

Opinnäytetyö (AMK)  
Liiketalous  
Markkinointi urheilijoille  
2014

Aaron Hotanen

# UUDEN ESIMIEHEN PEREHDYTTÄMINEN



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Aaron Hotanen

## UUDEN ESIMIEHEN PEREHDYTTÄMINEN

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää esimiestyön ja perehdyttämisen haasteita. Erityisen tarkastelun kohteena oli uusien esimiesten perehdyttäminen toimeksiantajayrityksessä. Tutkimuksen avulla selvitettiin toimeksiantajayrityksessä työskentelevien esimiesten kokemuksia yrityksen perehdyttämismallista.

Työn tietoperustassa käsiteltiin yleisesti esimiestyön ja perehdyttämisen merkitystä ja sisältöä. Empiriaosiota varten tehtiin kolmetoista teemahaastattelua. Haastattelut henkilöt olivat toimeksiantajayrityksen uusia, siellä 0-2 vuotta työskennelleitä esimiehiä. Haastatteluissa keskityttiin kolmeen teemaan: esimiestyö ja sen merkitys yritykselle, esimiestyökalut ja niihin liittyvät koulutuskokemukset ja esimiesten näkemykset perehdyttämisprosessista.

Teemahaastatteluiden kautta selvisi, että uudet esimiehet pitivät coachausta merkittävimpana johtamistapana. He olivat pääosin tyytyväisiä yrityksen nykyiseen perehdyttämismalliin. He toivoivat kuitenkin perehdyttämisprosessiin lisää räätälöintiä. Perehdyttämisen yhteydessä uusille esimiehille pitäisi antaa lisää coachingtyökaluja, joiden avulla he voisivat ohjata niitä alaisia, joita on vaikea johtaa coaching-menetelmällä. Tähän ongelmaan törmättiin erityisesti iäkkäiden alaisten kohdalla.

### ASIASANAT:

Perehdyttäminen, esimies, coaching, tunneäly

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business economics | Marketing for athletes

Completion year of the thesis: June 2014 | Total number of pages 43

Instructor: Maija Nolvi

Aaron Hotanen

## THE ORIENTATION OF A NEW MANAGER

The goal of the thesis was to examine the challenges of being a manager and how to implement their workplace orientation. Particular emphasis was given to the orientation of new managers in the client corporation. The experiences of the new managers in terms of the client corporation's orientation model were examined through research.

The theoretical part of the thesis describes the job description and the significance of a manager as well as the orientation process of a new manager. Thirteen theme-interviews were conducted as part of the empirical section. The interviewees were new managers who had worked in the client corporation for 0-2 years. The interviews were focused on three themes: their work duties and its significance for the corporation, supervisory tools and related training experiences and the opinions of interviewees concerning the orientation process.

The theme interview clearly indicated that the new managers regarded coaching as the most important way to lead employees. They were mostly satisfied with the corporation's existing orientation-model. However, they did hope that the orientation process would be more customized. As part of orientation, the new managers should be given more coaching tools, which they could use to guide the employees that are hard to coach. This problem was encountered particularly among the older employees.

### KEYWORDS:

Orientation, manager, coaching, emotional intelligence

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 ESIMIESTYÖ</b>	<b>8</b>
2.1 Esimiestyön merkitys	8
2.1.1 Roolit	9
2.1.2 Tehtävät	11
2.1.3 Esimiestyön kokonaiskuva	12
2.2 Coaching ja tunneäly	14
2.2.1 Coachingin käyttö ja merkitys	15
2.2.2 Tunneäly ja tunnetaidot	16
<b>3 PEREHDYTTÄMINEN</b>	<b>19</b>
3.1 Perehdyttämisen merkitys	19
3.2 Perehdyttämisen sisältö	20
<b>4 YRITYS X:N ESIMIESTEN PEREHDYTTÄMISMALLI</b>	<b>24</b>
4.1 Yritys X:n esittely	24
4.2 Perehdyttämisen toteuttaminen	25
4.2.1 New leader -koulutus	26
4.2.2 Valmentava johtaminen	27
4.2.3 Tilannejohtaminen	28
<b>5 TUTKIMUS YRITYS X:N ESIMIESTEN PEREHDYTTÄMISESTÄ</b>	<b>30</b>
5.1 Haastattelujen toteuttaminen	30
5.2 Aineiston keruu ja käsittely	31
5.3 Tutkimustulokset	32
5.3.1 Esimiestyö ja sen merkitys yritykselle	32
5.3.2 Esimiestyökalut ja niihin liittyvät koulutuskokemukset	34
5.3.3 Esimiesten näkemykset perehdyttämisprosessista	36
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>39</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>42</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Haastattelukutsu  
Liite 2. Teemahaastattelurunko.

