

Työyhteisötaidot osana uuden työntekijän kohtaamista ja perehdyttämistä

Case: Osuuskauppa Hämeenmaa

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2022

Katja Malinen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Malinen, Katja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2022
	Sivumäärä 44+6	
Työn nimi Työyhteisötaidot osana uuden työntekijän kohtaamista ja perehdyttämistä Case: Osuuskauppa Hämeenmaa		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK), liiketalous		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Sanna Virtainlahti, henkilöstöjohtaja, Osuuskauppa Hämeenmaa		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksenä toimi Osuuskauppa Hämeenmaa. Opinnäytetyössä tutkittiin, miten työyhteisötaidot näkyvät uuden työntekijän kohtaamisessa ja perehdyttämisessä. Tavoitteena oli selvittää, miten uudet työntekijät on otettu työyksiköissä vastaan, miten heidän perehdyttämisensä on onnistunut ja minkälainen kokemus prosessi heille oli.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta sisälsi työyhteisötaitojen ja perehdyttämisen teemoja. Teemat toimivat pohjana työssä tehdylle kvantitatiiviselle tutkimukselle. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena Surveypal-ohjelmalla, joka lähetettiin Osuuskauppa Hämeenmaan uusille työntekijöille.</p> <p>Tutkimustuloksien mukaan uudet työntekijät toivovat enemmän aikaa ja selkeitä ohjeita perehdyttämiseen, palautetta työstään sekä työn vaihtelevuutta. Osuuskauppa Hämeenmaa käsitteli tutkimuksen tulokset heti ja aloitti toiminnan kehittämisen osana laajempaa kehittämissuunnitelmaa.</p>		
Asiasanat työyhteisötaidot, uusi työntekijä, perehdytys, palaute		

Abstract

Author(s) Malinen, Katja	Type of Publication Bachelor's Thesis	Published Spring, 2022
	Number of Pages 44+6	
Title of Publication Work community skills as part of meeting and familiarizing a new employee Case: Osuuskauppa Hämeenmaa		
Degree and field of study Bachelor of Business Administration		
Name, title and organization of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Sanna Virtainlahti, Director of Human Resources, Osuuskauppa Hämeenmaa		
Abstract <p>Osuuskauppa Hämeenmaa was the case organization for the bachelor's thesis. The thesis purpose was to solve how work community skills are displayed as part of meeting and familiarizing a new employee. The goal was to clarify how a new employee was welcomed in the work community, was the familiarization successful and what kind of experience the process was to new employees.</p> <p>Work community skills and familiarizing were the thesis subjects. Subjects were used as a base for the quantitative research of the thesis. Survey was used as a research method, and it was conducted with the SurveyPal program. Survey was sent to new employees who work for the Osuuskauppa Hämeenmaa.</p> <p>According to the results of the survey new employees hope more time and clear instructions to familiarizing, feedback on their work and more variable work. Osuuskauppa Hämeenmaa took the results of the survey into action and started to improve operations of the organization as part of a wider development plan.</p>		
Keywords work community skills, new employee, familiarizing, feedback		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	1
1.2	Tavoite ja tutkimuskysymykset.....	1
1.3	Tietoperusta.....	2
1.4	Tutkimusmenetelmät	4
1.5	Opinnäytetyön rakenne.....	4
2	Työyhteisötaidot ja työyhteisön vastuut.....	5
2.1	Työyhteisötaidot	5
2.1.1	Vuorovaikutustaidot	6
2.1.2	Empaattisuus.....	8
2.1.3	Ongelmat ja ristiriidat	9
2.2	Työyhteisön roolit.....	9
2.3	Työyhteisön vastuut ja velvollisuudet	11
2.3.1	Työnantajan vastuu ja velvollisuudet	12
2.3.2	Työntekijän vastuu ja velvollisuudet.....	13
3	Uuden työntekijän perehdyttäminen.....	18
3.1	Perehdyttäminen	18
3.2	Perehdytysprosessi	19
3.3	Uuden työntekijän kohtaaminen.....	23
3.4	Perehdyttämisen seuranta	24
4	Uuden työntekijän kohtaaminen ja perehdyttäminen Osuuskauppa Hämeenmaalla ..	26
4.1	Kohdeorganisaation esittely	26
4.2	Kyselytutkimus ja sen toteutus.....	27
4.3	Tulokset.....	28
5	Johtopäätökset	35
5.1	Tavoitteen ja tulosten pohdinta	35
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	38
5.3	Luotettavuuden arviointi.....	38
5.4	Jatkotutkimusaiheet.....	40
6	Yhteenveto	41
	Lähteet	42

Liitteet

Liite 1. Kyselytutkimuksen saate

Liite 2. Kyselylomake

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Uuden työsuhteen odotetaan onnistuvan niin työnantajan kuin työntekijänkin puolelta. Työntekijä toivoo, että hänen taitonsa riittävät ja hänet otetaan ystävällisesti vastaan työyhteisössä. Työnantajan toiveet ovat tämän lisäksi kohdistuneet onnistuneeseen perehdytysprosessiin ja sitä kautta työntekijän tuottavuuteen organisaatiossa. Perehdytys suunnitelma on osa prosessia, ja sen tarkoituksena on antaa tukea perehdytyksen kehittämisestä vastuussa oleville henkilöille. Perehdytysprosessin haasteena on sen mukauttaminen omaan organisaatioon, sillä samaa perehdytysmallia on mahdoton käyttää kaikissa yrityksissä. (Eklund 2018, 13–14.)

Henkilöstön ja organisaation nykytilasta on mahdollista teettää joko, ulkopuolisella taholla tai pienimuotoisemmin omalla henkilöstöasiantuntijalla henkilöstötutkimus. Henkilöstötutkimuksella voidaan mitata työhön liittyviä asioita, kuten olosuhteita, esihenkilötyöskentelyä, viestintää ja työkykyä. Tutkimuksella on mahdollista selvittää työntekijöiden työhyvinvointia, johon työyhteisötaidot sekä perehdyttäminen kuuluvat. Säännöllisesti toteutettuna samansisältöinen tutkimus antaa arvokasta tietoa organisaation eri osa-alueiden kehityksestä. (Joki 2018.)

Osuuskauppa Hämeenmaalla työntekijöitä pyydetään joka vuosi vastaamaan työtyytyväisyyskyselyyn. Vastaaminen on vapaaehtoista, mutta suositeltavaa, jotta toimintaa voidaan kehittää toivottuun suuntaan. Vastuullinen kesäduuni-tutkimus on yksi työtyytyväisyyttä mittaavista kyselyistä, joka toteutetaan vuosittain. Tutkimuksessa käytetään nelipisteanalyysia, jonka tarkoituksena oli selvittää eri aihealueiden tai osatekijöiden merkitys kesätyöntekijöille. Tutkimuksen tavoitteena on löytää Suomen parhaat kesätyöpaikat kolmessa eri kategoriassa, jotka muodostuvat organisaation koon mukaan. Vuonna 2021 analyysin tulokset antoivat Osuuskauppa Hämeenmaalle tietoa siitä, mitä aihealuetta tulisi jatkossa kehittää ja esille nousi perehdytys sekä oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden toteutuminen, joiden pistemäärät olivat muihin aiheisiin verrattuna alhaisemmat. (Kesäduunitutkimus 2021.)

1.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä ymmärrystä työyhteisötaidoista uuden työntekijän kohtaamistilanteessa sekä perehdyttämisessä Osuuskauppa Hämeenmaan market-, matkailu- ja ravintola- sekä liikennemyymälätoimialan yksiköissä. Tarkoituksena on samalla kehittää työyhteisötaitoja sekä perehdyttämisen laatua edellä mainituissa yksiköissä. Tavoitteena on tutkia, miten uusi työntekijä on otettu työyksikössä vastaan, miten hänen

perehdyttämisen on onnistunut ja minkälainen mielikuva hänelle tästä prosessista on jäänyt. Työ on rajattu koskemaan vain edellä mainittuja kolmea toimialaa ja muut toimialat, kuten autokauppa ja konttorin työntekijät rajataan pois. Rajauksella vaikutetaan siihen, että tutkimus on totuuden mukainen, sillä se kohdistuu toimialoihin, joissa työskentelee eniten uusia työntekijöitä.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Minkälaisia työyhteisötaitoja tarvitaan uuden työntekijän kohtaamisessa ja perehdyttämisessä?

Päätutkimuskysymyksiin etsitään vastausta seuraavien alatutkimuskysymysten avulla:

- Miten työyhteisötaidot näkyvät kohdeyrityksen yksiköissä?
- Miten perehdytys on onnistunut kohdeyrityksen yksiköissä?

1.3 Tietoperusta

Opinnäytetyön tietoperusta rakentuu kahdesta teemasta, joissa käsitellään työyhteisötaitojen merkitystä uuden työntekijän kohtaamisessa ja perehdyttämisessä. Järvisen (2018, 119–120) mukaan nykypäivän ihmiset ovat passiivisia, tuijottavat vain puhelimia ja heiltä puuttuu peruskäytöstavat. Hän mainitsee myös, että vuorovaikutuksen puute on monien työyhteisöjen ongelmakohta ja toimivalla vuorovaikutuksella voidaan muun muassa vaikuttaa työilmapiiriin, työntekijöiden motivaatioon sekä tehokkuuteen.

Työyhteisötaito tarkoittaa käsitteenä toisten ihmisten auttamista, tunnollisuutta, kansalaisaktiivisuutta, reilua peliä ja sovinnollisuutta. Se juontaa juurensa sanasta alaitaito, joka on suomennettu englanninkielisestä sanasta organizational citizenship. Suomennos alaitaito koettiin alistavana, joten erilaisten vaihtoehtojen jälkeen on päädytty käyttämään työyhteisötaitoa. (Manka 2016, 148.)

Työyhteisössä toimiminen vaatii sen jäseniltä erilaisia kykyjä ja taitoja vaikuttaa työhön rakentavasti. Työyhteisötaidot näkyvät vastuullisuutena, asianmukaisella käytöksellä sekä positiivisina tekoina työyhteisöä, esihenkilöä ja koko organisaatiota kohtaan. Kuunteleminen, itsensä ja toisten roolien ymmärtäminen, asioiden esille tuominen, rohkeus erimielisyyteen, tilannetaju sekä ymmärretyksi tuleminen ovat taitoja, joita työyhteisö tarvitsee menestyäkseen. Työnantajakuva rakentaminen ja ylläpitäminen kuuluvat jokaisen työyhteisön jäsenen tehtäviin. (Työturvallisuuskeskus.)

Uuden työntekijän kasvaminen työyhteisön jäseneksi alkaa jo rekrytointivaiheessa ja jatkuu, kun työyhteisö tulee tutummaksi ja lopuksi työntekijä sopeutuu työympäristöönsä. Uuden

työntekijän ensimmäinen kontakti uudessa työpaikassa on esihenkilö, joka toimii ohjaajana ja tukijana, sekä vaikuttaa uuden työntekijän motivaatioon luoda suhteita työyhteisössä. Työyhteisössä on tärkeää luoda suhteita, sillä niistä uusi työntekijä saa tärkeää tietoa niin työstä kuin organisaatiosta. (Rajamäki, Mikkola ja Valo 2020, 71–74.)

Jotta uusi työntekijä sopeutuu työympäristöön, on panostettava perehdytykseen. Perehdytys on yksi merkittävimmistä prosesseista sekä kalleimmista investoinneista organisaatiossa. Onnistuneella perehdytyksellä saavutetaan kuitenkin organisaatiolle tuottavuutta ja se voi tuoda kilpailukykyä sekä vaikuttaa positiivisesti työnantajamielikuvaan. Perehdytysprosessin tarkoituksena on, että työyhteisössä opitaan uutta ja ymmärretään muita jäseniä sekä pystytään työskentelemään yhdessä mahdollisimman tuottavasti ja tehokkaasti. (Eklund 2018, 25). Kuviossa 1 huomataan, että perehdytys on kaksisuuntainen prosessi, vaikka se usein mielletään yksisuuntaisena.



Kuvio 1. Perehdytyksen neljä eri näkökulmaa (mukailtu Eklund 2018, 39)

Yksisuuntaisessa mallissa tieto kulkee organisaatiolta yksilölle, mutta kaksisuuntaisessa mallissa myös organisaatio voi toimia perehtyjänä. Perehdytysprosessissa yksilön vastuulla on muun muassa olla oma-aloitteinen ja aktiivinen eri osa-alueilla. Organisaation vastuulla on jatkuva kehittyminen sekä yksilön ohjaus ja tukeminen. Palautteen antaminen ja saaminen on molempien osapuolten vastuulla.

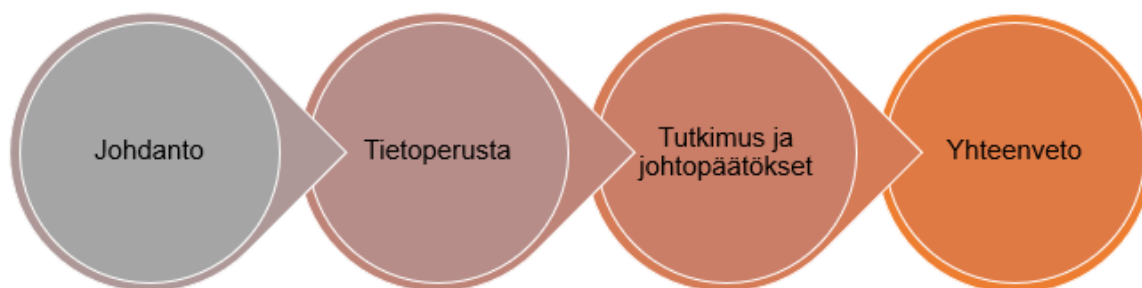
1.4 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Vilkan (2021) mukaan kyselylomake on määrällisessä tutkimuksessa yleisin vaihtoehto. Heikkilän (2014) mukaan kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä toimii, kun tutkimusotos on riittävän suuri ja sillä saadaan selvitettyä nykytilanne.

Kysely suoritetaan SurveyPal-ohjelmalla tehdyllä sähköisellä kyselylomakkeella. Linkki kyselyyn julkaistaan kohdeyrityksen sisäisessä intranetissä. Kyselyyn vastataan anonymisti ja se on vakioitu eli kyselyn sisältö on kaikille vastaajille samanlainen. Kysely pohjautuu tietoperustaan ja tutkimuskysymyksiin. Kyselyn perusjoukko muodostuu tammikuusta huhtikuuhun Osuuskauppa Hämeenmaalla aloittaneista uusista työntekijöistä. Tutkimustuloksista haetaan tietoperustan avulla vastauksia tutkimuskysymyksiin sekä muodostetaan johtopäätöksiä.

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne koostuu johdannosta ja tietoperustasta, tutkimuksesta ja sen tuloksista sekä työn yhteenvedosta. Rakennetta on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne

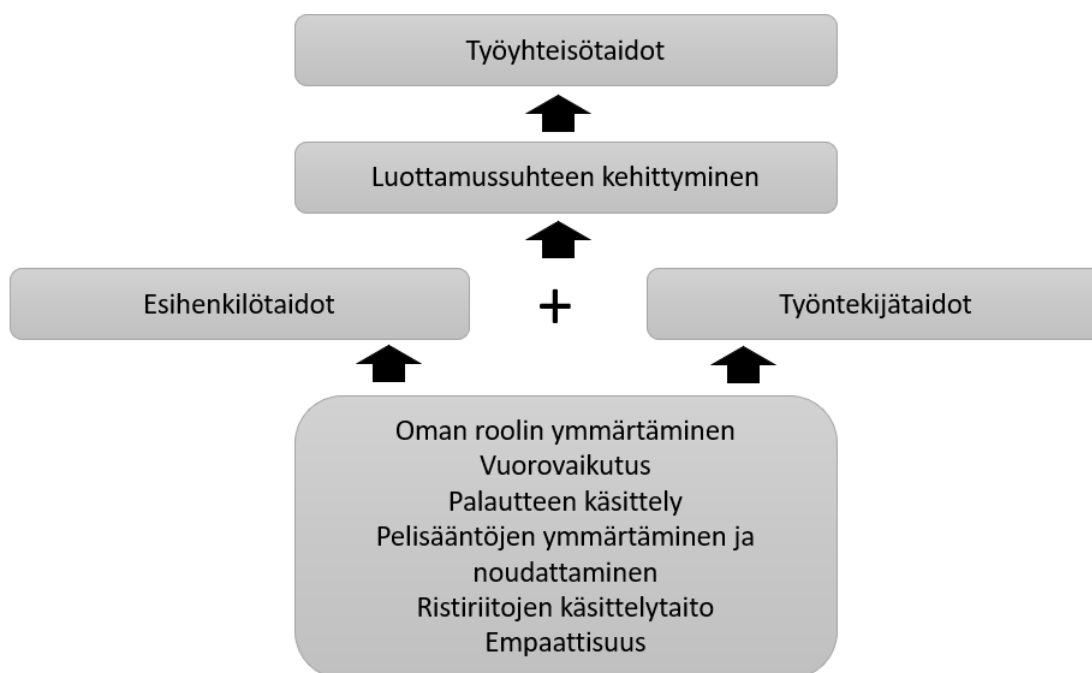
Työn tietoperusta eli teoriaosuus rakentuu työyhteisötaitoja sekä uuden työntekijän perehdyttämistä kuvaavista kappaleista. Tutkimusosuudessa esitellään kohdeyritys ja työssä käytettävät tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen eteneminen ja johtopäätökset tuloksista. Yhteenveto sisältää tutkimuksen tavoitteet ja tulokset, niiden arvioinnin ja jatkotutkimusehdotukset.

