitosta selkeästä esitystavastani ja luontevasta taidostani opettaa asioita. Pidän

koulutuksen toisen osion ja saan tämän jälkeen myös kommentteja kehitysideoista, jotka perehdytettävät kokisivat kirkastavan perusrunkoa entisestään. Toivottiin, että kuvaruudulla olisi oikeasti demonstroitu asiakastilanne prosessin alusta loppuun. Itselläni ei kuitenkaan ole mahdollisuutta tehdä ns. testipalkkoja, joten vakuutan perehdytettävät, että varsinaisen työn alettua he pääsevät näkemään palkkaprosessit alusta loppuun saakka vielä monen monta kertaa, jossa antamani opastukset saavat rinnalleen konkreettisen tilanteen.

### *Seurantaviikko 6 pohdinta*

Sydänmaanlakan (2012, 38) mukaan yksilön johtamisessa on syytä muistaa seuraavat asiat:

- *tavoitteen asettaminen*
- *ohjaaminen ja tukeminen*
- *palautteen antaminen*
- *osaamisen kehittäminen*
- *tehokas kommunikointi*
- *motivointi*
- *omalla esimerkillä johtaminen.*

Huomasin itse ajattelevani perehdyttäjänä, että siinä on kyse omalla tavallaan yksilöiden johtamisesta. Yhtiöllä on tavoite, ja minun odotetaan välittävän tämä tavoite uusille työntekijöille, jotta tavoite täyttyy heidän työskentelyllään. Ympyrä ikään kuin sulkeutuu. Huomioin heti perehdytyksen aikana, kuinka erilaiset perehdytettävät ovatkaan persoonallaan. Perehdytettäviä oli kolme, joista jokaiselle asetetut tavoitteet ovat samat, mutta matka tavoitteiden saavuttamiseen olisi jokaisella yksilöllä omanlaisensa. Tämän jokaiselle räätälöidyn tietojanan koen olevani omalla vastuullani perehdyttäjänä. Sydänmaanlakan antamat osiot yksilön johtamiseen auttavat hahmottamaan sitä, millä tavoin ja millaisista asioista kunkin yksilön tietojana rakentuu.

### 3.7 Seurantaviikko 7

Tämä viikko on jälleen erilainen, sillä yksi minitiimini jäsen on poissa töistä. Varsinaista laskentatuurausta poissaolo ei aiheuta, mutta tarve on kuitenkin seurata asiakkailta mahdollisesti tulevia viestejä ja vastata niihin kollegan puolesta. Osa asioista on sellaisia, jotka voivat odottaa kollegan töihin paluuta, kun taas osaan on tartuttava heti ja hypättävä hetkellisesti uuden asiakkaan tilanteiden kimppuun.

Opastaminen on osa työnkuvaani, vaikkakaan aktiivista perehdytystä ei olisi käynnissä. Saan viikoittain kysymyksiä kollegoilta joko tulkinnallisista asioista tai järjestelmään liittyvistä tilanteista. Nämä ovat tilanteita, joihin on useasti tartuttava heti, joten oma työskentely keskeytyy, kun annan aikaani kollegalle kinkkisessä tilanteessa. Pysin näissäkin tilanteissa, etenkin järjestelmään liittyvien kysymysten äärellä avaamaan tilannetta niin, että kollegani oppii vastaisuuden varalle jotakin uutta ja voi taas osaltaan jakaa opittua eteenpäin. Näin ollen vahvistan tietotaidon kehittymisen ja jakamisen tiimissä.

#### *Seurantaviikko 7 pohdinta*

Ristikankaat (2017, 102) kertovat voimaannuttavia lauseita valmentavaan johtajuuteen. Heidän mukaansa valmentava johtaja haluaa toisen menestyvän ja johtajuus nähdään muiden vahvistamisena oman voimannäytön sijasta.

Halu, tahtotila ja kyky jakaa tietoa toisille ymmärrettävästi todentaa nämä lauseet omassa työssäni. Uuteen tilanteeseen joutuessani lähdän innokkaasti ihmettelemään, miten kollegani on tilanteessa toiminut ja tavoitteeni on lisätä ihmettelyllä uuden oivaltamista ja oppimista.

### 3.8 Seurantaviikko 8

Seuraava viikko tuo tullessaan jälleen tuurauksen, kun kollega on poissa töistä ja hänen asiakkaittensa palkanmaksupäivät tuovat palkanlaskennan minun työställeni. Kollegan kanssa kävimme asiakkuudet läpi jo edellisen kuukauden aikana, jotta sain kirjoitettua omat ohjeeni asiakkaiden palkkaprosesseista ylös. Mielenkiintoista päästä osaksi täysin uudenlaista prosessia, kun tietoja viedäänkin järjestelmään itselleni uudessa muodossa.