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Johtajaroolien summa (Kallasvuo & Romppanen 2011, 21). .....	10
Kuvio 2. Esimiesosaamisen kokonaiskuva (Hyppänen 2007, 25).....	13

# 1 JOHDANTO

Vakuutusala muuttuu ja kehittyy koko ajan voimakkaasti. Esimiehillä on muutostilanteissa erityisen suuri vaikutus yrityksen menestykseen. Vakuutusyhtiön sisällä toimii monia erilaisia osastoja ja tiimejä, joista jokaisessa työskentelee yksi tai useampia esimiehiä.

Oikeanlaisen perehdyttämisen merkitys on suuri jokaiselle työntekijälle. Perehdyttämisellä varmistetaan, että yrityksellä on jatkuvasti toimintakykyinen henkilöstö (Koistinen 1984, 2). Henkilöstön toimintakyvyn varmistaminen on yksi esimiehen monista tehtävistä, joten oikeanlaisen perehdyttämisen tarjoaminen esimiehelle on erityisen tärkeää.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on auttaa toimeksiantajaa, yritys X:ää, tutkimaan, miten hyvin sen nykyinen esimiesten perehdyttämismalli toimii sekä selvittää esimiestyön ja perehdyttämisen haasteita. Yritys X on hiljattain uusiutunut esimieskoulutustaan, joka suoritetaan Suomessa eri tavalla kuin muissa Pohjoismaissa.

Empiriaosion tavoitteena oli vasta seuraaviin kysymyksiin:

- Miten esimiehet kokevat perehdyttämisen?
- Saavatko he perehdyttämisvaiheessa riittävästi tukea?
- Onko nykyinen perehdyttämismalli hyvä?

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan niiden esimiesten perehdyttämistä, jotka ovat työskennelleet toimeksiantajayrityksessä vasta melko vähän aikaa, eli 0-2 vuotta. Yritys X rekrytoi suuren osan esimiehistään, noin 80 prosenttia, talon sisältä. Vuoden 2014 uusiksi luettavista neljästätoista esimiehestä ainoastaan kaksi on rekrytoitu yritys X:n ulkopuolelta. Tästä johtuen ulkoisen rekrytoinnin perehdyttämistä ei käsitellä tässä opinnäytetyössä. Sisäisen perehdyttämisen lisäksi työssä tarkastellaan yleisesti esimiestyön sisältöä ja sen vaatimuksia. Tiettyjä osa-alueita painotetaan sen mukaan, miten suurta roolia ne näyttävät yritys X:n perehdyttämismallissa. Organisaatioympäristöön pereh-

dyttämistä ei käy läpi yritys X:n sisäisen rekrytointipainotuksen vuoksi. Opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu kirjallisten ja sähköisten lähteiden lisäksi myös haastatteluihin ja sähköpostikeskusteluihin yritys X:n koulutuspäällikön ja yhden HR-partnerin kanssa.

Opinnäytetyössä käytetään paljon termiä coaching, joka on jo vakiintunut suomenkieleen puhuttaessa valmentavasta johtamistavasta. Yritys X käyttää coachingin yhteydessä myös muita englanninkielisiä termejä, jotka eivät ole vakiintuneet suomenkieleen. Tässä opinnäytetyössä puhuttaessa valmentavasta johtamisesta viitataan yritys X:n Practical Leadership by Coaching – valmennukseen. Opinnäytetyössä käytetään perehdyttämisen ja coachingin yhteydessä sekä malli että prosessi termiä. Tässä yhteydessä ne tarkoittavat samaa asiaa.

Aiemmin vastaavaa aihetta opinnäytetyön muodossa ovat tutkineet esimerkiksi Minna Hoikkala Lahden Ammattikorkeakoulusta ja Sami Laaksonen Laurea-Ammattikorkeakoulusta. Molemmat ovat keskittyneet uusien esimiesten perehdyttämiseen. Hoikkalan opinnäytetyön tavoitteena oli auttaa toimeksiantajaa menestymään kehittämällä esimiesten perehdyttämisen tueksi uusi nettisivusto. Laaksonen opinnäytetyön tavoitteena taas oli laatia työn toimeksiantajalle, Järvenpään kaupungille, perehdyttämisohjelma.