2 Työyhteisötaidot ja työyhteisön vastuut

2.1 Työyhteisötaidot

Organisaation menestyminen on aikaisempaa enemmän kiinni yhteistyön ja sosiaalisten taitojen toimivuudesta työyhteisössä. Työyhteisötaidot ovat työelämätaitojen keskiössä ja niillä tarkoitetaan kykyä toimia rakentavasti, vastuullisesti ja tuottavasti työyhteisön jäsenenä. Riippumatta työn luonteesta tai yksilön asemasta työyhteisössä työyhteisötaidot tulisi olla jokaiselle tärkeitä. (Salminen 2015, 135–136.)

Työyhteisötaidot koostuvat esihenkilön ja työntekijän taidoista (kuvio 3). Työyhteisössä esihenkilötaidot tarkoittavat esihenkilön toimintaa sekä ihmisten ja asioiden johtamistaitoa, kun taas työntekijätaidot työyhteisön jäsenen toimintaa (Aarnikoivu 2010, 69).



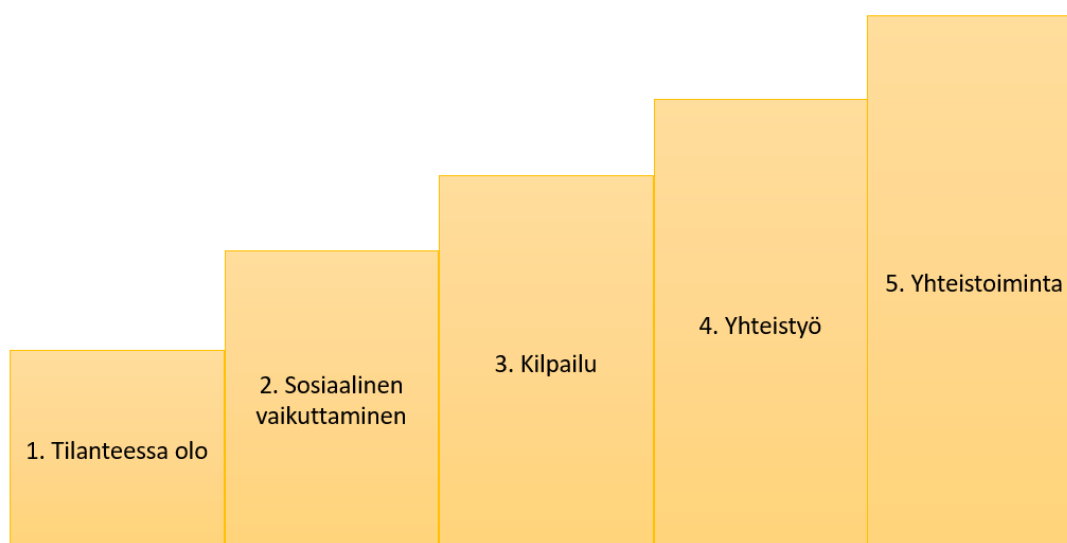
Kuvio 3. Työyhteisötaidot (mukailtu Aarnikoivu 2010, 70)

Työyhteisötaidot pohjautuvat erilaisuuden ymmärtämiseen ja hyväksymiseen, unohtamatta omia arvoja, ajatuksia ja toimintatapoja. Myös kulttuurierojen ymmärtämisellä ja huomioimisella on kasvava merkitys. (Salminen 2015, 135–136.)

2.1.1 Vuorovaikutustaidot

Vuorovaikutustilanteet ovat osa jokaisen ihmisen arkea. Jokainen kohtaa arjessa useamman henkilön kehen kohdistaa katseensa tai ketä tervehtii. Vuorovaikutus on vastavuoroista ja se eteneekö tilanne hyvin vai huonosti on jokaisen omasta toiminnasta kiinni. Tilanteet, joissa ollaan erimieltä asioista, edustetaan eri kulttuureita tai arvomaailma ja asenteet eroavat toisistaan voivat tuntua vaikeilta ja tuottavat enemmän haasteita. Vuorovaikutus pohjautuu itsensä ja toisen ihmisen kunnioittamiseen ja arvostamiseen. Sosiaalinen ympäristömme, joka määrittelee kulttuurisidonnaiset tavat ja keinot vaikuttavat vuorovaikutustilanteisiin. On otettava huomioon, että omassa maassa opitut vuorovaikutustaidot ovat luonteva tapa toimia ja ne voivat erota huomattavasti. Kulttuuriset arvot ja tavat säätelevät ihmisten tapaa toimia vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutustaitoja arvostetaan nykypäivänä entistä enemmän ja jokaisen olisi hyvä kiinnittää enemmän huomiota omiin taitoihinsa sekä pyrkiä jatkuvasti kehittämään niitä. (Talvio & Klemola 2017.) Kuuntelemisen taito, kunnioittava ja kohtelias keskustelutaito, sanallinen ja sanaton viestintä sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat hyviä vuorovaikutustaitoja (Salminen 2015, 136–137).

Mönkkösen ja Roosin (2010, 179) mukaan sosiaalinen vuorovaikutus on toimintaa, jossa oma toiminta suhteutetaan toisen toimintaan ja samalla tiedostetaan suhteen luonne. Kuviossa 4 on kuvattu sosiaalinen vuorovaikutus viiden eri tason mukaan, jotta yhteistyön laadulliset erot voidaan helpommin hahmottaa. Ensimmäisellä tasolla työryhmät ovat muodollisia, rutiininomaista, riippumattomia toisen työstä tai läsnäolosta. Tällä tasolla ollaan vain yhteisessä tilanteessa, sillä työtehtäviä ei jaeta eikä toimita ryhmissä. Toisella tasolla osapuolten välillä on yksisuuntaista vuorovaikutusta, jossa joku määrittelee tilanteen kulun. Sosiaalisen vaikuttamisen tasolla huomioidaan vain toisen näkemys ja vastaanotetaan palautetta, mutta sitä ei hyödynnetä. Kolmas taso kuvaa osapuolten kilpailusuhdetta, jossa vuorovaikutus on pyrkimystä olla asioissa oikeassa, osapuolten välille syntyy kireyttä ja sitä voidaan kutsua pelinä. Pelissä joukkueilla on yhteinen tavoite, mutta sitä tavoitellaan omaksi eduksi. Neljännellä tasolla osapuolet toimivat yhteistyössä, mutta heidän välillään ei ole tarpeeksi luottamusta ja innovatiivisuutta. Tällöin vuorovaikutus ei tuota uusia ideoita. Yhteistyön tasolla toimitaan tiiminä ja tavoitellaan yhteistä päämäärää, mutta sitoutuminen tehtävään saattaa olla vähäistä ja oman päämäärän tavoittelu tärkeämpää. Viidennellä tasolla toiminta osapuolten välillä on jo yhteistoimintaa, jossa päämäärää tavoitellaan yhdessä, sitoutuneesti ja kovalla työllä. Yhteistoiminnan tasolla annetaan toisille tilaa vaikuttaa, eikä oteta itse liian suurta roolia. Ryhmässä jokainen hoitaa oman tehtävänsä, mutta tarkastelee kokonaisuutta. Ryhmän jäsenten vahvuuksia osataan hyödyntää ja jäsenten välinen luottamus auttaa pääsemään tavoitteisiin. (Mönkkönen & Roos 2010, 179–197.)



Kuvio 4. Sosiaalisen vuorovaikutuksen tasot (mukailtu Mönkkönen & Roos 2010, 180)

Yhteistoiminnallisuuden edistäminen on muuttuvassa maailmassa tärkeää. Organisaatioissa yhteiselle tekemiselle ja ideoimiselle pitäisi olla varattuna enemmän aikaa. Yhteistoiminnalliset osapuolten väliset suhteet ovat työyhteisön sosiaalista pääomaa, ja niillä on merkittävä vaikutus työn mielekkyyteen. (Mönkkönen & Roos 2010, 198–200.)

Nonverbaalinen eli sanatonta viestintä vaikuttaa merkittävästi toisen ymmärtämiseen. Sanatonta viestintä on kaikkea sitä mitä ihminen pystyy näkemään, kuulemaan ja tuntemaan. Sanattomaan viestintään vaikuttaa myös aika ja paikka. Taitava viestijä ymmärtää sanattoman viestinnän tärkeyden ja pystyy hyödyntämään sitä saadakseen viestintään vaikuttavuutta. (Wertheim 2008, 2–3.)

Kehonkieli ja puhesävy saattavat olla ristiriidassa sanallisen viestinnän kanssa, jolloin kuuntelijan on valittava mitä viestijä tarkoittaa. Ristiriidat aiheuttavat jännitteitä ja epäluottamusta osapuolten välille, jos oletetaan, ettei viestijä ole vilpitön tai hän salaa jotain. Jokaisen tulisi kehittää omaa sanatonta viestintäänsä, jotta ristiriidat voidaan välttää. (Wertheim 2008, 2–3.)

Aktiivinen kuuntelija

Kuuntelemisen taito on tärkeä osa vuorovaikutustaitoja. Toisen ihmisen kuuntelemisella tarkoitetaan että, keskitytään ja ollaan läsnä, ymmärretään toista, annetaan tilaa puhua ja kohdistetaan huomio puhujan suuntaan. Kuuntelijan tärkein tehtävä on kuuntelemalla auttaa puhujaa jäsentämään ajatuksiaan sekä pidättäytyä lauseiden jatkamisesta. Puhujan täytyy

saada edetä omassa tahdissa, hoputtaminen voi sekoittaa ajatukset ja viestin punainen lanka saattaa hävitä. Puhujalle on hyvä antaa rauha koota ajatuksensa ja pukea ne sanoiksi. (Talvio & Klemola 2017.)

Aktiivinen kuuntelija kunnioittaa ja haluaa ymmärtää puhujan viestin. Kertomalla puhujalle tämän viestin niin kuin on sen ymmärtänyt, on aktiivisen kuuntelijan taito. Aktiivinen kuuntelija asettuu toisen ihmisen asemaan. Aktiivinen kuunteleminen on sosiaalisen tietoisuuden ydinasia ja sen tarkoituksena on että, puhuja kokee itsensä ja tunteensa hyväksytyksi, ymmärretyksi sekä arvostetuksi. (Talvio & Klemola 2017.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Palautekulttuurin kehittämisessä sovitaan käytännöistä, joita organisaatiossa sovelletaan. Niiden mukaan yksilöt, tiimit ja työyksiköt saavat palautetta suorituksistaan ja antavat palautetta muille. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaatii asennetta ja osaamista, mutta myös rohkeutta. (Juholin 2009, 252–253.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat osa työyhteisötaitoja. Sen tarkoituksena on kehittää työyhteisöä menestymään paremmin. Palautteella annetaan toinen näkökulma asioista eikä sen tarkoituksena ole arvostella toisen työtä. Rakentavan palautteen antaminen asiallisesti, käyttämällä 1. persoonaa puhuessa tai esittämällä kysymyksiä, eivät tarkoita toisen syyllistämistä tai syyttelyä. Tällä tavoin keskustelussa on mahdollisuus todelliseen vuorovaikutukseen, ajatusten vaihtamiseen ja oppimiseen. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 154–155.)

Positiivisella palautteella voidaan vaikuttaa toivottuun työstä suoriutumiseen. Se myös vahvistaa myönteistä työilmapiiriä ja kannustaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Palautteen antaminen on tärkeä osa esihenkilötaitoja. (Joki 2018, 151). Hakasen mukaan palaute vaikuttaa työn imuun ja on merkki siitä että, työntekijän tekemä työ huomataan ja se koetaan merkityksellisenä. Palaute tulisi olla jatkuvaa ja kannustavaa, jolloin se tukee työntekijän työidentiteettiä ja kasvattaa oppimisen ja kehittymisen motivaatiota. (Työterveyslaitos.)

Palautteen puuttuminen vaikuttaa työmoraliin ja hyvinvointiin, jonka seurauksena mielekyys työtä kohtaan häviää ja työ koetaan tylsänä. Riski työuupumukseen kasvaa. Palautteen antamista ei pidä säästellä, sillä se on iso voimavara organisaatiolle. (Työterveyslaitos.)

2.1.2 Empaattisuus

Empatialla tarkoitetaan kykyä asettua toisen asemaan, samaistumista sekä tunneyhteyttä. Se voidaan erottaa kahteen eri tyyppiin: Affektiivinen empatia, jossa eläydytään toisen

tunteisiin ja kognitiivinen empatia, jossa asetutaan tietoisesti toisen ihmisen asemaan ja tarkastellaan maailmaa hänen perspektiivistään. (Pessi & Martela 2017.)

Kauppatieteilijä Paakkasen mukaan empatia on vuorovaikutustaito, jolla ymmärretään toisia, koetaan läheisyyttä ja iloitaan yhdessä tekemisestä. Kun koetaan kuormitusta ja herkeämätöntä stressiä, ihmisten hyvinvointi kärsii. Empatiolla on hyvinvointiin parantava vaikutus. Maailman tämänhetkisessä tilanteessa huomion kiinnittäminen työyhteisön jäsenten tuntemuksiin. Heidän tulee kokea, että heistä välitetään. Myönteisillä kokemuksilla on työyhteisössä kannatteleva vaikutus, silloinkin kun organisaatiolla on vaikeaa. Empatian edistäminen organisaatiossa on jokaisen sen jäsenen vastuulla. Kiireellä, stressillä ja epäystävällisellä käytöksellä on negatiivinen vaikutus empatiaan työyhteisössä. (Kallunki 2022.)

2.1.3 Ongelmat ja ristiriidat

Ongelmat ja ristiriidat kuuluvat työhön eikä hyväkään työyhteisö ole ongelmaton. Työtä tehdessä on normaalia, että syntyy virheitä ja ristiriitoja. Niiden avulla työyhteisön on mahdollista kehittyä paremmaksi, ratkaisemalla tilanteet rakentavasti. Olennaista olisi yrittää ratkaista tilanteet yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa. Tämä voi tuntua hankalalta ja keskustelu saattaa keskittyä epäolennaisiin asioihin kuten kuka on vastuussa virheestä ja miksi. Tärkeää olisi oppia virheistä ja toimia eri tavalla jatkossa. Työyhteisöön saadaan luotua ilmapiiri, jossa ongelmat on tehty ratkaistaviksi, jos niihin suhtaudutaan optimistisesti. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 120–122.)

Ristiriidat syntyvät usein, kun ihmiset ovat erimieltä asioista, heidän arvomaailmansa eivät kohtaa tai toimintatavat eroavat toisistaan. Erimielisyydet on kohdattava mahdollisimman nopeasti, ennen kuin ne pitkittyvät ja kasvavat liian suuriksi ja muodostavat negatiivisia asenteita ja tulkintoja. Erimielisyyksien esiin tuominen ja ratkaiseminen ovat jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla. Ristiriidat ja erimielisyydet eivät ole huono asia, niiden ratkaiseminen vahvistaa organisaatiota ja työyhteisöä sekä auttaa kehittymään. (Työturvallisuuskeskus.)

2.2 Työyhteisön roolit

Mäkisalo-Ropponen (2016, 138) toteaa, että työyhteisössä on useita vuorovaikutukseen vaikuttavia rooleja, jotka määrittelevät jokaisen työtehtävän tai aseman. Osa näistä on annettuja rooleja ja osa tietoisesti tai tiedostamattomasti omaksuttuja. Mäkisalo-Ropponen (2016, 139) jakaa työsuhteroolit kolmeen eri kategoriaan. Ensimmäisenä roolit, jotka edistävät suoriutumista tehtävästä. Näitä voidaan kutsua myös kehittämisrooleiksi. Toisena roolit, jotka ylläpitävät työyhteisöä ja helpottavat sen toimintaa. Puhutaan niin sanotuista

ilmapiirirooleista. Ja kolmanneksi roolit, jotka häiritsevät työyhteisön toimintaa eli niin sanottu kielteiset roolit. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 138–139.)

Taulukon 1 mukaiset roolit ovat tärkeitä työyhteisölle ja ne mahdollistavat tehtävien toteutumisen ja kehittämisen sekä vaikuttavat hyvän työilmapiirin säilymiseen. Työyhteisö toimii tehokkaammin, jos yhteisössä vaikuttaa useampi rooli. Jotta työyhteisö kehittyisi tasaisesti ja ilmapiiri säilyisi hyvänä, kehittämis- ja ilmapiirirooleja tulisi olla yhtä paljon. Kehittämis- ja ilmapiiriroolit ovat työyhteisön myönteisiä rooleja. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 139–143.)

Työyhteisöroolit		
Kehittämisroolit	Ilmapiiriroolit	Toimintaa häiritsevät roolit
Ideolija	Rohkaisija	Hyökkääjä
Haasteiden etsijä	Mukaansa tempaaja	Dominoija
Tietojen etsijä	Tarkkaileva arvioija	Jarruttaja
Asiantuntija	Yhdessä tekijä	Huomion tavoittelija
Resurssien etsijä	Normien seuraaja	Kilpailija
Täsmementäjä	Tunteiden ilmaisija	Vetäytyjä
Koordinoija	Sovittelija	Klikkiytyjä
Kriitikko	Jännityksen laukaisija	Saivartelija
Järjestelijä		Itsensä väheksyjä
Toteuttaja		Ylimielinen
Loppuunsaattaja		Vapaamatkustaja

Taulukko 1. Työyhteisöroolit (mukailtu Mäkisalo-Ropponen 2016, 139–143)

Ajoittain jokainen työyhteisön jäsen voi toimia kielteisessä roolissa, vahingoittamatta työilmapiiriä. Tilapäiseen kielteiseen käyttäytymiseen voi vaikuttaa ulkoiset tekijät kuten väsymys tai uupumus. Kielteiset roolit ovat toimintaa ja työyhteisöä häiritseviä rooleja, jos niiden mukaan käyttäytyy jatkuvasti. Kielteinen käyttäytyminen muuttuu ongelmaksi, jos sitä ei itse tiedosta. Työyhteisössä voi reflektoinnin avulla tunnistaa itsessään kielteisen käyttäytymisen, jolloin siihen on mahdollista reagoida ja muuttaa omaa käyttäytymistään. Samalla työntekijä voi lisätä ymmärrystä oman roolinsa vaikutuksesta työyhteisöön. Joskus kielteistä käyttäytymistä ei kuitenkaan tunnista itsessä ja on viimeistään esihenkilön velvollisuus puuttua kielteiseen käyttäytymiseen, jos muilla työntekijöillä ei ole siihen vaadittavaa rohkeutta. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 143.)