Itse ollessani opetettavan, perehdyttävän roolissa huomasin, kuinka tärkeää on puhua perehdyttäjän kanssa samaa kieltä ja tarvittaessa tarkentaa, mikäli vuorovaikutuksessa on jotakin tulkinnanvaraista. Huomaan näin ollen toimivani isommassa ryhmässä niin, että mikäli itselleni tulee tunne, että asioita ei esitetä riittävän selkeästi ja jäsenellen, johdattelen puhujaa avaamaan aiheita tarkemmin. Onkohan tämä jotakin mikromanageerausta tai epäsuoraa valmennusta, kun oppilas huomaamattaan kouluttaa opettajaa selkeämpään esitysuuntaan?

#### *Seurantaviikko 8 pohdinta*

Ristikankaiden (2017, 98) mukaan ihmettelyn taito, jolla viitataan Descartesin 1600-luvulla pohtimaan, jonka mukaan ihmettely on kaiken oppimisen ja maailmaa koskevan tiedonsaamisen elinehto. Ihmettely on taito, jonka avulla tietoa saadaan ja löydetään uusia ihmettelyn aiheita. Jos ei aitoa ihmettelyä tapahtuisi, ei tapahtuisi sisäistävää oppimistakaan.

Tämä todentuisi asioiden pinnalliseksi toistamiseksi. Vahvimmillaan vaikutus näkyy oppimisessa, joka jää syntymättä ihmettelyn puutteen vuoksi.

Osaltani mainittu ihmettely todentuu työssäni juuri tilanteissa, joissa pääsen mukaan kollegan apua vaativiin hetkiin. Nämä ovat paikkoja, joissa on tilaa aidolle, innokkaalle ihmettelylle ja joiden tavoitteena on molemminpuolinen osaamisen kehittäminen ja jakaminen. Myös aiemmassa kappaleessa mainitsemani mikromanageeraus on todettua ihmettelyä, jonka avulla pyrin kouluttajaa kehittämään omaa viestintäänsä sekä varmistamaan uuden oppimisen ja oivaltamisen omalta osaltani.

### 3.9 Seurantaviikko 9

Järjestelmämme on tapahtumassa päivitys lomalaskennan osalta. Tämä aiheuttaa projektin, jonka valmiiksi saamiselle on aikataulu. Aikataulussa pysymistä ovat haastaneet oman työni osalta kasvanut vastuu perehdyttäjänä, huoli minitiimiläisten jaksamisesta kuormittavan työtaakan alla sekä pidemmät poissaolot, jotka ovat kuormittaneet tiimiä kokonaisuudessaan projektin aikana.

Projektin tarkoitus on ollut päivittää vanhempien asiakkaiden lomalaskenta-asetukset vastaamaan todellisia lomalaskennan asetuksia, sillä näiden asiakkaiden kohdalla ne eivät ole olleet ajan tasaiset. Poistan, korjaan ja päivitän järjestelmän asetuksia, jotta lomalaskennan päivitys onnistuu. Päivitettävien asiakkaiden listan läpikäytyäni on tehtäväni opastaa kunkin asiakkaan vastuupalkanlaskijalle uudet tavat toimia järjestelmässä lomalaskennan osalta. Tämän toteutan yhteisellä läpikäynnillä minitiimin palaverissa, ja tarvittaessa varaan aikaa yksittäisten asiakkaiden tilanteiden läpikäymiseen vastuulaskijan kanssa.

#### *Seurantaviikko 9 pohdinta*

Mäntyneva (2016, 147) esittelee vinkkejä onnistuneeseen projektiin. Näitä ovat mm. projektin riittävä ohjeistus, sitoutumisen varmistaminen, projektiviestinnän tehokkuus sekä projektiroolien selkeä esille tuominen.

Sirkää (2020, 64) lainaten:

*On yrityksen johdon tehtävä varmistaa, että työntekijöillä on tarvittavat tiedot, koulutus ja ketteryys.*

Osaamisen varmistamisen näkökannalta tämä ei projektimme osalta toteutunut, sillä koen, että olisi vaadittu enemmän vuoropuhelua projektin ”tilaajien” ja suorittajien välille, jotta projektin onnistumiselle tai epäonnistumiselle olisi saatu useampia, laajempia arviointikohteita.