Omassa opinnäytetyössäni esittelen edellä mainittuja töitä kattavammin niitä vaatimuksia, joita esimiestyöhön kohdistetaan ja niitä taitoja, joita esimiehiltä edellytetään. Työn tutkimusosan taustaksi työssä esitellään toimeksiantajayrityksessä käytössä oleva perehdyttämisohjelma.

## 2 ESIMIESTYÖ

### 2.1 Esimiestyön merkitys

Esimiestyö voidaan määritellä monilla eri tavoilla. Hyppäsen (2007,7) mukaan esimiestyö on nimenomaan johtamista, joka on vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista joko yksilöihin tai kokonaisiin ryhmiin. Aaltosen, Pitkäsen ja Ristikankaan (2008, 118) mukaan esimiestyö on jatkuvaa ihmisten, ongelmien ja vaihtelevien tilanteiden kohtaamista. Näiden kohtaamisten edellytyksenä on, että esimies on läsnä ja esimiestyölle annetaan aikaa. Kallasvuo ja Romppanen (2011, 15) tarkentavat johtajuuden määritelmää organisaation ja alaisten näkökulmasta, jossa johtajuuden tehtävänä on määritellä työyhteisön suuntaa ja ohjata kaikkien työtä kohti yhteisiä tavoitteita. Valtiokonttorin (2009,15) mukaan esimies rakentaa perustan työyhteisön työnteolle ja auttaa työntekijöitä onnistumaan. Esimiehen toiminnan lähtökohtana tulisikin olla kysymys: Miten voin auttaa?

Oli määritelmä missä muodossa tahansa, esimiehellä on työyhteisössä aina suuri rooli, jonka tärkeyttä ei voi liikaa korostaa. Johdolla ja esimiehillä on keskeinen vastuu siitä, miten hyvin arvot tulevat osaksi käytännön toimintaa työyhteisön sisällä (Kauppinen & Silvennoinen 2006, 15).

Aaltonen, Pitkänen ja Ristikangas (2008, 18-19) ovat pelkistäneet organisaation tärkeät menestystekijät kahteen osaan:

- 1) organisaatio onnistuu vain silloin, kun sen sisällä työskentelee päteviä asiantuntijoita
- 2) organisaatio onnistuu vain silloin, kun sen sisällä työskentelee päteviä esimiehiä ja johtajia.

Moni esimies pitääkin itseään asiantuntijana, jolla on lisäksi esimiestehtävä (Hyppänen 2007, 9).



Esimiestyötä tarkastellaan tässä opinnäytetyössä kolmen eri osa-alueen kautta. Ensimmäisessä osa-alueessa pohditaan, mistä rooleista esimiesasema koostuu. Toisessa osa-alueessa tarkastellaan, mitä erilaisia tehtäviä esimiesasema voi pitää sisällään ja kolmannessa osa-alueessa sitä, minkälainen on esimiestyön kokonaiskuva.

### 2.1.1 Roolit

Hyppäsen mukaan (2007, 9) esimiehen rooleissa voi korostua tilanteen mukaan valmentaja, sparraaja, tiiminvetäjä, projektipäällikkö, työnjohtaja, ongelmanratkaisija, työhönottaja tai perehdyttäjä. Downey taas jakaa esimiehen ydinroolit kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat coach, manager ja leader (Carlsson & Forssell 2012, 34). Yritys X käyttää Downeyn jaottelua perehdyttämisessään ja siksi ne käsitellään tässä työssä tarkemmin.

**Leader-roolissa** toimiva esimies johtaa oman esimerkkinsä kautta ja luo tiimilleen organisaation suuresta visiosta johdettuja, selkeitä, puhuttelevia ja inspiroivia tulevaisuuden tavoitekuvia ja suunnitelmia. (Carlsson & Forssell 2012, 35).

**Manager-roolissa** toimiva esimies keskittyy muuttamaan organisaation perustehtävää arkiseksi tavoitteiksi ja tehokkaiksi prosesseiksi. Hänen tehtävänä on organisoida vastuut ja roolit sekä keskittyä siihen, että pelisääntöjä noudatetaan (Carlsson & Forssell 2012, 35.)