Esihenkilön ja työntekijän rooleilla tarkoitetaan työyhteisön sosiaalisia asemia, joille on annettu tietty tapa toimia sekä omat vastuut ja velvollisuudet. Merkittävää työyhteisön kannalta on, että jokainen tunnistaa oman roolinsa ja toimii sen mukaisesti. Roolit saattavat

sumentua, jos esihenkilö jakaa työntekijöille valtaa ja vastuuta. Työntekijän on sitouduttava uuteen rooliinsa ja pyrittävä toimimaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi, edellyttäen, että työnantaja on selventänyt tavoitteet. (Aarnikoivu 2010, 31–32.)

Esihenkilön rooli

Muuttuvassa maailmassa esihenkilön roolia pidetään edelleenkin merkittävänä organisaation toiminnan suhteen. Esihenkilön toimiessa esimerkiksi ja itseään johtaen, vaikutetaan työntekijöiden työmotivaatioon ja työpaineista selviytymiseen. Organisaation kannalta esihenkilön toiminta vaikuttaa tulokseen. Tärkeää on, että esihenkilö sitoutuu työtehtäviinsä ja hänellä on motivaatiota ja valmiudet toimia tehtävässään. (Aarnikoivu 2010, 32.)

Esihenkilön tulee pystyä reagoimaan yllättäviinkin tilanteisiin ja hänen tehtäviinsä kohdistuu paineita ja odotuksia. Esihenkilön työ on yhteistyötä ja jatkuvaa kommunikointia ihmisten kanssa. Aarnikoivu (2010, 33) tiivistää johtajuuden tehtävät neljään osa-alueeseen, joissa johtaja auttaa työyhteisöä pääsemään yhteisiin tavoitteisiin, huolehtii primaaritavoitteiden ylläpitämisestä, vuorovaikutuksesta ja sidosryhmäyhteistyöstä sekä varmistaa päätöksenteon. Työyhteisö ja sidosryhmät asettavat esihenkilön työlle tiettyjä odotuksia eli tehtävärooleja, joita ei voi jättää hoitamatta. Painoarvo, tärkeys ja ajankäyttö voivat eri roolitehtävien kohdalla vaihdella. (Aarnikoivu 2010, 32–34.)

2.3 Työyhteisön vastuut ja velvollisuudet

Työlainsäädäntö sisältää monia eri lakeja, joita työntekijän ja työnantajan tulee noudattaa. Työlainsäädännön kivijalka on työsopimuslaki, joka määrittelee työntekijän olevan henkilö, joka tekee työtä työnantajalle työsopimuksen perusteella. Työnantajalla on oikeus määrätä työn suorittamiseen liittyvistä asioista ja velvollisuus palkanmaksuun, työturvallisuudesta huolehtimiseen ja vastuunkantoon. Työntekijän työsuhteessa noudatetaan työsopimuslakia sekä työlainsäädäntöä. Suomessa työlainsäädäntö on laadittu suojaamaan työntekijää. Sen vähimmäisehdot työsuhteessa täytyy aina täyttyä, eikä voida sopia työntekijän kannalta huonommin. Työlainsäädäntö yhdessä työehtosopimuksen kanssa ovat työntekijän vähimmäisturva. (Aarnikoivu 2010, 19–20.)

Toimiva työyhteisö nitoo molempien vastuut yhteen ja on kiinnitettävä huomiota yhteistyön toimivuuteen, joka on etu niin työnantajalle kuin työntekijällekin. Yrityksissä, joissa työskentelee vähintään 20 henkilöä säännöllisesti, sovelletaan yhteistoimintalaki. Sen tarkoituksena on yrityksen ja työolosuhteiden kehittäminen, yhteistoiminnan lisääminen sekä työntekijän vaikutusmahdollisuuksien lisääminen työyhteisöä kohtaan. työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen on yrityksissä yhteistoimintalain mukaan laadittava henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. Asioista, jotka kuuluvat yhteistoiminnan piiriin

tulee työnantajan ensin neuvotella täytäntöönpanosta työntekijöiden tai heidän edustajansa kanssa. Työntekijöiden edustajana toimii luottamusmies, jonka voi valita työntekijöiden keskuudesta. (Joki 2018, 72–74.)

2.3.1 Työnantajan vastuu ja velvollisuudet

Työsopimuslaissa säädetään työnantajan velvollisuuksista. Työnantajan on edistettävä suhdettaan työntekijöihin ja työyhteisöön sekä työyhteisön keskinäisiä suhteita. Hänen on myös huolehdittava, että työntekijät suoriutuvat työstään sekä pyrittävä edistämään työntekijöiden ammatillista kehittymistä työurallaan. Työnantajan on huolehdittava työntekijöiden työturvallisuudesta esimerkiksi tapaturmien välttämiseksi. (Koskinen ja Ullakonoja 2016, 119.) Työnantajan tulee kohdella työntekijää tasapuolisesti muiden työntekijöiden kanssa, työsuhteen laadusta huolimatta. (Työsopimuslaki 2:1§.)

Yksi työsuhteen tunnusmerkeistä työsopimuslain mukaan on työn tekeminen palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Työnantajalla on palkanmaksuvelvollisuus tehdystä työstä. Palkka määräytyy yleensä noudatettavan työehtosopimuksen mukaan ja työnantaja on velvollinen noudattamaan sitä, mikäli hän kuuluu työehtosopimuksen solmineeseen työnantajajärjestöön. Jos taas työnantaja ei kuulu työnantajajärjestöön noudatetaan työsopimuslain 2 luvun 7§:n perusteella alalla edustavana pidettävän työehtosopimuksen määräyksiä. Palkka maksetaan työtunteihin perustuvana tuntipalkkana, jonka lisäksi alasta riippuen voidaan maksaa mahdollisia aamu-, ilta- tai yölisiä. (Koskinen & Ullakonoja 2016, 124–130.)

Velvollisuus tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämisestä on työnantajalla. Naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta säädellyn lain (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986 1§) tarkoituksena on *estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Lain tarkoituksena on myös estää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä.* Lain mukaan työnantajalla on velvollisuus sekä edistää sukupuolten tasa-arvoa että ennaltaehkäistä tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun pohjautuvaa syrjintää. Yrityksen on laadittava tasa-arvosuunnitelma vähintään joka toinen vuosi, jos sen palveluksessa työskentelee vähintään 30 työntekijää. Suunnitelma on laadittava yhdessä henkilöstön edustajan kanssa ja se voidaan sisällyttää yrityksen henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tai työsuojelun toimintaohjelmaan. (Joki 2018, 79.)

Työnantajalla on myös velvollisuus valvoa ja edistää yhdenvertaisuutta työyhteisössä. Yhdenvertaisuuslain (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 1§) tarkoituksena on *edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa.*

Työnantajan tehtävänä on yhdenvertaisuuden toteutumisen arviointi ja työolojen ja toimintatapojen kehittäminen. Yrityksissä, joissa työskentelee säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, on laadittava suunnitelma, josta selviää toimenpiteet yhdenvertaisuuden edistämiseksi. (Joki 2018, 81.)

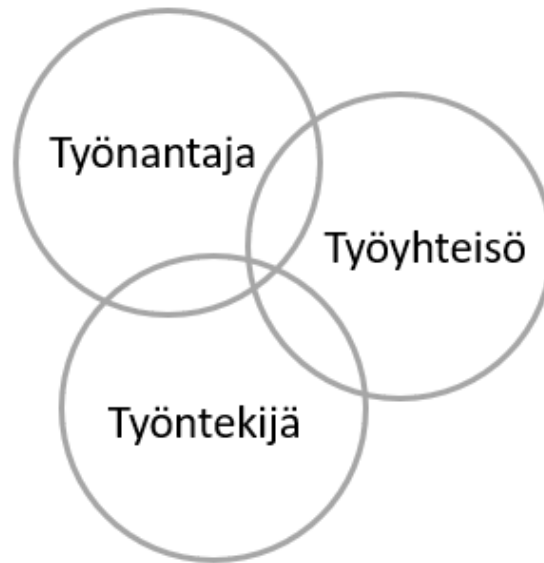
Nuori työntekijä

Työturvallisuuslain lisäksi alle 18- vuotiaiden työskentelyä säätelee laki nuorista työntekijöistä (998/1993) sekä asetus nuorten työntekijöiden suojelusta (508/1986). Työnantaja velvollisuus on nuorista työntekijöistä annetun lain 9§ mukaan huolehtia nuoren työskentelystä, ettei se aiheuta nuoren ruumiilliselle tai henkisellem kehit ykselle vahinkoa. Työn tulee myös olla nuoren ikään ja voimiin nähden kohtuullista sekä työssä tulee korostua opetuksen ja ohjauksen lisäksi henkilökohtainen opastus, jos nuoren ammattitaito ja kokemus eivät riitä vaadittaviin työolosuhteisiin. Asetus nuorten työntekijöiden suojelusta määrittelee ne työt, jotka ovat kokonaan kielletty tai ovat sellaisia, joita alle 16- vuotias ei voi suorittaa. (Koskinen ja Ullakonoja 2016, 207.)

2.3.2 Työntekijän vastuu ja velvollisuudet

Vaikka työnantajalla on oikeus päättää työn sisällöstä ja aikataulusta, työn tekeminen on kuitenkin työntekijän vastuulla. Työntekijän velvollisuuksista on säädetty työsopimus- ja työturvallisuuslaissa, jonka mukaan työntekijän tulee suorittaa työnsä huolellisesti ja työnantajan määräyksiä ja työturvallisuutta noudattaen. Työntekijän velvollisuudet liittyvät muun muassa työturvallisuuteen, työyhteisössä toimimiseen sekä uskollisuuteen ja liike- ja ammattisalaisuuksiin. (Saarinen 2011, 125–131.)

Eklundin (2018, 163–164) mukaan työntekijän tulee noudattaa työnantajan määräyksiä, vaikka työntekijällä olisi annettu enemmän valtuuksia päättää omasta työstään, on työnantajalla viime kädessä mahdollisuus käyttää direktio-oikeuttaan. Työyhteisössä työntekijä ei ole vastuussa vain itselleen vaan myös työnantajalleen ja työyhteisölle (kuvio 5). Vastuun ottamisen edellytyksenä on, että siitä on etua työntekijälle. Työsuhteen tuottamien hyötyjen tulee myös olla työntekijän panostuksen arvoisia. Tämä lisää työntekijän sitoutumista työyhteisöön. (Salminen 2015, 45–46.)



Kuvio 5. Työntekijän vastuu kohdistuu työnantajaa, työyhteisöä ja itseään kohtaan (mukailtu Eklund 2018, 162)

Organisaation toiminta perustuu yhteistyön ja vuorovaikutuksen toimivuuteen, joista työntekijän on omalta osaltaan pyrittävä huolehtimaan. Työntekijän vastuulla on huolehtia hyvän työilmapiirin ja työrauhan edistämisestä sekä osoittaa arvostusta muita kohtaan, jotta hän voi vaatia kyseistä toimintaa itseään kohtaan. Organisaation toimivuuteen vaikuttaa työyhteisön pelisäännöt. Pelisääntöjen noudattaminen on työntekijän vastuulla ja ne tulisi laatia koko tiimin tai organisaation kesken, osallistamalla sääntöjen suunnitteluun sen jokaista jäsentä. (Eklund 2018, 164–166.)

Vastuu työnantajaa kohtaan

Salminen (2015, 46–47) mainitsee, että työlainsäädäntö määrittää työntekijälle vastuun työturvallisuuden ylläpitämiseen, lojaliteettivelvollisuuden sekä salassapitovelvollisuuden. Jotta työnantajan ja työntekijän välille muodostuu toimiva työsuhte, voidaan muun muassa työsopimuksella määrittää työntekijälle muitakin vastuita ja velvollisuuksia, joita ovat:

- ammattimainen, rakentava ja arvostava käyttäytyminen työtehtäviä ja työyhteisöä kohtaan
- kunnioitus ja lojaalius työnantajaa sekä tämän tuotteita ja palveluita kohtaan
- asiallinen käyttäytyminen asiakkaita ja kollegoita kohtaan
- velvollisuus olla antamatta paikkansapitämätöntä tietoa työnantajasta
- järjestyksestä ja siisteydestä huolehtiminen

- työtehtävistä huolellisesti suoriutuminen, varovaisuus huomioiden
- toiminnan ja tuotteiden kehittämiseen osallistuminen.

Vaikka suurin vastuu työturvallisuudesta työyhteisössä on työnantajalla, myös työntekijän on kannettava siitä vastuuta. Vastuu koskee työpaikka kohtaisten työturvallisuusohjeiden noudattamista. Lisäksi työntekijällä on ilmoitusvelvollisuus työnantajalle tai työsuojeluvalltuutetulle, jos hän huomaa turvallisuudessa puutteita tai vikoja, jotka saattavat olla terveydelle tai turvallisuudelle haitallisia, jopa vaarallisia. Työntekijän on myös osallistuttava työterveyshuoltolaissa määriteltuihin työkykyä arvioiviin terveystarkastuksiin. Tarkastukset tehdään sekä työsuhteen alussa että sen aikana. (Salminen 2015, 46–47.)

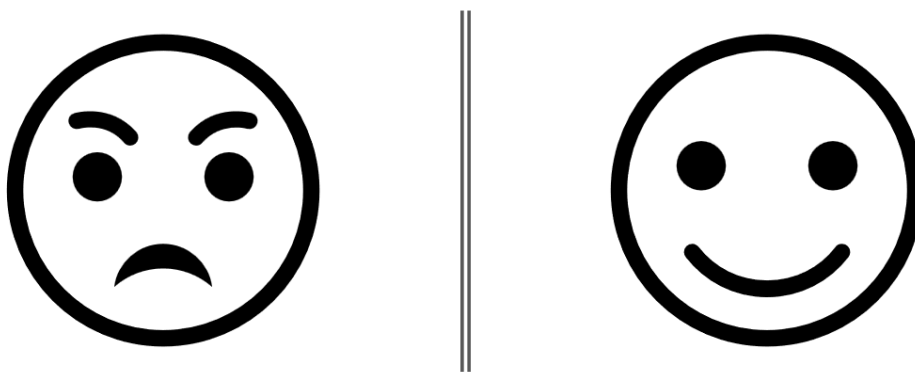
Työntekijän lojaliteettivelvollisuus työnantajaa kohtaan viittaa siihen, mitä työnantajasta ja tälle kuuluvista asioista voi puhua. Sillä on myös rajoittava tekijä asiakkaiden asioista puhumiseen ulkopuolisille. Tietyissä ammateissa ammattietiiikka ja vaitiolo velvollisuus kieltävät asiakkaiden asioista puhumisen muille tahoille. Lojaliteettivelvollisuus myös supistaa työntekijän oikeuksia työn tekoon ja muun toiminnan harjoittamiseen työsuhteen aikana, jos sen vaikutus voi vahingoittaa työnantajaa. Työsopimuslaki (TSL 55/2001 3:1§) määrittää että, *työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa*. Työntekijän työsuhteensa aikana saaneita ammatti- ja liikesalaisuuksia varten on salassapitovelvollisuus, joka estää työntekijää hyötymästä niistä. Hän ei myöskään saa kertoa niistä toisille osapuolille. (Salminen 2015, 47–49.)

Vastuu työyhteisöä kohtaan

Yhteistyöllä toimivassa organisaatiossa, jokaisen työntekijän osuus työpanoksesta on merkittävä. Työyhteisön jäsenten tulisi pysähtyä pohtimaan, mihin kaikkeen, se oma tekeminen tai tekemättömyys vaikuttaa. Haastaako itsensä tekemään hieman enemmän, tekeekö vain sen mikä on pakko vai jättääkö osan tekemättä, jolloin työkaverin työkuorma on suurempi. Työvastuu tulisi jakautua tasaisesti, ettei kenenkään yksilön työkuorma kasva liian suureksi. (Salminen 2015, 51.)

Tiimi työskentelyssä sen jäsenet kantavat tavoitteista ja työskentelystä vastuun yhdessä. He luopuvat osasta itsemääräämisoikeuttaan asettuaan arvioitavaksi ja palkittavaksi yhdessä tiimin kanssa. Tiimi toimii yhteistyöllä ja saa vastineeksi tukea ja saavuttaa mahdollisesti sellaisia asioita, joihin yksilön taidot ja voimat eivät riitä. Tiimityö antaa sen jäsenille oikeuden vaatia toisilta sovittujen asioiden suorittamista, jotta yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa. (Salminen 2015, 54–55.)

Innostavan työyhteisön luomisessa niin esihenkilön kuin työntekijänkin rooli on tärkeä. Negatiivinen ilmapiiri kuluttaa työntekijöiden energiaa ja vaikuttaa mieltä alentavasti hyvinvointiin. Kun taas positiivisella energialla on taipumus tarttua toisiin ja vaikuttaa myötämie-
lisesti työyhteisöön. Kuviolla 6 on tarkoitus saada työntekijät kiinnittämään huomiota omaan mielialaansa työyhteisössä, kumpaa itse toivoisi kohtaavansa työssä ja mikä sen vaikutus on työilmapiiriin. (Salminen 2015, 51–52.)