Meidän osaltamme projektin onnistuminen mitattiin ainoastaan siinä, että annettu aikataulu toteutui. Projektin eteneminen, oikeellisuus ja yhteistyö jäivät vajavaisiksi. Suurimpina syinä tähän olivat riittämätön ohjeistus, toteuttajien erillään, jopa irrallaan oleminen toisistaan sekä viestinnän olemattomuus. Projektin päätyttyä ei myöskään ollut riittävää koontia tai läpikäyntiä, vaan todettiin vain projektin tulleen valmiiksi ilman tarkempaa listausta siitä, mitkä asiat tukivat ja mitkä asiat eivät tukeneet projektin onnistumista.

### 3.10 Seurantaviikko 10

Kun uudet henkilöt on osaltani perehdytetty, projekti on valmistunut ja siirtynyt seurantavaiheeseen, on aikani palata perustyöni ytimeen, eli hoitaa asiakasyritysteni palkanlaskentaa ja siihen liittyviä kysymyksiä ja tilanteita. Minitiimin keulahenkilönä saan kysymyksiä kollegoilta, joiden apuna olen samalla itse välillä joutuen tukeutumaan kollegan apuun itselle vieraissa tilanteissa.

Haluan osata ja osaankin nauttia tilanteesta, jossa hoidettavat asiani ovat tarkalleen itselleni näkyvillä minitiimin työjärjestystä seuraten, sillä ennalta-arvattavuus tuo itselleni turvaa ja viihdyn mukavuusalueellani, kun saan hoitaa vastuullani olevat asiat niille ennalta määrättyssä järjestyksessä. Nämä ovat hetkiä, päiviä, viikkoja, jolloin palaudun myös viime viikkojen muuttuvista tilanteista ja kuormittavammasta työn sisällöstä, kun saan vastapainoksi tehdä sitä työtä, johon minut alun perin on palkattu; kaikki ylimääräinen vastuu ja velvoitteet ympäriltä karsittuna, jäljellä vain minä ja asiakkaani.

Seesteisyyttä kestää kuitenkin vain hetken, sillä tiimiin on tulossa uusi henkilö, ja tiedän, että tämä tuo tullessaan tehtävälistalleni uusia kohtia. Kuitenkin odotan innolla uuden henkilön perehdyttämistä, sillä se aika ja työ, jonka nyt käytän uuden henkilön opastukseen, tuottaa varmasti tulosta parin-kolmen kuukauden kuluttua, kun hän on valmiimpi itsenäiseen työskentelyyn ja tietää, että yksin ei työtä tarvitse, eikä saakaan tehdä, vaikkakin varsinainen opetus kädestä pitäen aikanaan päättyisikin.

#### *Seurantaviikko 10 pohdinta*

Harju ym. ovat 2021 tekemässään tutkimuksessa pohtineet, saavutetaanko työn suunnittelulla helpotusta työtaakkaan sekä työn moninaisuuteen, tehtävien vaihtuvuuteen. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työn suunnittelulla oli lisääntynyt vaikutus työhön sitoutuneisuuden työtehtävien vaihtelun lisääntyessä. Kääntöpuolena kuitenkin todettiin suurempi riski työuupumuksen syntyyn sekä alentunut sitoutuneisuus työtehtävien vaihtelun ja spontaaniuden vähentyessä. Lopputulemana tutkijat toteavat työn suunnittelulla olevan sekä työntekijöiden työhyvinvointia edistävä, mutta myös heikentävä vaikutus.

Samaistun vahvasti omaa työtäni pohtien edellä mainitun tutkimuksen tuloksiin. Siinä, missä koen työtehtävien ennustettavuuden tuovan itselleni turvaa ja lisäävän draivia työpäiviini, kaipaen myös ennalta-arvaamattomia yhteydenottoja ja selvitettäviä tilanteita, jotta kipinä oman asiantuntijuuteni kehittämiseen säilyy ja oppiminen laitetaan koetukselle. Jotta tämän kaltaiset tilanteet eivät syö työstäni iloa, on omalla vastuullani siirtää etukäteen suunniteltuja työtehtäviä kiireellisten, äkillisten pyyntöjen alta pois ja suunnitella työtäni uudelleen, jotta kaikki vastuullani olevat työtehtävät tulevat hoidetuiksi määräajoin.

Mentorointi 4.0 (Kupias ym. 2021) kirjan mukaan mentorointi on toimintaa, jossa kokenut mentori ohjaa nuorempaa toimijaa. Heidän välilleen syntyy luottamuksellinen vuorovaikutussuhde, jonka keskiössä on toimijan oppiminen.