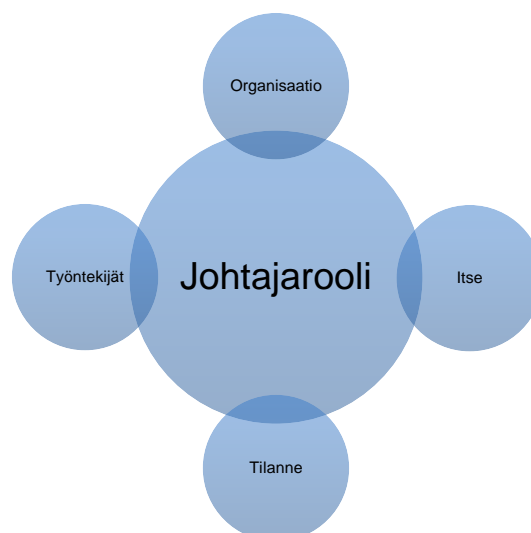
**Coach-roolissa** esimiehen tehtävä on tukea yksilöllisellä tavalla työntekijöitään yhteisesti sovittujen tehtävien toteuttamisessa. Tämän toiminnan tarkoituksena on maksimoida työntekijöiden hyvinvointi, oppimiskyky ja onnistuminen (Carlsson & Forssell 2012, 35.)

Organisaatio on taho, joka rajaa sen alueen, jonka sisällä johtajan pitää toimia. Se rajaa hänen rooliaan määrittelemällä hänen virallisen asemansa, valtansa ja vastuunsa sekä niihin kuuluvat tehtävät. (Kallasvuo & Romppanen 2011, 20.)

Järvisen (2012, 142-143) mukaan esimiehen rooli on lähtökohtaisesti epäinhimillinen ja esimieheen suunnataan usein täysin kohtuuttomia odotuksia. Esimiehen pitää tietää alaisten työnsisällöstä, yrityksen taloudesta, työlainsäädännöstä, hallinnosta, tietotekniikasta ja strategioista. Hänellä on lisäksi monia muitakin vastuualueita. Esimiehen pitää ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ja omata hyvät vuorovaikutustaidot sekä tietää, miten ihmiset reagoivat muutoksiin ja palautteen antoon. Tämän kaiken lisäksi esimiehen pitäisi tuntea itsensä ja hallita omaa käyttäytymistään sekä tapaansa ilmaista tunteitaan.

On hyvä myös muistaa, että jokaisella roolilla on vastaroolinsa. Esimerkiksi tilanottajan vastarooli on väistyjä, myötäilijän vastarooli on jyrä ja suojelijan vastarooli uhri. Esimiehelle tyypillisiä rooleja ovat puhuja ja jyrä. Nämä voivat herättää alaisissa vastaroolina alistujan, taistelijan tai luovuttajan. Monologien vähentäminen usein auttaa ja esimiehen on hyvä ottaa tyypillisten roolien tilalle enemmän kyselijän ja kuuntelijan rooleja. (Jabe 2009.)

Myös Kallasvuon ja Romppaisen mukaan (2011, 21) johtaja rooli on monien tekijöiden summa, jossa roolin muodostumiseen vaikuttavat niin organisaatio, tilanne, esimiehen omat kuin työntekijöidenkin odotukset. Näiden asioiden välistä yhteyttä havainnollistaa kuvio 1.



Kuvio 1. Johtajaroolien summa (Kallasvuo & Romppanen 2011, 21).

Kuviossa 1 johtajarooli on summana keskellä. Ympyrän sivuilla ovat summaan vaikuttavat tekijät, jotka muodostuvat organisaatiosta, työntekijöiden odotuksista, erilaisista tilanteista sekä esimiehestä itsestään. Nämä kaikki neljä tekijää vaikuttavat siihen, miten johtajarooli muodostuu ja rakentuu.

### 2.1.2 Tehtävät

Esimiehen tehtävät riippuvat pitkälti siitä, minkälainen tehtävä on kyseessä. Esimiestehtävä ei aina tarkoita, että kyseisellä henkilöllä on suoria alaisia tai työnjohto-oikeutta. Yritys X:ssä uudet esimiehet ovat poikkeuksetta lähiesimiehiä, joilla on suora suhde alaisiin, joten tehtäviä tarkastellaan sen mukaisesti.