Kuvio 6. Miten sinä vaikutat työyhteisösi? (mukailtu Salminen 2015, 52)

Asiakaspalvelussa on siirrettävä omat negatiiviset ajatukset syrjään ja kohdattava asiakas asiallisesti. Tämä ajatus pitäisi laajentaa koskemaan myös työtovereita. Ennen kuin avautuu huonosta päivästäan työkaverille, olisi suotavaa pohtia, onko se tarpeellista. Negatiivisten tunteiden ilmaiseminen saattaa joissain tapauksessa vaikuttaa työkavereiden työvireeseen ja yleiseen työilmapiiriin. Toisaalta työyhteisö voi toisille olla kantava voimavara ja asioita on tottunut purkamaan työkavereille, mutta tällöin tulisi kiinnittää huomiota asioiden ilmaisemiseen. Negatiivisetkin asiat on mahdollista ilmaista asiallisesti, jolloin sen laskeva vaikutus työkavereiden työvireeseen on mahdollisimman vähäinen. (Salminen 2015, 52–53.)

Vastuu itseään kohtaan

Kaikkein tärkein vastuu työntekijällä on häntä itseään kohtaan. Hänellä on vastuu paitsi suorittaa työnsä hyvin niin asettaa henkilökohtaisia tavoitteita ja pyrkiä saavuttamaan niitä. Työstä saatu palkka mahdollistaa elämisen ja harrastamisen, mutta työ tarjoaa mahdollisuuden täyttää sosiaaliset tarpeet. Ihmissuhteet tuovat työntekijälle turvaa, arvonantoa, oikeudenmukaisuutta, vaikutusvaltaa ja ovat monelle erittäin arvokkaita. (Salminen 2015, 55–56.)

Itsensä kehittämisestä työntekijä on vastuussa itselleen. Monet haluavat kehittyä ammatissaan ja edetä urallaan. Usein työ antaa tähän mahdollisuuden muun muassa kokeilemalla

omia voimiaan, haastamalla itsensä ja tuntemalla onnistumisia. Hyvin tehdystä työstä saa kunnioitusta ja arvostusta, jonka seurauksena itsetunto- ja kunnioitus vahvistuvat. Työn tulisi tuottaa työntekijälle työn imua. (Salminen 2015, 56.)

Omaa osaamista tulisi kehittää muutaman vuoden välein, sillä työelämä muuttuu ja tiedot vanhenevat nopeasti. Työnantajan on työlainsäädännön mukaan tarjottava työntekijälle ammatinmukaista koulutusta, jotta he pystyvät selviytymään muutoksista tulevaisuudessa. Päävastuu itsensä kehittämisestä ja oman ammattitaidon ylläpitämisestä on kuitenkin työntekijällä. (Salminen 2015, 193.)

Kehityskeskustelut ovat yksi tapa osaamisen kehittämiseen. Ne käydään vähintään kerran vuodessa esihenkilön ja työntekijän välillä. Keskustelut ovat ennalta suunniteltuja tapaamisia, jotka parhaimmillaan ovat henkilökohtaisen ohjauksen keino. Ne tukevat yksilön osaamisen kehittymistä sekä ammatillista kasvua ja kehitystä. Kehityskeskusteluissa on tarkoitus keskittyä työntekijän nykyiseen työtehtävään ja sen osaamisvaatimuksiin sekä tulevaisuuden muutoksiin ja osaamisen kehittämiseen. Keskusteluihin liittyy myös palautteen anto puolin ja toisin, joten myös esimies voi saada hyödyllistä tietoa omaan kehittymiseensä. Kehityskeskustelut voidaan pitää myös ryhmäkeskusteluina, mutta ne eivät saa korvata kahdenkeskisiä keskusteluita. (Viitala 2013, 186–188.)

3 Uuden työntekijän perehdyttäminen

3.1 Perehdyttäminen

Työntekijä toivoo, että hänen odotuksensa uudesta työpaikasta toteutuvat ja hän tuntee olonsa tervetulleeksi työyhteisöön. Työnantajan odotukset ovat osittain samat kuin työntekijän. Tämän lisäksi työnantaja toivoo uuden työntekijän sopeutuvan ja sitoutuvan organisaatioon. Onnistuneella perehdytyksellä sekä perehdytysprosessin kehittämällä voidaan päästä kaikkia tyydyttävään tavoitteeseen. (Eklund 2018, 13–14.) Joki (2018, 114) mainitsee Henkilöstöasiantuntijan käsikirjassaan, että perehdytyksen onnistumisella on myönteinen vaikutus työnantajamielikuvaan. Negatiiviset kokemuksen yrityksestä vaikuttavat pitkään ja niiden muuttaminen voi olla mahdotonta.

Perehdyttämiseksi kutsutaan kaikkia niitä toimia, joilla uusi työntekijä saadaan sekä oppimaan omat työtehtävänsä, että osaksi työyhteisöä, organisaatiota ja sidosryhmiä. Perehdytysprosessin suunnitteleminen huolella on tärkeää, sillä sen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä ja pystyy suoriutumaan siitä ilman ohjausta ja virheiden mahdollisuus vähenee. Tällöin saadaan nopeammin katettua perehdytysprosessiin käytetyt varat. Huolellisella perehdyttämällä on myönteinen vaikutus uuden työntekijän mielialaan ja hän tuntee olonsa turvallisiksi uudessa työssä. Perehdytys on hyvä aloittaa työntekijän vastaanottamisella sekä keskustelulla, jossa käydään organisaation yleiset asiat ja perehdyttämisen aikataulu ja vaiheet. (Joki 2018, 111–112.)

Useat tekijät vaikuttavat perehdyttämisen suunnitteluun. On otettava huomioon työtehtävän laatu ja työsuhteen pituus. Työsuhteen ollessa lyhyt määräaikaisuus on viisasta kertoa työtehtävästä vain oleellinen ja tärkein tieto. Myös pitkiltä poissaoloilta palaavat työntekijät saattavat tarvita perusteellisen perehdyttämiseen. Maailman muuttuessa myös työympäristö ja työtehtävät saattavat muuttua nopeasti. Perehdyttämisen laajuudessa on otettava huomioon myös perehdytettävän ikä, tuleva rooli ammatillinen tausta ja osaaminen sekä edeltävä työkokemus. Nuorille tulokkaille perehdyttäminen on aloitettava ihan perusasioita ja perehdytysprosessi saattaa kestää kauemmin kuin kokeneemman työntekijän kohdalla. (Joki 2018, 112–113.)

Haasteena perehdytyksen suunnittelulle on, että siihen ei ole olemassa valmista mallia, joka sopisi mihin tahansa tilanteeseen. Ihmiset, organisaatiot, työtehtävät ja työyhteisö ovat erilaisia. Perehdytysprosessin suunnittelu on hyvä aloittaa pohtimalla oman organisaationsa näkökulmasta, että mitä uudelta työntekijältä odotetaan. Kun tavoitteet ovat selvillä on mahdollista suunnitella mitä tavoitteiden saavuttaminen vaatii. (Eklund 2018, 13–14.)

Perehdyttäminen ja työhön opastus kuuluu kaikille henkilöstöryhmille myös vuokra-, kesä- ja kausityöntekijöille. Opastuksen tueksi laaditaan kirjallinen perehdytysuunnitelma sekä nimetään vastuuhenkilöt. Suunnitelmassa tulisi esimerkiksi olla selvitykset työnvaaroista ja kiinnittää huomiota niiden tunnistamaan ja ennaltaehkäisemiseen. Työpaikan pelisäännöistä on hyvä käydä uuden työntekijän kanssa keskustelua sekä hyödyntää mahdollisuuksien mukaan työsuojelusta vastaavaa henkilöstöä. (Työturvallisuuskeskus.)

Tärkeä osa perehdytystä on nimetä perehdyttäjä ja tunnistaa perehdytettävä. Esihenkilö vastaa perehdyttämisen järjestämisestä ja käy työntekijän kanssa läpi palvelussuhteeseen liittyvät asiat, mutta työhön perehdyttäminen voidaan mahdollisesti osoittaa jollekin tietylle työyhteisön jäsenelle. Hyvä perehdyttäjä tuntee työyhteisön sekä sen tehtävät ja on saanut koulutusta sekä valmennusta opastusvastuuseen. Perehdyttäjältä vaaditaan myös kannustavaa asennetta ja ymmärrystä. Perehdyttämiseen tulee valita ammattitaitoinen ja työnsä hyvin hallitseva perehdyttäjä. Perehdyttäjältä vaaditaan kärsivällisyyttä ja hyvää ihmistuntemusta. Ymmärrettävien ohjeiden ja rakentavan palautteen antaminen sekä oikeiden ja työturvallisten menetelmien opastaminen kuuluvat olennaisesti hyvän perehdyttäjän toimenkuvaan. Oikealla koulutuksella ja valmennuksella voidaan tukea hyvän perehdyttäjän edellytyksiä, mutta myös perehdyttäjän tehtävään valitulta vaaditaan oikeanlaista asennetta ja mielenkiintoa tehtävää kohtaan. (Eklund 2018, 139–142.)

3.2 Perehdytysprosessi

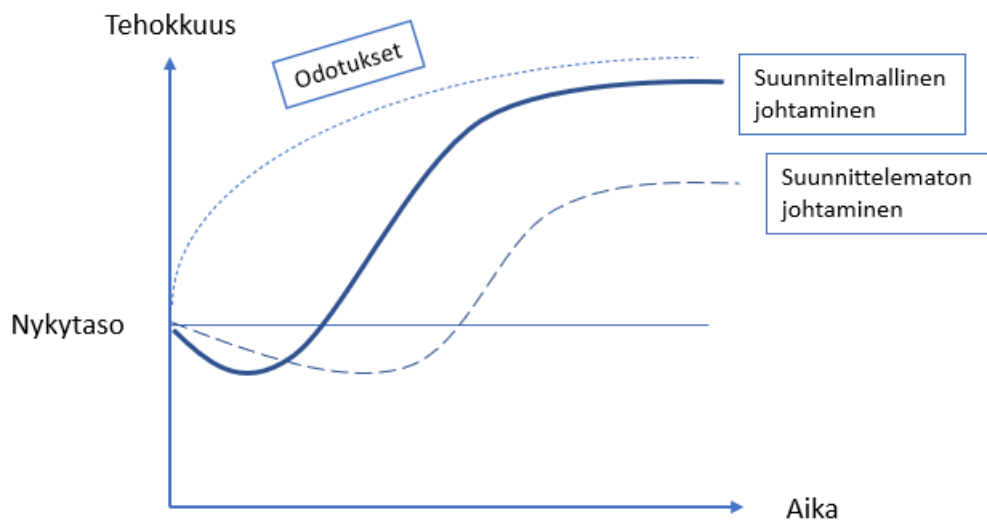
Perehdytysprosessilla tarkoitetaan johtamisen välinettä, jolla toteutetaan organisaation strategiaa ja pyritään kohti sen tavoitteita. Prosessin tulisi olla saumaton osa organisaation toimintaa sekä linjassa strategian kanssa. Perehdytysprosessilla tavoitellaan uuden työntekijän sitoutumista organisaatioon sekä työtehtävien- ja rutiinien nopeaa oppimista. Tavoitteiden asettaminen on tärkeä osa prosessia, mutta sen suunnittelussa on otettava huomioon oikeudenmukaisuus, tasalaatuisuus ja läpinäkyvyys. Prosessin läpinäkyvyys tarkoittaa, että sen sisältö on ymmärrettävissä ja siitä on havaittavissa mihin perehdytettävä voi itse vaikuttaa. Läpinäkyvyys kasvattaa perehdytettävän valmiuksia sitoutua organisaatioon. (Eklund 2018, 27–30.)

Kupias ja Peltola (2009, 102) kuvaavat perehdyttämistä prosessina, jonka ensimmäinen vaihe alkaa jo ennen rekrytointia, jolloin pohditaan työn vaatimuksia. Vaihe antaa perehdyttämislle suunnan. Toisessa vaiheessa alkaa rekrytointi. Rekrytointivaiheessa hakijat saavat selemmän kuvan työtehtävän, työyhteisön sekä organisaation vaatimuksista. Samalla hakijat antavat työnantajalla tietoa omista näkemyksistään ja osaamisestaan. Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan valitun henkilön perehdyttämistä ennen kuin hän aloittaa työtehtävässään. On hyvä selvittää valitun henkilön aiempi osaaminen, jotta perehdytys voidaan

suunnitella yksilöllisesti. Hyvällä vastaanotolla tehdään uuteen työntekijään vaikutus. Tämä on prosessin neljäs vaihe. Tärkeintä on, että uusi työntekijä tuntee olevansa tervetullut työyhteisöön. Prosessin viidennessä vaiheessa hoidetaan käytännön asiat, kuten avaimet, kuluvat, kierrätetään työyhteisössä sekä näytetään työpiste ja työvälineet. Ensimmäinen viikko on vaihe kuusi, jolloin uusi työntekijä perehdytetään omaan työhönsä. Jokainen uusi työntekijä haluaa pian suoriutua työtehtävistään ja tulla osaksi työyhteisöä. Ensimmäisen viikon aikana on selvitettävä uuden työntekijän kokemukset ja osaaminen, jotta perehdyttämisestä voidaan laatia yksilöä tukeva suunnitelma. Vaiheen seitsemän eli ensimmäisen kuukauden aikana uusi työntekijä pyrkii suoriutumaan työtehtävistään tuloksellisesti ja pääsemään sisälle toimintakulttuuriin. Hänellä on myös mahdollisuus esittää omia näkemyksiään. Vaiheen kahdeksan eli koeajan kuluessa uusi työntekijä suoriutuu työtehtävistään riittävän itsenäisesti sekä pystyy kehittämään omaa osaamistaan. Hän tuntee olevansa työyhteisön organisaation jäsen. Koeajan loppupuolella uuden työntekijän kanssa arvioidaan perehdyttämisen onnistumista sekä jatkotarvetta. Viimeisessä vaiheessa tarkastellaan työsuhteen päättymistä, jolloin perehdyttäminen päättyy. Työntekijän kanssa käydään lähtökeskustelu, sillä organisaatiolla on mahdollisuus hyödyntää lähtevän työntekijän antamaa palautetta. (Kupias & Peltola 2009, 102–110.)

Perehdytyksen suunnitelmallinen toteuttaminen vaikuttaa perehdytyksen laatuun ja tasapuolisuuteen. Tasapuolisuus antaa uusille työntekijöille samanlaiset mahdollisuudet onnistua työssä ja sillä on merkittävä vaikutus työssä suoriutumiseen, työhyvinvointiin, viihtyvyyteen sekä sitoutumiseen. Perehdytyksen hyödyt voidaan jakaa kolmeen eri näkökulmaan: tuottavuus ja tehokkuus, työtyytyväisyys ja sitoutuminen sekä tasalaatuisuus ja prosessin kehittäminen. (Eklund 2018, 31.)

Uuden työntekijän perehdyttäminen on merkittävä investointi organisaatiolle. Sen onnistuminen vaatii resursseja, joita organisaation on oltava valmis antamaan. Uuden työntekijän palkkaaminen aiheuttaa organisaatiossa muutoksen. Kuviossa 7 on kuvattu muutoksen odotukset ja vaikutukset organisaation tehokkuuteen. Hyvin suunniteltuna perehdyttämisen vaikutus on lyhyt pudotus nykytilaan, kun taas huonosti suunniteltuna pudotus kestää kauemmin, eikä sillä välttämättä päästä tavoitteeseen. Odotukset ovat aina korkealla, mutta ne harvoin kohtaavat todellisuuden kanssa. (Eklund 2018, 31–34.)



Kuvio 7. Miten suunnitelmallinen perehdytys vaikuttaa organisaation tehokkuuteen (mukaillu Eklund 2018, 32)

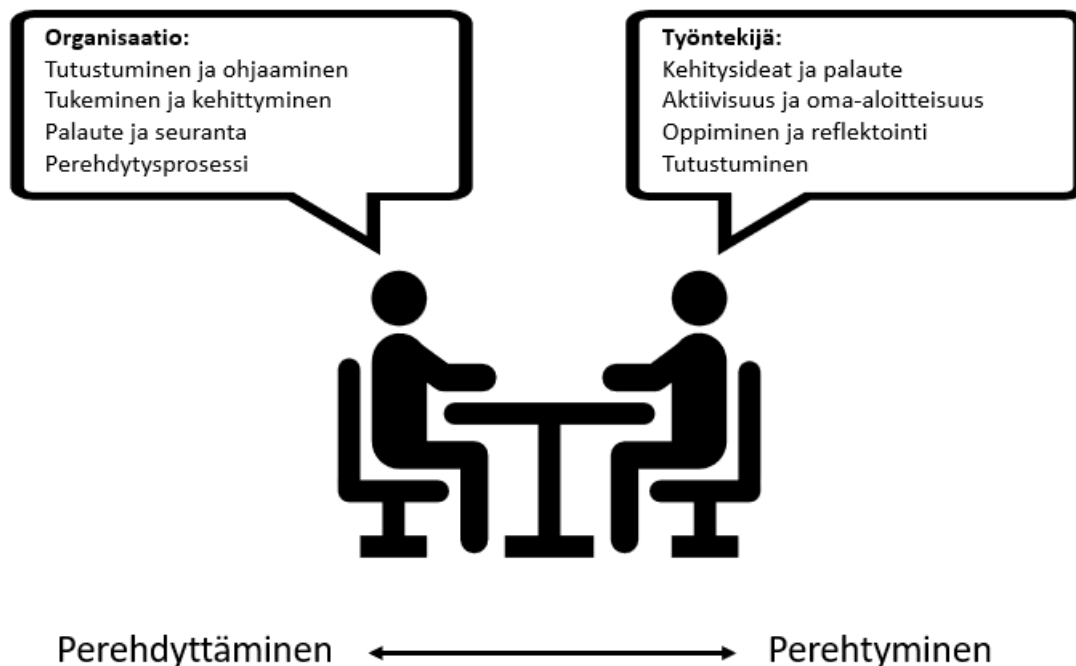
Työntekijän tyytyväisyyteen ja sitoutumisen tasoon perehdytyksellä on huomattava vaikutus. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa työyhteisön tapa ottaa uusi työntekijä vastaan. Työyhteisöön sopeuttaminen ja organisaatiokulttuurin omaksuminen ovat osa perehdytysprosessia. Suunnitelmallinen perehdytysprosessi vaikuttaa työntekijän onnistumiseen työssä, työhyvinvointiin sekä sitä kautta sitoutumiseen. Sitoutuneet työntekijät toimivat tehokkaammin ja ovat tyytyväisempiä. (Eklund 2018, 34–35.)