Koen olevani mentoroinnin osalta murroksessa, jossa en pidä itseäni ajallisesti katsoen kokeneena, mutta juuri tuore omakohtainen oppimiseni työhön pitää perehdytykseni tuoreena ja oikea-aikaisena.

Martela (2015, 22) kertoo voiko sisäistä motivaatiota johtaa ja, kuinka synnyttää sisäistä motivaatiota ja ylläpitää draivia? Martelan vastaus: Proaktiivinen asenne omaan työhön=sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työelämässä voittajina nähdään ne yritykset, jotka onnistuvat käyttöönottamaan ja suuntaamaan työntekijöidensä sisäisen motivaation kohti tuottavaa työtä. Yksilö, joka on motivoitunut sisäisesti, innostuu työstä itsestään sen tuottamien ulkoisten palkintojen sijasta. Edellä mainittu työntekijä kokee työnsä nautinnolliseksi ja pitää sen tarjoamista mahdollisuuksista itseilmaisuuksena. Sisäisesti motivoituneet yksilöt kokevat työhyvinvointinsa paremmaksi, sillä innostumisella on myös merkittäviä terveysvaikutuksia: tällaiset yksilöt kokevat esimerkiksi 125 prosenttia harvemmin burnoutin.

Oma tavoitteeni perehdyttäjänä on luoda innostunut ilmapiiri, jota tukee oma innokkuuteni työtä kohtaan. Kun on itse perehdyttäjänä innostunut tekemästään työstä, on helpompi välittää perehdytettävällekin samaa tunnetta. Innostuneisuus omaa työtä kohtaan ei välttämättä vaadi ylipositiivisia adjektiiveja tai leikin laskemista. Innostuneisuus välittyy myös aitona kiinnostuksena omaa työtä kohtaan, kerättynä asiantuntemuksena, mielenkiintona oman tietotaidon kehittämiseen sekä erityisesti haluna jakaa itselle jo kerättyä tietoa muille.

Hakanen (2011) kiteyttää kirjassaan juuri edellä kuvatun siitä, kuinka työn imu työpaikoilla ilmenee. Kokemuksien kautta synnytetään työn imu, joiden tarkoitus on kehittää ja ideoida entistä parempia toimintatapoja, tukea epäitsekkäästi työkavereita ja kokea onnistumisen ja ilon sävyttämiä hetkiä. Nämä kokemukset ovat Hakasen mukaan esimerkkejä tilanteista, joissa työn imu syntyy. Työn imua kuvaava tila työskentelyssä on aidosti hyvinvoiva ja innostunut. Miksi työn imu sitten on tärkeää synnyttää ja ylläpitää? Koska se lisää edelleen myönteisten kokemusten todennäköisyyttä jatkossakin.



Mikä toiminta työpaikalla kertoo onnistuneesta työn imusta? Hakasen (2011) mukaan se todentuu siinä, että työntekijä on halukas täyttämään hänelle asetetut tavoitteet ja antamaan täyden panoksensa näiden tavoitteiden hyväksi. Vastineeksi vaivannäöstään hän kokee työllänsä olevan merkitys ja työympäristönsä olevan mielekäs. Tällaista onnellisuusopin mukaista työhyvinvoinnin tilaa kutsutaan työn imuksi.

Ahlroth (2017) tuo esille seuraavaa: Johtajana oletkin täsmälleen niin hyvä kuin olet viestijänä. Vuorovaikutustilanteet ja tavoitteellinen vaikuttaminen ovat yhtä kuin esimiestyö. Esimiestyö on päivittäisiä kohtaamisia. Se on viestintää yksilöltä toiselle, sanallisesti ja sanattomasti. Esimiestyö on ennen kaikkea suunnan näyttämistä sanoin ja teoin alaisille, kollegoille, organisaation johdolle sekä ulkoisille sidosryhmille.

Vaikkakaan työkuvani ei ole esihenkilötasoinen, koen olevani vastuussa siitä, millä tavoin viestin minitiimin keulahenkilönä. On minun tehtäväni jalkauttaa uudet, ylhäältä tulleet ohjeistukset ja vastavuoroisesti raportoida minitiimissä nousseita asioita eteenpäin tiimin esihenkilölle. Viestintä- ja vuorovaikutustaitoni ovat keskiössä siinä, onnistuuko vai epäonnistuuko viestini välittämään haluttuja asioita eteenpäin.