Ensimmäinen haaste esimiestehtävää aloittavalla henkilöllä on, että hän ei voi ennakkoon selvittää kaikkea, mitä uudessa tehtävässä tulee vastaan. Työn jou-  
tuukin usein aloittamaan omien mielikuvien tai oletusten varassa. Eteen tulee uusia asioita, vanhoja asioita uusissa muodoissa, yllätyksiä, ongelmia, ristiriitoja ja salaisuuksiakin. Esimiehellä on usein tehtävään ryhtyessään tietynlaisia ennakko-odotuksia siitä, mitä työ pitää sisällään. Nämä odotukset eivät aina vastaa todellisuutta. Edelliset tehtävät samassa organisaatiossa ovat kuitenkin karruttaneet tietoa ja kokemusta sekä voineet luoda jonkinlaista ennakkokäsitystä siitä, mitä johtamistehtävää hoitavalta henkilöltä odotetaan. (Kallasvuo & Romppanen 2011, 22.)

Sundvikin (2006, 41) mukaan esimiehen tehtäviin kuuluu asioiden- ja ihmisten johtamista, jotka ovat aina kytköksissä toisiinsa. Esimiehen tehtävä työyhteisössä on pitää huolta sekä työryhmän tuottavuudesta että ihmisten hyvinvoinnista.

Hyppäsen (2007, 11) mukaan esimiestehtäviin kuuluu:

- töiden ja yhteistyön sujumisen varmistaminen
- ihmisten kehittymisen tukeminen
- osaamisen kehittäminen ja arviointi
- henkilöstön motivointi
- palautteen anto ja kannustaminen

- erilaisuuden hyödyntäminen
- jaksamisesta huolehtinen
- henkilöstön sitouttaminen
- toiminnan kehittäminen
- toimivien palaverien ja hyvän tiedonkulun varmistaminen
- selkeiden tavoitteiden asettaminen
- tuloksien seuranta
- ilmapiiiristä huolehtiminen.

Tiivistetysti Hyppänen (2007, 251) on määritellyt esimiestehtävän seuraavasti: ”Esimiehen tehtävänä on saada oman yksikkönsä ihmiset tekemään oikeita asioita oikein, niin että työ on järkevää ja siinä saavutetaan mahdollisimman hyviä tuloksia”.

Pitävät esimiestehtävän yksityiskohdat sisällään mitä tahansa, niin hyväksi johtajaksi pyrkivän on selkiytettävä itselleen aina oman johtamistehtävänsä tarkoitus ja käytettävä aikaa työkenttensä kokonaisuuden hahmottamiseen (Kallasvuo & Romppanen 2011, 16).

### 2.1.3 Esimiestyön kokonaiskuva

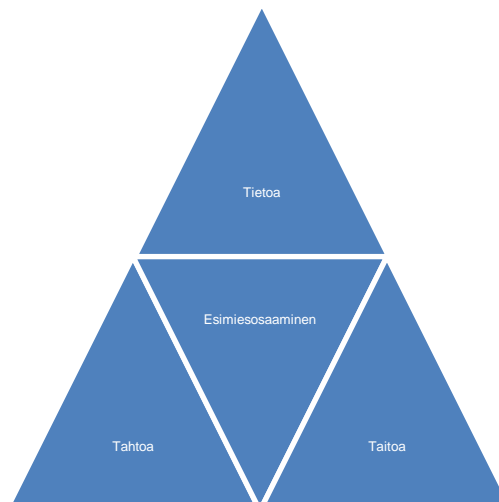
Esimiestyö ei ole pelkästään yksilöiden johtamista, vaan se on myös koko työyhteisön johtamista. Kallasvuon ja Romppasen (2011, 15) mukaan nimenomaan esimiehiksi nimettyjen henkilöiden vastuulla on huolehtia työyhteisön kokonaiskuvasta. Kokonaiskuvan hahmottaminen on siis esimiestyön onnistumiselle elintärkeää. Jotta esimies voi hahmottaa kokonaiskuvan yksilö- ja työyhteisötasolla, hänen pitäisi pystyä ensin hahmottamaan oman osaamisensa kokonaiskuva.