Organisaatiossa perehdytyksen tasalaatuisuus voidaan taata suunnitelmallisella perehdytysprosessilla. Laatuun vaikuttaa perehdyttäjän osaaminen ja kokemus, jonka varmistaminen on organisaation vastuulla. Perehdyttäjän on huomioitava perehdytettävän uuden työn edellytykset sekä tukea oppimisprosessia. Perehdytysprosessin kehittämiseen on kiinnitettävä jatkuvasti huomiota ja se on koko organisaation vastuulla. Myös uuden työntekijän tuoma näkökulma kannattaa huomioida perehdytysprosessin suunnittelussa. Organisaation näkökulmasta on pystyttävä katsomaan taaksepäin, onnistumisiin ja epäonnistumisiin. Virheistä oppiminen ja kehityskohteiden havaitseminen määrittelevät perehdytysprosessin. Suunnitelmallisen perehdytysprosessin tavoitteena on tehokas työväline perehdytyksen onnistumiseen. (Eklund 2018, 36–37.)

Kaksisuuntainen perehdytysprosessi

Työnantaja odottaa uuden työntekijän olevan aktiivinen ja oma-aloitteinen, mutta työntekijän tuomat uudet näkökulmat jäävät liian usein pelkäksi sanahelinäksi. Organisaation kannalta uudella työntekijällä voi olla arvokasta kokemusta ja tietoa, jota olisi syytä hyödyntää.

Uusi työntekijä voi siis toimia perehtyjänä sekä perehdyttäjänä, antaen palautetta ja esittämällä oma näkökulmansa, jolloin organisaatio on perehdytettävän asemassa. Uuteen työntekijään tutustuminen, palautteen ja kehitysideoiden vastaanottaminen sekä rohkaiseminen omien näkemystensä ilmaisemiseen on organisaation vastuulla. Kuviossa 8 Eklund (2018, 39) kuvaa tilannetta kaksisuuntaisena prosessina, josta hyötyvät molemmat osapuolet.



Kuvio 8. Kaksisuuntainen perehdytysprosessi (mukailtu Eklund 2018, 39)

Visioiden ja palautteen kulkeminen osapuolten välillä vaikuttaa perehdytysprosessin tehokkuuteen, tuo heidän tavoitteensa yhteen ja edesauttaa sitoutumista. Työntekijä haluaa tuntea merkityksellisyyttä ja työnantaja toivoo työntekijän edesauttavan yhteisen tekemisen laatua. Kaksisuuntainen perehdytysprosessi edesauttaa työntekijän ja organisaation oppimista ja kehittymistä. Prosessi on suositeltavaa huomioida perehdytysuunnitelman toteutuksessa, jotta perehdytys toimisi onnistuneesti käytännössä. (Eklund 2018, 40.)

Työkalut ja menetelmät

Tapojen valinnassa on otettava huomioon yrityksen arvot ja tavoitteet. Jokaiselle oppijalle on löydettävä oma luontainen tapansa perehtyä. Hyvän perehdytystilanteen varmistamiseksi tarvitaan vuorovaikutusta perehtyjän ja tulokkaan välille. Vuorovaikutuksen tulee olla avointa ja jatkuvaa, sillä tilanteet elävät ja uutta tietoa syntyy koko ajan. Vuorovaikuttaminen vaikuttaa niin yksilön kuin organisaation osaamiseen. Yrityksen kokonaiskuvaa

voidaan tarkastella yksinkertaisten kaavioiden avulla, jotka auttavat tulokasta hahmottamaan kokonaisuuksia ja prosesseja sekä organisaation rakennetta. Työ ja aidot tilanteet motivoivat ja ovat parempia oppimistilanteita kuin keinotekoisesti järjestetyt. Luettavat perehdytysmateriaalit sopivassa määrin antavat ajattelun aihetta ja nostavat esiin kysymyksiä. Materiaalit voidaan koota yhdeksi paketiksi, ja voivat muun muassa sisältää tiedotteita, kaavioita, opastusohjeita, käyttöohjeita ja valokuvia. Kirjallisen materiaalipaketin ei tulisi kuitenkaan olla ainut menetelmä perehdyttämisessä. Yrityksen sisäisen viestinnän ja sähköisten työkalujen hyödyntäminen tiedottamiseen, vuorovaikutukseen ja oppimisympäristöön ovat uusia työkaluja perehdyttämiseen, joista hyötyvät koko henkilöstö. (Juurinen 2019, 7–8.)

Perehdyttämisen tueksi on hyvä laatia erillinen kirjallinen perehdytys/ työhön opastamisen suunnitelma. Useammalla yrityksellä perehdytys kulkee tietyn kaavan tai lomakkeen mukaan. Näin perehdytyksen etenemistä on helpompi seurata. Mitä enemmän suunnitelmassa on ennakoivaa materiaalia sitä paremmin, voidaan välttää mahdolliset työtapaturmat, jotka useimmiten johtuvat puutteellisesta perehdyttämisestä. (Työturvallisuuskeskus.)

3.3 Uuden työntekijän kohtaaminen

Taitava perehdyttäjä kiinnittää huomiota uuden työntekijän suoriutumis- ja edistämiseen. Myös työntekijän tulee huomioida oma suoriutumis- ja edistämiskyky. Uuden työntekijän suoriutumis- ja edistämiskykyyn vaikuttaa stressin määrä. Jos stressitaso on matalalla myös työstä suoriutuminen voi olla tehokasta. Stressin määrän lisääntyessä tiettyyn pisteeseen asti, kasvaa työntekijän suoriutumis- ja edistämiskyky, tätä kutsutaan positiiviseksi stressiksi eli eustressiksi. Eustressi-tasolla ihminen toimii hyvällä mielellä ja on avoin ja vastaanottavainen uudelle tiedolle. Negatiivinen stressi on distressiä, josta puhutaan silloin, kun stressitaso kasvaa liian suureksi tai on jatkuvaa. Distressillä on haitallisia vaikutuksia muun muassa suoriutumis- ja edistämiskykyyn sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoihin. (Eklund 2018, 47–50.)

Organisaatio ja perehdyttäjä huolehtivat, ettei uuden työntekijän stressin määrä kasva liian suureksi ja työntekijällä on aikaa sisäistää oppimansa. Henkinen palautuminen on yhtä tärkeää kuin fyysinen. Oppimisprosessissa aivot kuluttavat paljon energiaa ja tarvitsevat lepoa. Organisaation ja perehdyttäjän tehtävä on jakaa uudelle työntekijälle kohtuullisesti vain oleellista tietoa, ettei stressitaso nouse liian suureksi. Tehtävää tukee suunnitelmallinen perehdyttäminen, aikatauluttaminen ja tavoitteista keskusteleminen. Työnantajan odotusten ja työntekijän kokemien haasteiden esille tuominen edesauttaa löytämään sopivan nopeuden oppimiselle. (Eklund 2018, 50–52.)

Psykologinen sopimus

Kirjallisen työsopimuksen lisäksi työntekijä ja työnantaja solmivat psykologisen sopimuksen, joka koostuu molempien osapuolien odotuksista työsuhdetta, työtä ja organisaatiota kohtaan. Sopimus on mielessä tehty ja epävirallinen, mutta työntekijän motivaatiolle merkityksellinen. Psykologisen sopimuksen läpikäyminen on suotavaa ottaa osaksi perehdytysprosessia. Psykologinen sopimus sisältää työnantajan osalta odotuksia työntekijän työyhteisötaitoihin sekä toivoo tämän toimivan työyhteisön pelisääntöjen, organisaation kulttuurin ja arvojen mukaan. Häneltä odotetaan myös aktiivista ja oma-aloitteista otetta työhön. Työntekijän osalta sopimus koostuu omien tavoitteiden saavuttamisesta sekä omistautumisesta. Psykologiset sopimukset ovat yksilöllisiä ja niiden esille tuominen keskustelun muodossa parantaa perehdytyksen onnistumista. (Eklund 2018, 61–62.)

Motivaatio ja työhön sitoutuminen edellyttävät psykologisen sopimuksen toteutumista. Sopimukseen vaikuttaa organisaatiossa tapahtuvat muutokset, jolloin motivaatio on epävarmalla pohjalla. Muutoksesta selviytymiseen vaikuttaa yksilön motivaatio. Johtamisella on suuri merkitys työyhteisön selviytymiseen muutoksesta. Johtajan tehtävänä on yksilöiden psykologisten sopimusten ylläpitäminen, jotta ne sopivat uuteen toimintaympäristöön. Psykologisen sopimuksen täyttymistä häiritsee, jos siitä ei avoimesti keskustella. Silloin syntyy ristiriitoja sopimuksen sisällöstä. Tämä laskee yksilön motivaatiota ja työhyvinvointi kärsii. (Aarnikoivu 2010, 25–26.)

3.4 Perehdyttämisen seuranta

Kun perehdytysprosessi on käynnistetty, on huolehdittava sen seurannasta. Aktiivisella ja säännöllisellä seurannalla pidetään huoli työntekijän kehitymisestä sekä tavoitteiden saavuttamisesta. Sen tavoitteena on selvittää työntekijän näkökulmasta perehdytysprosessin eteneminen. (Eklund 2018, 119.) Perehdyttävän kanssa on käytävä seurantakeskustelu työtehtävissä suoriutumisesta ja sopeutumisesta työyhteisöön. Näin voidaan varmistaa, että tulokkaan perehdytys on organisaatiolle tärkeää ja siihen suhtaudutaan vakavasti. (Joki 2018, 121.)

Perehdytysprosessi on jokaisen kohdalla yksilöllinen, mutta palautteen antaminen koskee yhtä lailla kaikkia. Perehtyjän on vaikea arvioida omaa osaamistaan. Palautteen saaminen tehostaa perehtyjän oppimista ja kehittymistä. Jotta perehtyjän vaikutelma omasta osaamisestaan ei vääristy, on perehdyttäjän annettava sekä rakentavaa että positiivista palautetta. Riippuen osapuolten välisestä suhteesta, palaute voidaan antaa hyvinkin suorana, loukkamatta perehtyjän tunteita. (Kupias ja Peltola 2009, 136–137.) Onnistuneessa palautekulttuurissa palautteen antaminen on osa työyhteisön jokapäiväistä arkea. Kollegoilta saatua

palautetta kutsutaan vertaispalautteeksi. Kollegat ovat mukana jokapäiväisessä arjessa ja näkevät läheltä tulokkaan tehtävien suorittamisen. Vertaispalautteen antaminen hyvässä hengessä vahvistaa työyhteisön vuorovaikutussuhteita. (Eklund 2018, 124–125.)

Jokainen työyhteisön jäsen voi harjoitella palautteen antamista ja vastaanottamista. Huomio kannattaa kiinnittää tapaan ja ajankohtaan, jolloin palautetta antaa. Positiivinen ja rakentava palaute ovat yhtä tärkeitä. Jos työyhteisössä keskitytään antamaan vain rakentavaa palautetta, työntekijä voi kokea riittämättömyyden ja epävarmuuden tunnetta omasta työstään. Palautteen vaikutusta korostaa, jos sen antaa pian tapahtuman jälkeen. Palautteen antajan tulee ottaa huomioon myös toisen osapuolen näkemys. Palaute tulee vastaanottaa avoimesti ja keskittyen sen sisältöön. On tärkeää kuunnella aktiivisesti ja pohtia palautteen perusteellisuutta. (Eklund 2018, 125–127.)

4 Uuden työntekijän kohtaaminen ja perehdyttäminen Osuuskauppa Hämeenmaalla

4.1 Kohdeorganisaation esittely

Osuuskauppa Hämeenmaa on paikallinen alueosuuskauppa, jonka juuret ovat 1900-luvun alussa, jolloin ensimmäinen hämäläinen osuuskauppa perustettiin. Osuuskauppa Hämeenmaa on yli 168000 asiakasomistajan omistama itsenäinen yritys ja osa S-ryhmän yritysverkostoa. Osuuskauppa Hämeenmaa tuottaa monipuolisia palveluja ja etuja sekä luo hyvinvointia yhdessä asiakkaidensa kanssa 21 kunnan alueella Kanta- ja Päijät-Hämeessä, tuottaen monipuolisia palveluja ja etuja sekä luoden alueellista hyvinvointia yhdessä asiakkaiden kanssa. Liiketoiminta-alueita ovat market-, rauta-, tavaratalo-, erikoisliike-, auto-, liikenne- sekä majoitus- ja ravitsemiskauppa. Osuuskauppa Hämeenmaan toimintaa ohjaavat sen arvot, jotka ovat (Hämeenmaa):

- asiakkaan ilahduttaminen
- vastuullinen toiminta
- rohkea kehittyminen
- yhdessä menestyminen.

Osuuskauppa Hämeenmaalla on Kanta- ja Päijät-Hämeessä merkittävä työllisyysvaikutus, sillä se työllistää yli 3200 ihmistä (Hämeenmaa). Hämeenmaa kuuluu Osuuskauppa-konserniin yhdessä sen tytäryhtiöiden kanssa, joita ovat Hämeenmaan Kiinteistöt Oy, yksittäisiä kiinteistöyhtiöitä, Hämeenmaan Rauta Oy, Nelipyörä Oy ja Hämeenmaan Hyvis Oy. Autokauppa, rautakauppa ja kiinteistövarallisuus ovat keskitetty tytäryhtiöihin. Liiketoiminnassa Hämeenmaa hyödyntää S-ryhmän yhteisiä ketjuohjausorganisaatioita, jotka johtavat ja koordinoivat S-ryhmän ketjutoimintaa. Ketjuohjausorganisaatioiden toimintaa valvoo Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (SOK) hallitus. Hallinnointikoodista poiketen Hämeenmaan hallintomalli on kaksipuolainen ja muodostuu edustajiston lisäksi hallintoneuvostosta, hallituksesta ja toimitusjohtajasta. (Hämeenmaa 2021.) Kuviossa 9 on esitelty Hämeenmaan hallintomallia.



Kuvio 9. Osuuskauppa Hämeenmaan hallintomalli (mukailtu Hämeenmaa 2021)

Edustajiston jäsenet valitaan asiakasomistajien keskuudesta vaaleilla neljäksi vuodeksi kerrallaan. Edustajisto valitsee suurimman osan hallintoneuvoston jäsenistä, vain muutama jäsenistä ovat henkilöstön edustajia. Hallintoneuvosto valitaan kolmeksi vuodeksi kerrallaan ja sen tehtävä on valita hallituksen jäsenet ja toimitusjohtaja sekä vahvistaa osuuskaupan strategiat ja tavoitteet. Hallituksen tehtävä on osuuskaupan etujen ja asioiden edistäminen ja hoitaminen osuuskuntalain, osuuskaupan sääntöjen sekä edustajiston ja hallintoneuvoston ohjeiden ja päätösten mukaisesti. (Hämeenmaa.)

Opinnäytetyössä hyödynnettiin vuonna 2021 kesä-elokuussa kesätyöntekijöille toteutettua Vastuullinen kesäduuni-tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää Suomen parhaat kesätyöpaikat ja sen tulokset perustuvat kuuden hyvän kesätyön periaatteen toteutumiseen. Tutkimus toteutettiin nelipisteanalyysillä, jonka tulokset osoittivat, että Osuuskauppa Hämeenmaalla perehdytys ja ohjaaminen sekä oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden toteutuminen vaativat kehittämistä. (Kesäduunitutkimus 2021.)

4.2 Kyselytutkimus ja sen toteutus

Opinnäytetyössä tutkimusotteeksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Vilkan (2007, 17) mukaan on tyypillistä käyttää määrällistä tutkimusotetta silloin, kun vastaajien määrän toivotaan olevan suuri. Aineiston kerääminen toteutettiin vakioitun internetkyselyn avulla, jossa kyselyn sisältö on kaikille vastaajille samanlainen. Vilka (2007, 28) mainitsee Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet julkaisussa, että havainnointiyksikön

ollessa henkilö ja häneen liittyvät mielipiteet, asenteet, ominaisuudet tai käyttäytyminen, toteutetaan aineiston keruu kyselyllä. Kysely toimii Vilkan (2007, 28) mukaan myös silloin, kun tutkittavat ovat hajallaan ja heitä on useita. Internet-kyselyn käyttäminen opinnäytetyössä oli kohdeyrityksen näkökulmasta luontevaa, sillä jokaisella henkilöstön jäsenellä on mahdollisuus vastata kyselyyn käyttämällä työnantajan tarjoamaa verkkoyhteyttä sekä mobiililaitetta.

Kyselytutkimus suunniteltiin yhdessä Osuuskauppa Hämeenmaan edustajan kanssa. Suunnitelma pohjautui toimeksiantaja yrityksen toiveeseen selvittää erityisesti työnantajan näkökulmasta, mitkä ennakkajatukset ja toiveet uudella työntekijällä oli ja miten työyhteisöön tuleminen ja perehdyttäminen oikeasti onnistuivat. Samalla olisi tärkeää selvittää mitä meidän pitäisi tehdä toisin, jotta voimme jatkossa onnistua työsuhteen alussa perehdyttämisen näkökulmasta. Kyselytutkimus toteutettiin hyödyntämällä tietoperustaa.