Ahlrothin (2017) mukaan vaatimus palautteen antamisesta säilytetään usein vain esimiehille, vaikka kollegoilta saatava vertaispalaute on usein paljon hyödyllisempää työssä suoriutumisen kannalta.

Annan itse palautetta silloin, kun siihen on mahdollisuus. Vastaavasti palautteen saaminen on haastavampaa erityisesti ylemmiltä henkilöiltä. Kollegojen välinen palaute mielestäni todentuu hienosti, mutta se unohtuu useasti sen varjoon, ettei esihenkilötasolta palautetta anneta ja työyhteisö kokee, ettei heidän työtään nähdä tai arvosteta.

Ahlroth (2017) pohtii verkostoitumisen tärkeimmän motiivin olevan pyyteeton halu auttaa muita ja vastaanottaa auttamisen ansiosta syntyvää hyvää fiilistä.

Jos valitsee ympärilleen ihmiset sen perusteella, onko yhteydestä jotakin nimellistä hyötyä molemmiin puolin juuri nyt, ei verkosto ole niin toimiva kuin se parhaimmillaan voisi olla. Pyyteetön halu auttaa toista, saada toinen tuntemaan itsensä kuulluksi, nähdyksi ja arvostetuksi, on taito, joka muistetaan. Näin synnytetty verkosto antaa kaikille siihen kuuluville maksimaalisen arvon.

#### 4 Yhteenveto ja pohdinta

Työ vastaa kysymykseen, kuinka luodaan ja ylläpidetään työn imua. Jotta luodaan työn imulle mahdollisuus ilmentyä, on tarkasteltava työntekijän sisäistä motivaatiota ja sen johtamista. Martelan (2015, 22) mukaan yritys, joka onnistuu valjastamaan työntekijöiden sisäisen motivaation tuottavaan työhön, tulee tulevaisuudessa edustamaan voittajayhtiöitä. Työntekijä, joka on sisäisesti motivoitunut, innostuu työstään ja sen tarjoamista mahdollisuuksista itseilmaisuun. Nämä sisäisesti motivoituneet työntekijät kokevat myönteisiä terveysvaikutuksia työstään innostuneisuutensa vuoksi. Mikä on siis oma vastuusi siinä, millaisella draivilla työtä teet ja lisäät oman työsi imua?

Tutki, ihmettele ja kummastele eteesi sattuvia tilanteita, lähde rohkeasti kohti uusia haasteita ja valjasta ympärillesi verkosto, joka tukee sekä yksilönä että yhteisönä osaamisen kehittämistä ja jakamista. Synnytä siis ensin itse oma työn imusi ja välität näin ollen myös huomaamattasi työn imua ympärillesi toisten kopioitavaksi. Ilolla, innolla ja uteliaisuudella tehty työ myös lisää näitä tunteita työyhteisössä. Työn imun synnyttäminen ja ylläpitäminen on tärkeää, jotta työhön lisätään myönteisten kokemusten todennäköisyyttä (Hakanen 2011, 5). Hakasen (2011, 38) mukaan työn imu voidaan konkreettisesti nähdä työpaikalla siinä, kun työntekijä on valmis ponnistelemaan ja antamaan täyden panoksensa työn tavoitteiden täyttymisen edellytykseksi. Vastineeksi työntekijä saa tästä merkityksekkäältä tuntuvan työn hänelle itselleen sekä työympäristön, jossa on mielekästä tehdä työtä. Näihin asioihin kiteytyy työn imu.

Työn toinen pääkysymys oli, miten johtamisviestintä todentuu perehdytyksessä? Perehdytyksessä johtamisviestintä todentuu siinä, että perehdytysmateriaalia luotaessa ja perehdytystä suunnitellessa on kyettävä jäsentämään ydinasiat sekä tavoitteet, joihin perehdytyksellä pyritään. Voidaan kuvitella uusi työntekijä tulevaksi työyhteisöön sekä määritellä ns. ihannetasot tietotaitojen osalta, joihin hänet halutaan perehdyttää tai mitä taitoja tai osaamista häneltä vaaditaan missäkin ajassa. Tähän voidaan käyttää työkaluna esimerkiksi osaamismatriisia, jonka avulla voidaan kiteyttää ydinosaminen sekä tarkastella sitä, millä tasolla uuden työntekijän on tarkoitus olla perehdytyksen päätyttyä.