Yksikkönsä johtajana esimies on vastuussa myös sen kokonaiskuvasta. Se pitää sisällään ihmisten johtamisen, asiakassuhteet, prosessit, laadun, talouden ja tunnusluvut. Toisin sanoen esimiestyöhön kuuluu sekä strategisia että opera-

tiivisia tehtäviä. Näissä tehtävissä tarvitaan kykyä johtaa yksilöitä, tiimejä ja erilaisia sidosryhmiä. (Hyppänen 2007, 54.)

Kokonaisuudesta puhuttaessa on tärkeää huomioida myös asiakassuhteiden hoitaminen. Se voi helposti jäädä kokonaiskuvan ulkopuolelle, sillä esimiestyö voidaan usein mieltää ihmisten johtamisena, jossa esimies ei ole suorassa kontaktissa asiakkaiden kanssa. Hyppänen toteaa (2007, 86), että vaikka esimies ei olisikaan suorassa kontaktissa asiakkaiden kanssa, hän on viimekädessä vastuussa asiakaslupauksista, sopimusten mukaisesta toiminnasta, asiakassuhteista sekä toiminnan kannattavuudesta ja laadusta.

Hyppänen (2007, 25) on jakanut esimiesosaamisen kokonaiskuvan neljään osaan: esimiesosaaminen, tahto, tieto ja taito. Kaikkia näitä tarvitaan eheän kokonaisuuden muodostamisessa. Kuviossa 2. tieto pitää sisällään esimiehen tietoperäisen osaamisen kuten laatujärjestelmät, ohjeistukset ja asiakassopimukset. Taito taas pitää sisällään muun muassa esimiehen viestintä- ja vuorovaikutustaidot, tunneälyn ja kyvyn hyödyntää johtamisen työkaluja. Tahtoon kuuluvat halu olla esimies, itsetuntemus ja halu kehittyä. (Hyppänen 2007 24-25.)



Kuvio 2. Esimiesosaamisen kokonaiskuva (Hyppänen 2007, 25).

Onnistuakseen työssä esimies tarvitsee kaikkia kuvion 2 osa-alueita. Vaikka esimieheltä löytyisi kuinka paljon tahansa tahtoa, hänen on hyvin vaikea saada

tuloksia aikaiseksi ilman siihen tarvittavaa taitoa. Tai vastaavasti suuren tietomäärän omaava esimies voi helposti huomata puutteita työyhteisössä, mutta hän tarvitsee myös riittävän määrän tahtoa niiden korjaamiseksi.

Hyväksi esimieheksi pyrkivän henkilön on siis selkiytettävä itselleen oman johtamistehtävänsä tarkoitus ja käytettävä aikaa työkenttäänsä kokonaisuuden hahmottamiseen. Hyvän johtajuuden ytimenä on kokonaiskuvan muodostaminen ja sen jatkuva ylläpitäminen niin organisaatiosta kuin siellä tehtävästä työstäkin (Kallasvuo & Romppanen 2011, 16, 175.)

## 2.2 Coaching ja tunneäly

Coachingilla ja tunneälyllä on suuri rooli yritys X:n perehdyttämisohjelmassa. Kyseisen yrityksen HR-strategiassa ihmiset, asiakkaat, aloitekyky, liiketoiminta ja johtaminen ovat tasapainoisesti kehitettäviä painopisteitä. Jos näitä priorisoi valmennuksen kannalta, niin henkilöstö- ja valmentava johtaminen nousee jatkuvasti yhä tärkeämmäksi osaamisalueeksi henkilöstön koulutustason kasvun myötä. Henkilöstön johtaminen sisäisen motivaation kautta ei onnistu ilman esimiehen omaa oikeanlaista ajatusmallia, toisen kunnioitusta ja valmentavaa otetta. (Yritys X:n koulutuspäällikkö 2013.)

Yritys X arvottaa myös tunneälytaidot esimiestyössä hyvin korkealle ja yrityksessä edellytetäänkin hyvältä esimieheltä, joka arvostaa henkilöstönsä kehittämistä:

- tervettä itsetuntoa
- ehyttä ammatti-identiteettiä
- hyviä vuorovaikutustaitoja. (Yritys X koulutuspäällikkö 2013).

Kaikkien näiden ominaisuuksien saavuttamiseen ja ylläpitämiseen esimies tarvitsee hyviä tunneälytaitoja. Tässä opinnäytetyössä tunneälystä puhuttaessa käytetään Golemanin (1998, 361) määritelmää: Tunneäly on kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa ja kykyä hallita tehokkaasti sekä omia tunnetiloja että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita.