Kyselytutkimuksen kysymyksissä käytettiin suljettuja eli strukturoituja, avoimia ja sekamuotoisia kysymyksiä. Heikkilän (2014) mukaan suljettujen kysymyksien etuja on nopeus sekä tilastollisen käsittelyn helppous ja avoimilla kysymyksillä saatetaan saada uusia näkökulmia. Kysymykset rakennettiin yhdessä kohdeyrityksen edustajan kanssa ja ne pohjautuvat opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Kysymyksiä oli yhteensä 14, jotka olivat pakollisia sekä yhdeksän täydentävää avointa kysymystä, joihin vastaaminen oli vapaaehtoista.

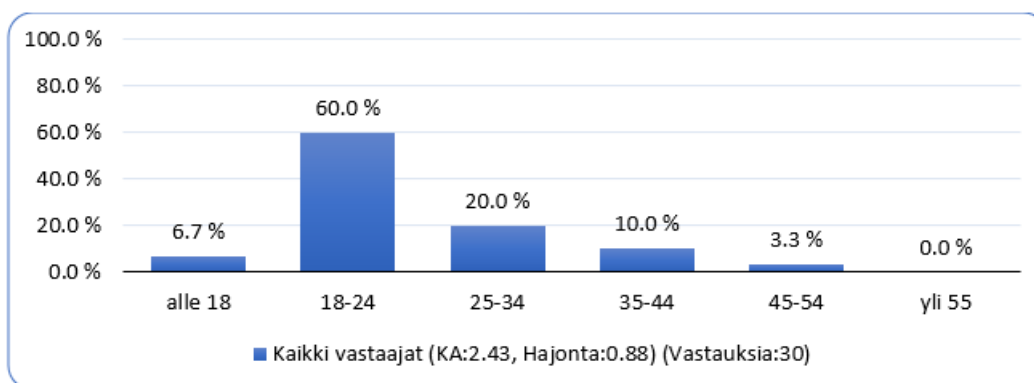
Kyselytutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin Osuuskauppa Hämeenmaan käyttämällä SurveyPal -ohjelmalla. Tarkoitus oli lähettää kyselyn linkki suoraan tammi-huhtikuussa aloitaneille uusille työntekijöille sähköpostiin, mutta tähän ei kohdeyrityksen puolesta saanut lupaa. Linkki kyselytutkimukseen julkaistiin Hämeenmaan sisäisen viestinnän kanavassa. Saatetekstissä mainittiin tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja kenelle se on kohdennettu. Kyselyyn pyydettiin vastaamaan aikavälillä 5.5.2022–16.5.2022.

4.3 Tulokset

Kyselytutkimuksen tulokset esitellään alatutkimuskysymyksien järjestyksen kanssa. Ensin selvitettiin työyhteisötaitojen näkyvyyttä kohdeyrityksessä ja seuraavaksi perehdytyksen onnistumista. Tutkimuksen kyselylomake on liitteenä 2 ja kyselyn saate on liitteenä 1.

Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 33 %, sillä kyselyn oli nähnyt 90 henkilöstön jäsentä ja vastauksia saatiin 30 jäseneltä. Kyselytutkimuksen ensimmäisellä kysymyksellä (kysymys 1) selvitettiin vastaajien iän vaikutusta työyhteisötaitoihin ja perehdytyksen onnistumiseen. Ikäjakama vaikuttaa myös jatkotoimenpiteiden tarkempaan suunnitteluun. Vastaajista suurin osa oli 18–24-vuotiaita, mutta hajontaa oli myös muissa ikäluokissa.

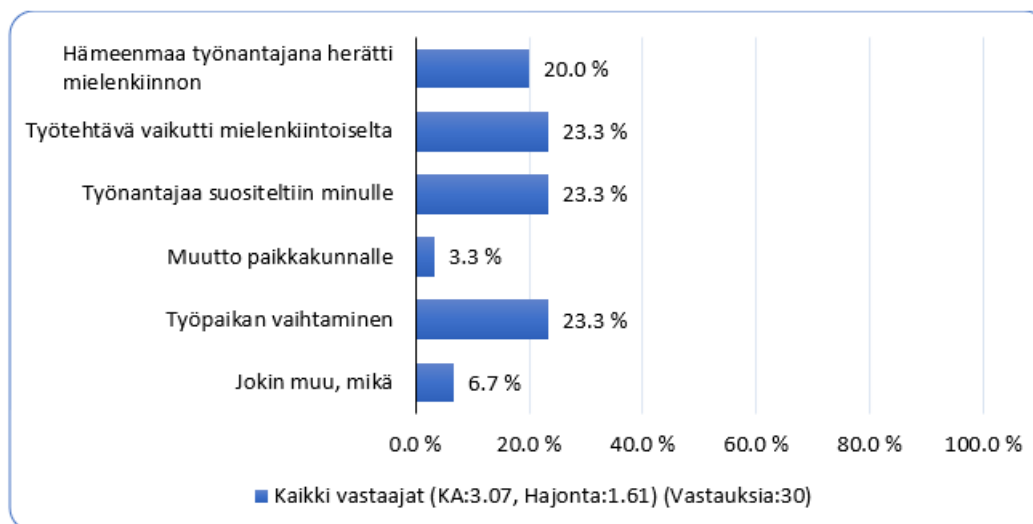
1. Minkä ikäinen olet?



Kuvio 10. Vastaajien ikäjakauma

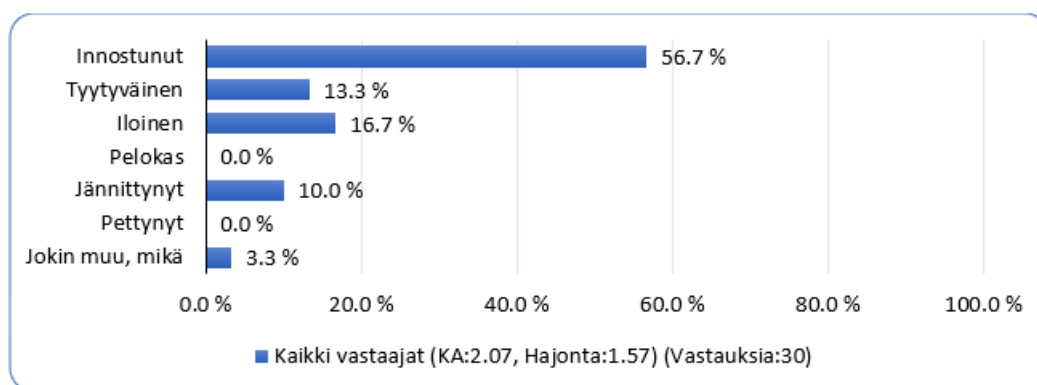
Seuraavilla kysymyksillä (kysymykset 2 ja 3) selvitettiin vastaajien työnhakuun vaikuttaneita tekijöitä sekä mielipiteitä valituksi tulemisesta. Kysymyksillä haluttiin lisätä ymmärrystä työnantajakuvasta. Työnhakuun vaikuttavat tekijät ovat vastaajien mielestä positiivisia. Yli 60 % vastaajista haki Hämeenmaalle, koska työnantaja tai työtehtävä koettiin mielenkiintoisena tai työnantajaa oli suositeltu. Suurin osa valituista tunsu innokkuutta, iloa ja tyytyväisyyttä tullessaan valituksi työhaussa.

2. Miksi hait töihin Osuuskauppa Hämeenmaalle? Valitse tärkein vaihtoehto.



Kuvio 11. Työnhakuun vaikuttavat tekijät

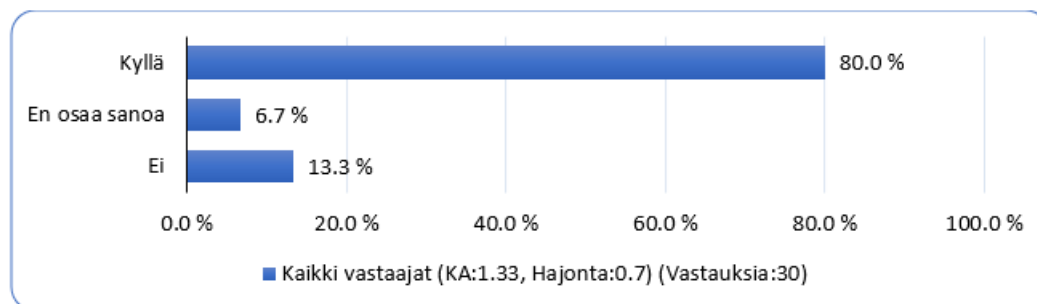
3. Kun tulit valituksi, olitko... (Valitse yksi)



Kuvio 12. Valinnan jälkeinen tunne

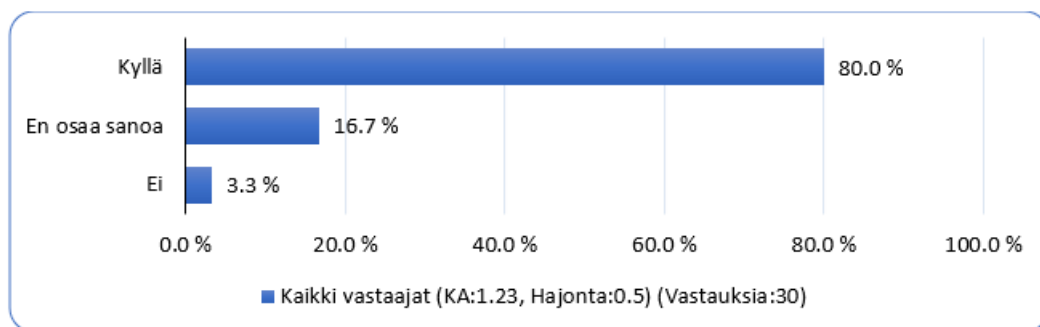
Seuraavaksi (kysymykset 4, 5 ja 6) selvitettiin vastaajien odotuksia työtä, työyhteisöä sekä esihenkilöä kohtaan. Vastausvaihtoehdot jokaisen kysymyksen kohdalla olivat: kyllä, en osaa sanoa ja ei. Jokaisen kysymyksen jälkeen oli lisäksi täydentävä avoin kysymys. Työ, työyhteisö ja esihenkilö olivat vastanneet odotuksia yli 80 %:lle vastaajista. 20 %:lle vastaajista työn sisältö ei vastannut odotuksia tai ei osannut sanoa vastasiko (kysymys 4). Täydentävissä vastauksissa korostui liiallinen kiire, perehdytyksen laatu sekä työn vaihtelevuus. 20 % vastaajista ei osannut sanoa tai oli sitä mieltä, että työyhteisö ei vastannut odotuksia (kysymys 5). 16,7 % vastaajista ei osannut sanoa vastasiko esihenkilö odotuksia.

4. Vastasiko työn sisältö odotuksiasi?



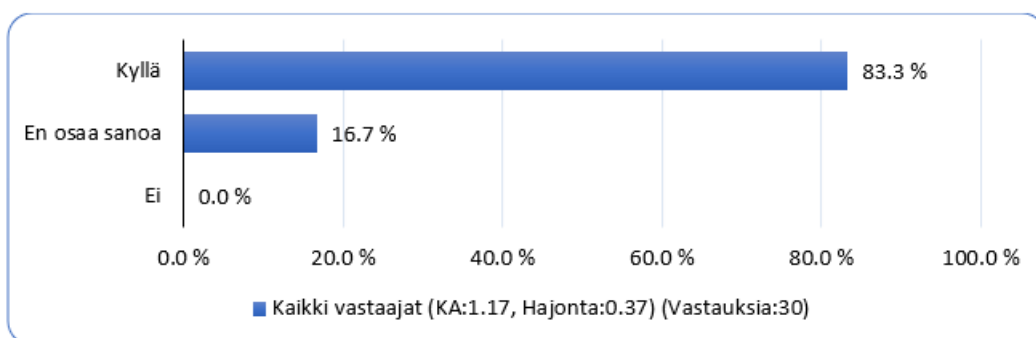
Kuvio 13. Odotukset työn sisältöä kohtaan

5. Vastasiko työyhteisö odotuksiasi?



Kuvio 14. Odotukset työyhteisöä kohtaan

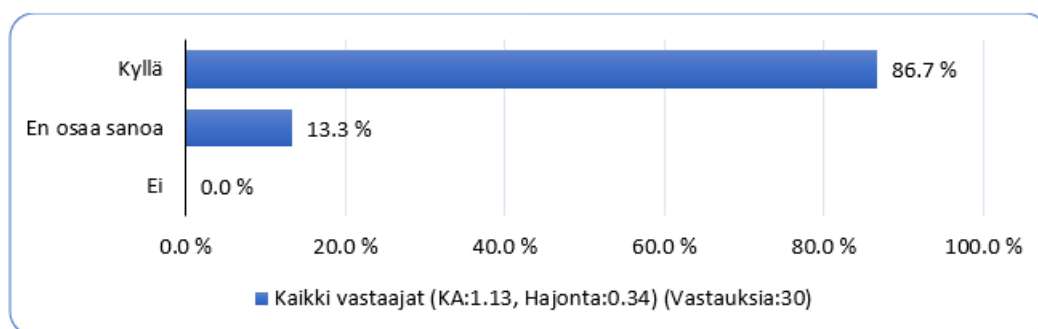
6. Vastasiko esihenkilö odotuksiasi?



Kuvio 15. Odotukset esihenkilöä kohtaan

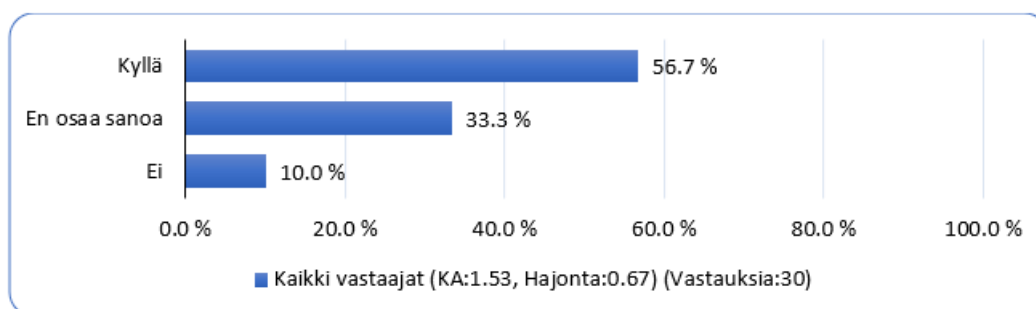
Kysymyksissä 7 ja 8 selvitettiin uuden työntekijän kohtaamista Hämeenmaan yksiköissä. 86,7 % vastaajista oli otettu hyvin vastaan työyhteisössä sekä vastaajista 56,7 % tuloon oli valmistauduttu hyvin. Vastaajista 13,3 % ei osannut sanoa otettiin hänet työyhteisössä hyvin vastaan (kysymys 7). Vastaajista 33,3 % ei osannut sanoa oliko hänen tuloonsa valmistauduttu hyvin ja vastaajista 10 % oli sitä mieltä, että toimipaikka ei ollut valmistautunut heidän tuloonsa hyvin. Täydentävissä vastauksissa (kysymys 7) mainittiin työyhteisön pin-
tapuolinen ystävällisyys ja perehdytyksen tasalaatuisuus sekä perehdytyksen laatu (kysymys 8).

7. Otettiin sinut työyhteisössä hyvin vastaan?



Kuvio 16. Uuden työntekijän vastaanottaminen työyhteisöön

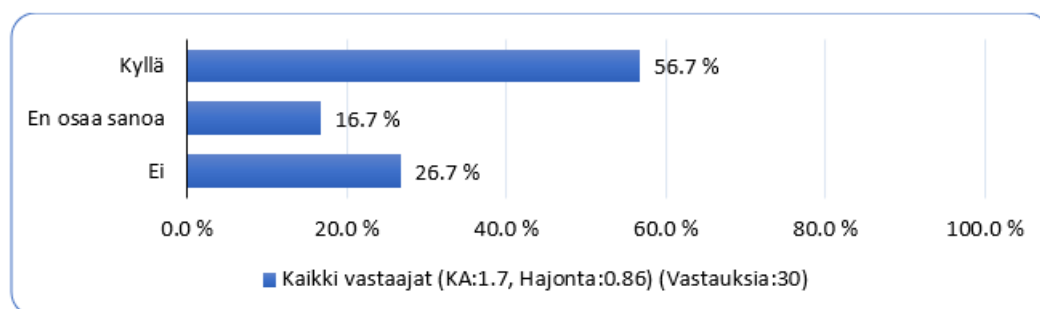
8. Oliko tuloosi valmistauduttu hyvin?