Johtamisviestintä todentuu myös kollegojen välisissä tilanteissa työssä kuvatulla esimerkillä, jossa perehdyttäjän tarkoitus ei ole vain näyttää jokin tietty työvaihe tai tehdä se kollegan puolesta valmiiksi, vaan pikemminkin toimia mentorin omaisesti valmentaen ja kouluttaen tilanne läpi, jotta kollegalla on eväät sisäistää uusi asia ja jatkossa jakaa myös itselleen opittua työvaihetta muille. Mitä laajemmilla hartioilla oikeamuotoinen ja ajan tasainen tieto on kannateltuna, sitä varmemmin taataan tavoite, jossa jatkuvasti jaetaan tietoa ja kehitetään omaa sekä yhteisön osaamista.

## Pohdinta

Opinnäytetyön seurantaviikot kestivät kymmenen viikkoa, joista jokaiselta viikolta nousi yksi suurempi teema, joka kuvattiin sanallisesti auki. Nämä teemat tarkasteltiin ja havainnoitiin haettuun lähdemateriaaliin verraten ja etsittiin samaistuttavia sekä eriäviä mielipiteitä lähteisiin verraten. Työn punaisella langalla olivat teemat jatkuva työn ja itsensä kehittäminen sen kautta, että lyhyessä ajassa tapahtui merkittäviä muutoksia työn sisällöstä ja työroolissa. Nämä muutokset lisäsivät osaltaan vastuuta, mutta myös pakottivat tarkastelemaan omaa tämänhetkistä roolia ja toimintatapoja.

Päiväkirjamuotoisen opinnäytetyön tavoite oli toimia esitelmänä palkanlaskennan asiantuntijan työtehtävään sekä tarkastella perehdyttäjäksi ryhtyvän työntekijän kehittymistä perehdyttäjänä. Koska valittuun otantajaksoon, 10 viikkoon, mahtui sisällöllisesti vähän perehdyttämiskokemuksia, jäi työn kehittämispuoli vajavaiseksi. Työ soveltuu loppujen lopuksi toimimaan nykyhetken esittelynä palkanlaskennan asiantuntijan työhön sekä siihen liittyvien perehdytystehtävien valmisteluihin. Aika ja kokemus tuovat tullessaan uusia perehdytettäviä ja tilanteita, joihin verraten tämä työ toimii osana laajempaa kehitystyötä, ja sitä voidaan kin käyttää tulevaisuudessa kehitysprosessin alkuvaiheen lähtötilanteen tarkasteluun. Kun sitten ajan myötä perehdytyskokemusta ja tilanteita tulee lisää, voitaisi tarkastelujakso toistaa ja viitata tähän työhön niiltä osin, mistä tilanteesta on alun perin perehdyttäjäksi ryhdytty.

## Lähteet

Ahlroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella. Helsinki: Alma Talent.

Erkko, A. 2021. Kun ilo katosi - Miten jaksaisimme työelämässä paremmin. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Hakanen, J. J. 2011. Työnimua. Helsinki: Työterveyslaitos.

Harju, L., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2021. The double-edged sword of job crafting: The effects of job crafting on changes in job demands and employee well-being. Human Resource Management. Viitattu 7.5.2022. Saatavissa <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.22054>

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Kupias, P. 2007. Kouluttajana kehittyminen. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Kupias, P. & Salo, M, P. 2021. Mentorointi 4.0. Helsinki: Kupias Kehityspalvelut Oy.

Lepistö, I. 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Kirjapaino Oy Merkur.

Leppänen M.& Rauhala I. 2012. Johda ihmistä: psykologiaa johtajille. Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. 2015. Draivi - Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Alma Talent.

Martela, F., Hakanen, J.& Hoang, N., Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Helsinki: Unigrafia Oy.

Mäntyneva, M, 2016. Hallittu projekti. Helsinki: Kauppakamari.

Onnismäa, J. 2010. Perehdytys todentuu vuorovaikutuksessa. Työelämän tutkimus. Viitattu 18.4.2022. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87433/46334>

Puusa, A. & Ala-Kortesmaa S. 2019. Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus. Viitattu 18.4.2022. Saatavissa [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/119220/vuorovaikutukselliset\\_tyoyhteisotaidot\\_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/119220/vuorovaikutukselliset_tyoyhteisotaidot_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. 3. painos. Helsinki: Alma Talent.

Sirkiä, J. 2020. Leveraging digitalization opportunities to improve the business model. Lappeenranta: Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT. Viitattu 7.5.2022. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-335-560-6>

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus: Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. 3. painos. Helsinki: Basam Books Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0: miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Alma Talent.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.