Kuvio 17. Uuden työntekijän tuloon valmistautuminen

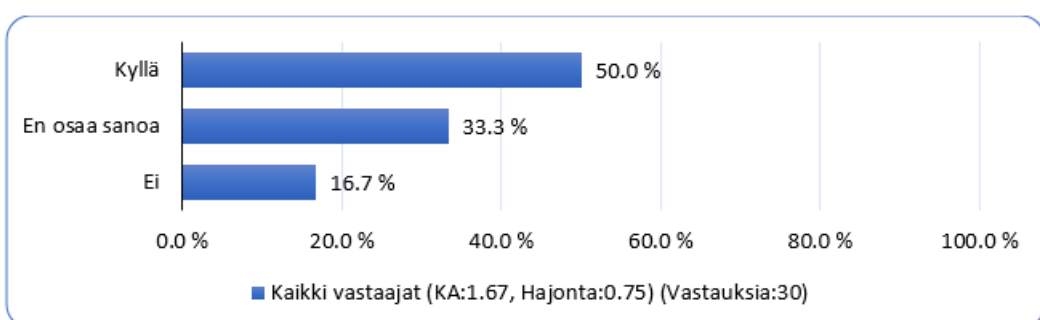
Seuraavaksi kyselyssä selvitettiin perehdyttämisen onnistumista Hämeenmaalla. Kysymyksissä 9, 10 ja 11 selvitettiin perehdytystilannetta ja kysymyksissä 12 ja 13 palautteen vastaanottamista ja antamista. Kysymyksiin 9, 11, 12 ja 13 toivottiin täydentävää vastausta. Vastaajista 56,7 % oli sitä mieltä, että perehdytys oli onnistunut toimipaikassa (kysymys 9), mutta 43,3 % ei osannut sanoa tai oli sitä mieltä, että perehdytys ei ollut onnistunut hyvin. Täydentävissä vastauksissa korostui perehdytyksen laatu, perehdytyksen suunnitelmallisuus ja perehdytyksen suppeus. Kysymyksessä 10 selvitettiin, oliko perehdytykseen valittu joku tietty henkilö. Vastaajista 50 %:lle oli valittu perehdyttäjä. Kysymyksessä 11 selvitettiin, oliko saanut apua tai neuvoja pyydettyäessä. 90 % vastaajista oli saanut ja 10 % ei osannut sanoa. Kysymykseen 11 oli saatu täydentävä vastaus, jossa mainitaan kiireen olevan esteenä avun saamiselle.

9. Onnistuiko perehdyttäminen toimipaikassa sinusta hyvin?



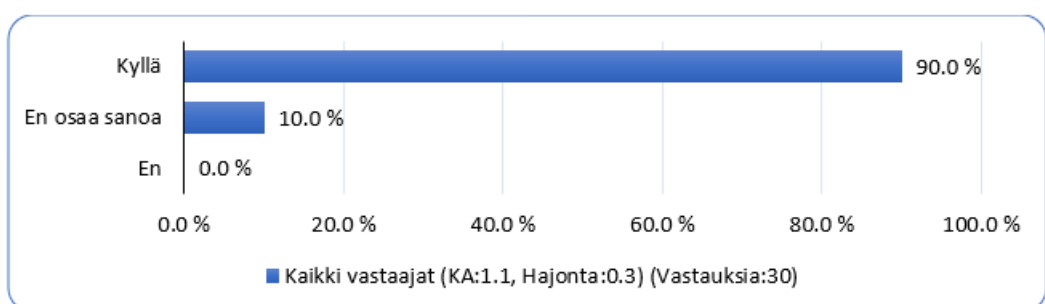
Kuvio 18. Perehdyttämisen onnistuminen toimipaikassa

10. Toimiko perehdyttäjänäsi joku valittu henkilö? (esim. kummiperehdyttäjä)



Kuvio 19. Nimetty perehdyttäjä

11. Saitko apua/ neuvoja pyydettyäessä?

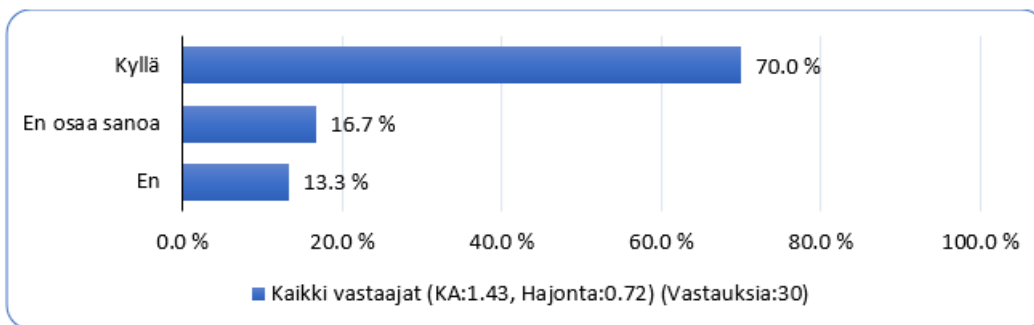


Kuvio 20. Avun tai neuvojen saaminen

Kyselyssä seuraavaksi selvitettiin palautteen vastaanottamista (kysymys 12) ja palautteen tai kehitysehdotuksien antamista perehdyttämisestä (kysymys 13). Molempiin kysymyksiin oli mahdollisuus vastata täydentävästi. 30 % vastaajista ei osannut sanoa tai ei ollut saanut palautetta. Täydentävässä vastauksessa (kysymys 12) toivottiin enemmän palautetta

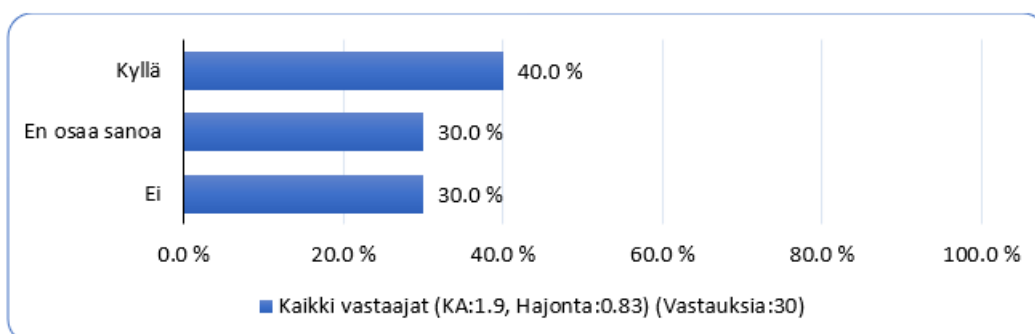
osaamisesta ja työskentelystä. Palautetta tai kehitysehdotuksia perehdyttämisestä (kysymys 13) oli saanut antaa 40 % vastaajista ja 60 % ei osannut sanoa tai ei ollut saanut. Täydentävissä vastauksissa nousi esille, että palautetta tai kehitysehdotuksia ei kysytty ja palautteeseen ei ollut toimipaikassa aikaa.

12. Saitko mielestäsi riittävästi palautetta työstäsi?



Kuvio 21. Palautteen saaminen

13. Oliko sinulla mahdollisuutta antaa palautetta/ kehitysehdotuksia perehdyttämisestä?



Kuvio 22. Palautteen antaminen

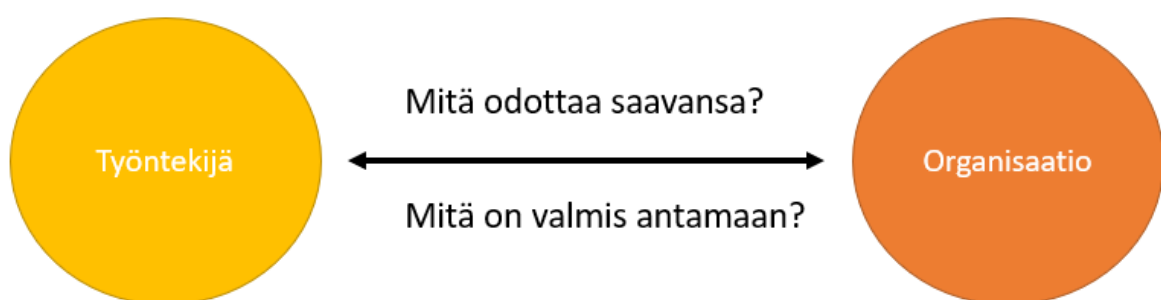
Kyselyn lopuksi (kysymys 14) oli avoin vapaaehtoinen kysymys aiheeseen liittyen. Avoimia vastauksia oli yhteensä kuusi, joissa toivottiin muutosta perehdyttämisen laatuun sekä sisältöön. Koettiin myös, että perehdyttämiseen vaikutti negatiivisesti kiire toimipaikassa ja toivottiin enemmän aikaa perehdyttämiseen.

5 Johtopäätökset

5.1 Tavoitteen ja tulosten pohdinta

Työelämässä eletään muutoksen aikaa, ja jotta organisaatiot eivät menetä kilpailukykyään, on tähän reagoitava. Katseet on käännettävä organisaatioiden sisälle ja työntekijöiden hyvinvoinnin sekä ammattitaidon kehittämiseen. Työntekijät ovat useimmille organisaatioille isoin voimavara ja vastuu heidän osaamisensa kehittämisestä ei ole pelkästään työnantajalla vaan myös työntekijöiden on aktivoiduttava. Tarvitaan molemmin puolta vuorovaikutusta, jotta ymmärretään jatkuvan kehittämisen merkitys organisaatiolle, sekä mitä työelämätaitoja se vaatii. Työntekijöiden ei pitäisi tyytyä toistamaan samoja rutineja, vaan heillä tulisi olla rohkeutta poistua omalta mukavuusalueeltaan ja tähän tarvitaan työnantajalta tukea. (Salminen 2015, 11–12.)

Kyselytutkimuksen tulokset osoittavat, että työnantajakuva Hämeenmaasta on positiivinen, sillä moni vastaajista on hakenut Hämeenmaalle töihin kiinnostuksesta työnantajaa tai työtehtävää kohtaan tai jonkun suositeltua Hämeenmaata työnantajana. Uusien työntekijöiden odotukset eivät kuitenkaan ole työsuhteen alkaessa toteutuneet. Moni vastaajista oli innoissaan ja tyytyväinen valituksi tulemisesta, mutta työnsisältöön kaivattiin enemmän vaihtelevuutta ja selkeyttä. Myös tyytymättömyys perehdytykseen nousi esille. Hämeenmaa voisi hyödyntää psykologisen sopimuksen sisältöä, jotta se pääsisi lähemmäs työntekijöiden odotuksia. Kuvio 23 selittää psykologisen sopimuksen muodostumista työsuhteeseen liittyvistä odotuksista.



Kuvio 23. Psykologisen sopimuksen muodostuminen suhteessa työn odotuksiin (mukailtu Eklund 2018, 62)

Uuden työntekijän kokemusta kannattaa hyödyntää työsuhteen alussa. On myös hyvä käydä keskustelua työhön liittyvästä osaamisesta ja molempien osapuolien työsuhteen tavoitteista. Jokainen työntekijä on erilainen ja perehdytystä pitäisi kehittää yksilöllisemmäksi.

Suurin osa uusista työntekijöistä oli otettu hyvin työyhteisössä vastaan, muutama oli kuitenkin kokenut osan työyhteisön jäsenistä olevan innokkaampia opastamaan kuin toiset. Jäsenten todettiin olevan pintapuolisesti ystävällisiä, mutta ajan kanssa tilanne muuttui, kun oli päässyt tutustumaan yksilöihin. Niin sanotut kuppikunnat kiinnittivät myös huomiota. Mäkisalo-Ropponen (2016, 113) toteaa, että työyhteisötaitoja tarvitaan yhdessä tekemiseen ja yhdessä tekeminen vaatii kanssakäymisen taitoja. Tavoitteena on kokonaisuutena toimiva, hyvinvoiva työyhteisö, jossa yhdessä tekeminen tarkoittaa, että työyhteisö pohtii yhdessä tavoitteita ja arvioi onnistumista. Vain toimivalla vuorovaikutuksella voidaan saavuttaa yhteistä ymmärrystä. Roos ja Mönkkönen (2015, 30) toteavat vuorovaikutuksen olevan tuloksekkaan työyhteisön perusta, jossa kaikki osapuolet vastaavat yhteisistä tehtävistä sekä pyrkivät parempiin suoriin innostamalla toisiaan. Kuppikuntien muodostumista voidaan ehkäistä hyväksymällä oma ja toisten osaaminen, pitkän kokemuksen ja tuoreiden ajatusten yhteistyöllä sekä ymmärtämällä vanhan ja uuden työn murros (Roos & Mönkkönen 2015, 66).

Perehdytysprosessin toimimattomuus koettiin kyselyn monessa kohdassa ongelmalliseksi. Vastaajista 43 % oli sitä mieltä, että perehdyttäminen ei ollut onnistunut tarpeeksi hyvin. Yleiset ohjeet ja toimintamalli olivat tulleet hyvin selville, mutta oman työn ohjeistus ei ollut tarpeeksi selkeää ja asioita oli opittu vahingossa. Perehdyttämisen laatuun voidaan vaikuttaa kehittämällä perehdytysprosessia. Suositeltavaa olisi myös nimetä jokaiseen toimipaikkaan tietty perehdyttäjä sekä luoda perehdyttäjaverkosto. Kupias ja Peltola (2009, 83) toteavat, että perehdyttämiseen on valittava ammattitaitoinen sekä työnsä hyvin hallitseva perehdyttäjä. Uuden työntekijän saapuessa, perehdyttäjän tulee irrottautua omasta työstään ja keskittyä uuden työntekijän perehdyttämiseen. Perehdyttäjaverkoston luomisella voidaan kehittää perehdyttäjien osaamista. Kupias ja Peltola (2009, 84) kuvaavat perehdyttäjaverkostoa vertaisoppimis- ja tukiverkostoksi, jonka tarkoituksena on, että perehdyttäjät järjestävät tapaamisia sekä vaihtavat ajatuksia ja näkökulmia perehdyttämisen kehittämistä toistensa kanssa.

Perehdytysprosessi vaihtelee tehtävä- ja yksilökohtaisesti, mutta se ei ole este perehdytys-suunnitelman määrittämiseen etukäteen. Suunnitelman laatimisessa tulisi ottaa huomioon perehdytyksen sisältö, kuka on vastuussa mistäkin asiasta, ajanhallinta sekä miten ja missä järjestyksessä asiat käydään läpi. Lisäksi on huomioitava, kenelle perehdytys on

suunniteltu. (Eklund 2018, 76). Kuviossa 24 on kuvattu perehdytyksen suunnittelussa huomioitavia teemoja. Osuuskauppa Hämeenmaalla tulisi huomioida perehdytysprosessin päivittäminen.



Kuvio 24. Näkökulmat, jotka tulee ottaa perehdytyksen suunnittelussa huomioon (mukailtu Eklund 2018, 76)

Tuloksien mukaan toimipaikoissa vallitseva kiire on esteenä työyhteisön toimivuudelle. Perehdyttämiseen ja palautteen antamiseen toivotaan enemmän aikaa. Roos ja Mönkkönen (2015, 20) mielestä työnjakoa voidaan ajatella muun muassa ajan, ajankohdan ja paikan näkökulmasta, josta hyödytään, kun ymmärretään käyttökelpoisin ja toimivin työmuoto tilanteen ja tehtävän vaatimuksille. Tätä ajattelutapaa voidaan rinnastaa myös perehdyttämiseen. Perehdytyksessä on tunnistettava perehdytettävän tarpeet, jotta voidaan suunnitella yksilöllinen perehdytys. Työsuhteen alussa olisi suotavaa kartoittaa uuden työntekijän osaaminen ja keskustelun avulla selvittää, mitä uuden oppiminen hänen kohdallaan vaatii ja kuinka paljon aikaa tarvitaan. Joki (2018, 121) korostaa, että organisaatioissa on huolehdittava perehdyttämisen seurannasta. Perehdytettävän kanssa sovitaan keskustelu-aika, jolloin kartoitetaan työtehtävien haltuunottoa ja työyhteisöön sopeutumista. Keskusteluissa myös perehdytettävällä on mahdollisuus kertoa meiltä painavista asioista tai toiveista työn suorittamista kohtaan. Seurantakeskusteluilla voidaan selvittää yksilön perehdyttämiseen vaadittavan ajan määrää. (Joki 2018, 121.)

Palaute kuuluu jokaiseen organisaatioon. Palautekäytännöt ovat muun muassa säännöllisesti toistuvia arvioita tai vapaamuotoisia työn ohessa tapahtuvaa palautteen antamista ja vastaanottamista. Palaute on kahden tai useamman henkilön vuorovaikutteinen tapahtuma, johon kuuluu tiedosta keskusteleminen ja kokemusten jakaminen. (Juholin 2009, 252–253.) Palautekulttuurin kehittäminen vaikuttaa myönteisesti työilmapiiriin sekä kannustaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Palautteen antamisella vaikutetaan työntekijöiden motivaatioon, työmoraliin sekä hyvinvointiin.

5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksellä oli tarkoitus selvittää, minkälaisia työyhteisötaitoja tarvitaan uuden työntekijän kohtaamisessa ja perehdyttämisessä. Päätutkimuskysymyseen etsittiin vastauksia alatutkimuskysymyksiin perustuvalla tutkimuksella. Alatutkimuskysymyksillä selvitettiin miten työyhteisötaidot näkyvät sekä miten perehdytys on onnistunut Osuuskauppa Hämeenmaan yksiköissä.

Uuden työntekijän kohtaamisessa ja perehdyttämisessä tarvittavia työyhteisötaitoja ovat vuorovaikutustaidot, kyky palautteen käsittelyyn, empaattisuus, pelisääntöjen noudattaminen sekä ristiriita tilanteiden hallitseminen. Työyhteisö on riippuvainen työyhteisötaidoista ja niiden toimivuus on työyhteisön jokaisen jäsenen vastuulla. Osuuskauppa Hämeenmaan yksiköissä työskentelee useita henkilöitä, joten työyhteisötaitojen toimivuus korostuu entisestään. Jokainen työntekijä on huomioitava niin kuin toivoisi itseään huomioitavan, tasa- ja yhdenvertaisesti.

Osuuskauppa Hämeenmaalla työyhteisötaidot näkyvät kyselyn tuloksien mukaan vuorovaikutuksena, pelisääntöinä sekä palautteena. Arkipäivän työskentelyyn tarvitaan vuorovaikutustaitoja, jotta voidaan työskennellä työyhteisön jäsenten kanssa. Pelisääntöjen noudattaminen on jokaisen vastuulla ja niiden tulee olla yhteneväiset. Pelisääntöjen päivittäminen tulisi tehdä yhdessä työyhteisön jäsenten kesken. Kun pelisäännöt on päivitetty yhdessä, niiden tunnistaminen ja noudattaminen sekä niihin sitoutuminen on helpompaa. Palautteen käsittelyyn vaaditaan osapuolilta avoimuutta sekä vuorovaikutteisuutta ja sen tulisi olla osa jokapäiväistä arkea, jotta tiedetään missä onnistutaan ja mikä vaatii kehittämistä.

Perehdyttämisen onnistuminen vaatii perehdytysprosessin suunnitelmallisuutta sekä jatkuvaa kehittämistä. Hyvin suunniteltuna myös työntekijä kokemus on positiivinen. Osuuskauppa Hämeenmaalla perehdytys koetaan epäselvänä, liian tiukkaan aikataulutettuna ja suppeana. Perehdytyksen laadun tulee olla yhteneväinen työn vaatimuksien kanssa. Perehdytyksen tulisi olla tasalaatuista Osuuskauppa Hämeenmaan yksiköiden kesken. Jokainen uusi työntekijä on oikeutettu hyvään ja perusteelliseen perehdytykseen.

Tutkimuksella saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tulokset on otettu Osuuskauppa Hämeenmaalla käyttöön ja niitä hyödynnetään uusien työntekijöiden kohtaamisessa ja perehdyttämisessä.

5.3 Luotettavuuden arviointi

Hyvän tutkimuskäytännön mukaan tutkittavalle annetaan kaikki tutkimuksen oleellinen tieto eikä häntä johdeta harhaan. Vastaajan on myös annettava suostumuksensa tutkimukseen.

Eettisestä näkökulmasta tutkimusprosessi voidaan jakaa kolmeen luokkaan, joista ensimmäisessä pohditaan, onko kyseisen aiheen tutkiminen perusteltua, toisena arvioidaan tutkimusmenetelmiä ja kolmanneksi tarkastellaan analyysia ja raportointia. Tutkimuksessa on esiteltävä analyysiprosessin eteneminen sekä tutkimustulokset on raportoitava rehellisesti ja tarkasti, samalla suojellen tutkittavia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyön tutkimuksessa toteutettiin hyvän tutkimuskäytännön mukaisesti. Kyselytutkimuksen saatetekstissä oli kerrottu tarkkaan, miksi tutkimus tehdään, mihin tuloksia hyödynnetään, kuka tutkimuksen toteuttaa ja kauan tutkimukseen vastaaminen vie tutkittavan aikaa. Saatetekstissä mainittiin vielä, että tutkimuksen aineisto käsitellään tietosuoja huomioiden ja vastaaminen on vapaaehtoista. Kyselyyn vastaaminen tapahtui anonyymisti, sillä linkki kyselyyn julkaistiin Osuuskauppa Hämeenmaan sisäisen viestinnän kanavalla ja saatetekstissä ilmaistiin, kenelle tutkimus on tarkoitettu.

Tutkimuksen luotettavuus eli valideetti tarkoittaa, että tutkimuksessa mitataan sitä mitä oli tarkoituskin, siihen ei sisälly systemaattisia virheitä ja se antaa keskimääräisesti oikeita tuloksia. Huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla voidaan etukäteen varmistaa tutkimuksen validius. Toinen tutkimuksen luotettavuutta mittaava näkökulma on reliabiliteetti, joka tarkoittaa, että tutkimus on tarkasti tehty, siinä ei ole sattumanvaraisia tuloksia ja se on toistettavissa. Reliaabeli tutkimus voidaan varmistaa sillä, että otos on tarpeeksi suuri ja edustava sekä tiedonkeruu, tulosten syöttö ja käsittely on tehtävä virheettömästi ja huolellisesti. Validius ja reliaabelius muodostavat yhdessä kokonaisluotettavuuden. (Heikkilä 2014.)

Opinnäytetyössä tehtyä tutkimusta voidaan pitää jokseenkin luotettavana. Tutkimus oli otantapohjainen, sillä se rajattiin tammi-huhtikuussa aloittaneisiin uusiin työntekijöihin sekä tehtiin toimialarajaus. Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 33,33 % (30/90), mikä jäi tutkimuksen kannalta alhaiseksi. Tutkimuksen tuloksilla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä saavutettiin opinnäytetyön tavoite. Luotettavuutta lisää tutkimuskysymyksien onnistunut suunnittelu. Kysymykset oli suunniteltu tarkasti ja huolellisesti sekä vastaajalla oli mahdollisuus avoimeen vastaukseen. Kysymykset olivat yksinkertaisia ja osaa kysymyksestä oli selvennetty, jotta sen tarkoitus ei jäänyt epäselväksi. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa, että se julkaistiin Osuuskauppa Hämeenmaan sisäisen viestinnän kanavalla, sillä tutkija ei voi todeta varmaksi, että vastaajat ovat olleet kohderyhmää. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu parantaa tekemällä laadullinen tutkimus määrällisen tutkimuksen rinnalle.

5.4 Jatkotutkimusaiheet

Kyselytutkimuksesta saatuja tuloksia voitaisiin tarkentaa jatkotutkimuksen avulla. Kyselytutkimuksen tuloksissa korostui perehdyttämisen puutteellisuus Osuuskauppa Hämeenmaa toimipaikoissa. Perehdyttämisestä aiheena voisi tehdä jatkotutkimuksen kyselyn avulla tai esimerkiksi haastatella uusia työntekijöitä. Aihetta voitaisiin rajata pelkästään työntekijän tai työnantajan näkökulmaan ja esittää laajempia kysymyksiä, jotta perehdytys saataisiin toimimaan Osuuskauppa Hämeenmaalla.

Työntekijän näkökulmasta olisi mielenkiintoista selvittää, mitä he toivovat hyvältä perehdyttämiseltä sekä miten perehdyttämistä voitaisiin kehittää. Työnantajan näkökulmasta voitaisiin tutkia työnantajan kokemuksia perehdyttämisestä, mitä perehdyttäminen vaatii toimipaikassa ja mitä haasteita esihenkilöt tai perehdyttäjät kokevat.

6 Yhteenveto

Opinnäytetyö toteutettiin keväällä 2022 toimeksiantona Osuuskauppa Hämeenmaalle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä työyhteisötaidoista uuden työntekijän kohtaamistilanteessa sekä perehdyttämisessä. Tutkimuksella selvitettiin, miten uusi työntekijä on otettu työyksikössä vastaan, miten hänen perehdyttämisensä on onnistunut ja min-käläinen mielikuva hänelle tästä prosessista on jäänyt.

Opinnäytetyön tietoperusta sisältää uuden työntekijän kohtaamiseen vaikuttavia aihepiirejä. Tietoperustan aiheiksi valikoitui työyhteisötaidot sekä perehdyttäminen. Tietoperusta toimi pohjana opinnäytetyössä tehdylle tutkimukselle auttaen ymmärtämään aiheita paremmin. Opinnäytetyön tietoperustaan haettiin tietoa luotettavista lähteistä.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena hyödyntäen internet-kyselyä. Kyselyn kohderyhmänä toimi tammi-huhtikuussa Osuuskauppa Hämeenmaan market-, matkailu-, ja ravintola- sekä liikennemyymälätoimialoilla aloittaneet uudet työntekijät. Kyselytutkimukseen toivottiin rehellisiä kokemusperäisiä vastauksia, joten se toteutettiin niin, että kyselyyn pystyi vastaamaan anonyymisti, eikä vastauksia ollut mahdollista yhdistää yksilöihin.

Tutkimuksen avulla saatiin lisättyä ymmärrystä työyhteisötaidoista sekä perehdyttämisestä uuden työntekijän kohtaamistilanteessa toimeksiantaja yrityksessä. Tutkimustuloksista selvisi, että uudet työntekijät toivovat työnantajalta enemmän aikaa, selkeämpiä ohjeistuksia sekä tasalaatuisempaa ja toimipaikkoihin kohdennettua perehdyttämistä. Syksyllä 2021 toteutettu Vastuullinen kesäduuni-tutkimus tuki tutkimustuloksia perehdyttämisen parantamisesta sekä tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutumisesta.

Opinnäytetyö onnistui tavoitteessaan selvittää, miten uusi työntekijä kohdataan toimeksiantaja yrityksen yksiköissä ja miten hänen perehdyttämisensä on onnistunut. Osuuskauppa Hämeenmaa sai tarvittavan määrän tietoa, jotta sillä on mahdollisuus kehittyä työnantajana ja pyrkiä parantamaan uusien työntekijöiden kokemuksia.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot. Helsinki: WSOYpro.

Asetus nuorten työntekijäin suojelusta. 508/1986. Viitattu 14.5.2022. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1986/19860508>

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: J-Impact.

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Verkkojulkaisu. Saatavissa <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiWzPqCvLf3AhVyoosKHbx9DuMQFnoECD0QAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.tilastollinentutkimus.fi%2F1.TUTKIMUSTUKI%2FKvantitatiivinenTutkimus.pdf&usg=AOvVaw22o9fNhHQ R62MPNZw-enuD>

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari Oy.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Juurinen, A. 2019. Perehdytysopas perehdytyksen tukena. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.5.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019061016417>

Kallunki, E. 21.3.2022. Empatiaa tarvitaan nyt työyhteisöissä kun maailmalla kuohuu – tutkijan mukaan se parantaa hyvinvointia jatkuvan kuormituksen ja stressin alla. YLE. Verkkojulkaisu. Viitattu 13.5.2022. Saatavissa <https://yle.fi/uutiset/3-12320504>

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Alma Talent Oy e-kirjat. Helsinki: Talentum. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=alma991521133906254&context=L&vid=358FIN LUT:LAB&lang=fi&search_scope=LAB CAMPUS CDI&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=Everything&query=any,contains,menestyksen%20timantti

Kesäduunitutkimus. 2021. IROResearch. Osuuskauppa Hämeenmaa.

Koskinen, S. Ullakonoja, V. 2016. Oikeudet ja velvollisuudet työsuhteessa. Helsinki: Edita.

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

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. 609/1986. Viitattu 12.5.2022. Saatavissa <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>

Laki nuorista työntekijöistä. 998/1993. Viitattu 14.5.2022. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998>

- Manka, M-L., Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent e-kirjat. Helsinki: Talentum Media. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=alma991644313906254&context=L&vid=358FIN_LUT:LAB&lang=fi&search_scope=LAB_CAMPUS_CDI&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=Everything&query=any,contains,ty%C3%B6hyvinvointi&mode=advanced&offset=0
- Mikkola, L. Rajamäki, S. ja Valo, M. 2020. Workplace Communication. E-kirja. New York: Routledge. Saatavissa <https://web-p-ebscohost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzIzMTk3NTBfX0FO0?sid=abd9674f-535b-4fe0-8a4f-187034f323fa@redis&vid=0&format=EB&rid=1>
- Mäkisalo-Ropponen, M. 2016. Kohti yhdessä tekemisen kulttuuria. Helsinki: Draamatyö Oy.
- Osuuskauppa Hämeenmaa. Tietoa meistä. Viitattu 23.5.2022. Saatavissa <https://hameenmaa.fi/tietoa-meista/>
- Osuuskauppa Hämeenmaa. 2021. Hallinto ja johto. Selvitys osuuskaupan hallinto- ja ohjausjärjestelmästä. Viitattu 23.5.2022. Saatavissa <https://view.sok-julkaisut.fi/okhameenmaa/selvitys-osuuskaupan-hallinto-ja-ohjausjarjestelmasta-2021#/page=1>
- Pessi, A., Martela, F. 2017. Myötätunnon mullistava voima. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524518444>
- Roos, S. ja Mönkkönen, K. 2015. Ihmisiksi työssä: työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. UNIpress.
- Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovarasto. Verkkojulkaisu. Viitattu 20.5.2022. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html
- Saarin, M. 2011. Työsuhteen pelisäännöt. Alma Talent Oy e-kirjat. Helsinki: Talentum Media. Saatavissa [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/EAHBEXCTEB#kohta:TY\(\(d6\)SUHTEEN\(\(20\)PELIS\(\(c4\)\(\(c4\)NN\(\(d6\)T\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/EAHBEXCTEB#kohta:TY((d6)SUHTEEN((20)PELIS((c4)((c4)NN((d6)T((20)/piste:b4)
- Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki: J_Impact Oy.
- Sarkkinen, M. 20.3.2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työturvallisuuslaitos. Verkkojulkaisu. Viitattu 13.5.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>

Talvio, M., Klemola U. 2017. Toimiva vuorovaikutus. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=alma992007886206254&context=L&vid=358FIN LUT:LAB&lang=fi&search_scope=LAB_CAMPUS_CDI&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=Everything&query=any,contains,vuorovaikutus&offset=0

Työsopimuslaki 55/2001. Viitattu 9.5.2022. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 9.5.2022. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Työturvallisuuskeskus. 2022. Työturvallisuus ja työsuojelu. Verkkojulkaisu. Viitattu 19.4.2022. Saatavissa https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot#d80adf49

Työterveyslaitos. 2022. Perehdyttäjän TOP 10 – muistilista. Verkkojulkaisu. Viitattu 14.5.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirjat. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=alma991992773406254&context=L&vid=358FIN LUT:LAB&lang=fi&search_scope=LAB_CAMPUS_CDI&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=Everything&query=any,contains,tutki%20ja%20kehita%20C3%A4&offset=0

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Verkkojulkaisu. Viitattu 17.5.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0099-9>

Wertheim, E. 2008. Ph.D. The Importance of Effective Communication. Northeastern University. College of Business Administration. Viitattu 20.5.2022. Saatavissa <http://ysrinfo.files.wordpress.com/2012/06/effectivecommunication5.pdf>

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Viitattu 12.5.2022. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

LIITTEET

Liite 1. Kyselytutkimuksen saate



Hei,

Antaisitko työntekijäpalautetta?

Työyhteisötaidot-kysely, toukokuu 2022

Haluamme lisätä ymmärrystä työyhteisötaidoista uuden työntekijän kohtaamistilanteessa sekä perehdyttämisessä Osuuskauppa Hämeenmaan market-, liikenne- sekä matkailu- ja ravitsemistoimialan yksiköissä. Sinun kokemuksesi on tärkeä. Vastaaminen vie vain noin 5 minuuttia. Kiitos paljon, jos ehdit vastaamaan kyselyyn.

Kyselyyn vastataan anonyymisti, eikä sinua voida yhdistää vastauksiisi. Tutkimuksen aineisto käsitellään luottamuksellisesti tietosuojahuomioiden. Tuloksia hyödynnetään työyhteisötaitojen sekä perehdyttämisen laadun kehittämisessä. Vastaamalla kyselyyn annat luvan edellä kuvattuun tulosten hyödyntämiseen. Mahdollisissa kysymyksissä kyselylomakkeeseen liittyen voit olla yhteydessä sähköpostitse katja.malinen@student.lab.fi. Kysely on osa LAB-ammattikorkeakouluun tehtävää opinnäytetyötä.

Kiitos arvokkaasta palautteestasi!

Liite 2. Kyselytutkimuslomake

Minkä ikäinen olet?*

- ☐ alle 18
- ☐ 18-24
- ☐ 25-34
- ☐ 35-44
- ☐ 45-54
- ☐ yli 55

Miksi hait töihin Osuuskauppa Hämeenmaalle? Valitse tärkein vaihtoehto.*

- ☐ Hämeenmaa työnantajana herätti mielenkiinnon
- ☐ Työtehtävä vaikutti mielenkiintoiselta
- ☐ Työnantajaa suositeltiin minulle
- ☐ Muutto paikkakunnalle
- ☐ Työpaikan vaihtaminen
- ☐ Jokin muu, mikä

Kun tulit valituksi, olitko... (Valitse yksi)*

- ☐ Innostunut
- ☐ Tyytyväinen
- ☐ Iloinen
- ☐ Pelokas
- ☐ Jännittynyt
- ☐ Pettynyt
- ☐ Jokin muu, mikä

Vastasiko työn sisältö odotuksiasi?*

- ☐ Kyllä
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ Ei

Jos vastasit ei, mitä olisit toivonut enemmän?

Vastasiko työyhteisö odotuksiasi?*

- ☐ Kyllä
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ Ei

Jos vastasit ei, mitä olisit toivonut enemmän?

Vastasiko esihenkilö odotuksiasi?*

- ☐ Kyllä
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ Ei

Jos vastasit ei, mitä olisit toivonut enemmän?

Otettiin sinut työyhteisössä hyvin vastaan?*

- ☐ Kyllä
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ Ei

Jos vastasit ei, kerro miksi ja muuttuiko tilanne työsuhteesi aikana?

Oliko tuloosi valmistauduttu hyvin?*

- ☐ Kyllä
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ Ei

Jos vastasit ei, tarkentaisitko miksi?

Onnistuiko perehdyttäminen toimipaikassa sinusta hyvin?*

- ☐ Kyllä
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ Ei

Jos vastasit ei, niin mistä olisit toivonut enemmän tietoa?

Toimiko perehdyttäjänäsi joku valittu henkilö? (esim. kummiperehdyttäjä)*

- ☐ Kyllä
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ Ei

Saitko apua/ neuvoja pyydetessä?*

- ☐ Kyllä
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ En

Jos vastasit en, niin mihin et saanut apua tai neuvoja?

Saitko mielestäsi riittävästi palautetta työstäsi?*

- ☐ Kyllä
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ En

Jos vastasit en, niin millaista palautetta olisit toivonut?

Oliko sinulla mahdollisuutta antaa palautetta/
kehitysehdotuksia perehdyttämisestä?*

- ☐ Kyllä
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ Ei

Jos vastasit ei, niin miksi?

Haluaisitko vielä sanoa jotakin muuta tähän aiheeseen
liittyen?