### 2.2.1 Coachingin käyttö ja merkitys

Coachingissa kyse on nimenomaan valmennettavasta itsestään liikkeelle lähtevästä prosessista, jossa hän on vastuussa omasta kehityksestään kohti itse asettamiaan tavoitteita. Coach ei ratkaise valmennettavan haasteita hänen puolestaan, vaan auttaa oikeiden vastausten löytämisessä. (Räsänen 2007, 18; Carlsson & Forssell 2012, 43-44.)

Coachingia käsittelevässä kirjallisuudessa on kaksi eri lähestymistapaa kun on kyse esimiehen toiminnasta. Ensimmäisessä niistä esimiehen rooli on hyvin lähellä perinteistä urheiluvalmentajakuvaa. Kyseinen rooli pitää sisällään ohjeita antavaa ja dominoivaa käyttäytymistä sekä suoraa neuvontaa. Taustalla on ajatus, että esimies tuntee todella hyvin valmennettavan tehtäväkentän ja on mahdollisesti toiminut itse aikaisemmin samassa tehtävässä menestyksekkäästi. (Räsänen 2007,85.)

Toisessa lähestymistavassa valmentajuus nähdään alaisen voimaantumista edistävänä roolina, jossa korostuu työntekijän rohkaiseminen ja motivoiminen oppimaan, kyseenalaistamaan ja tutkimaan omia olettamuksia. Suomessa tämä näkemys on saanut johdon koulutuksessa viimeaikoina paljon jalansijaa (Räsänen 2007,85.)

Carlsson ja Forssell (2012, 40-41) ovat jakaneet coachingin käyttötavat organisaatioissa neljään osa-alueeseen.

- 1) Organisaation laajat coaching-projektit
  - Coachattavien mahdollinen henkilöarviointi
  - Vaikuttavuusarviointi ennen projektia, sen aikana ja projektin jälkeen
- 2) Kahdenkeskiset coaching keskustelut
  - Etukäteen sovitut tapaamiset
  - Henkilökohtaisten tavoitteiden lyöminen lukkoon yhdessä
- 3) Viralliset esimies-alaiskeskustelut
  - Tavoitteet sekä esimieheltä tai organisaatiolta että alaiselta
  - Sisäinen coach (oma esimies, henkilöstöhallinnon edustaja)

#### 4) Jokapäiväiset keskustelut

- Palaverit ja keskustelut
- Tavoitteet spontaanisti esille keskusteluissa.

Yritys X:ssä on havaittu, että työntekijän vastuunotto lisääntyy, jos hän huomaa itse jonkin asian valmiin ratkaisun sijaan. Juuri tästä asiasta coachingissa usein on kyse. Coaching antaa myös työkalut esimiehille korjaavan ja positiivisen palautteen antoon alaisille, sekä poistaa pelkoa puuttua vaikeisiin ja henkilökohtaisiin asioihin. Coaching on myös oiva keino tunneälytaitojen kehittämiseen. (Yritys X:n koulutuspäällikkö 2013.)

#### 2.2.2 Tunneäly ja tunnetaidot

Syy siihen, miksi tunnetaidot ovat niin tärkeä asia johtajille on se, että heidän tehtävänä on usein saada muut työskentelemään entistä tehokkaammin. Se, että johtaja on kyvytön hoitamaan ihmissuhteita, haittaa kaikkien työn sujuvuutta; se voi aiheuttaa katkeruutta, viivästyksiä, heikentynyttä motivaatiota ja sitoutumista sekä synnyttää välinpitämättömyyttä ja vihamielisyyttä. Korkeimman tason johdon menestys riippuu lähes kokonaan tunneälystä. (Goleman 1998, 48; 50.) Pelkkä tunneäly ei kuitenkaan takaa tunnetaitojen oppimista työssä (Goleman 1998, 40). Siksi tunnetaitojen opettelu onkin hyvin tärkeää ja sitä pitää painottaa heti esimiesten perehdyttämisvaiheessa.

Goleman jakaa (1998, 42-43) tunnetaidot kahteen osaan: henkilökohtaiset taidot ja sosiaaliset taidot. Henkilökohtaiset taidot ovat taitoja, jotka määräävät kuinka hyvin ihminen tulee toimeen itsensä kanssa. Nämä taidot Goleman jakaa edelleen kolmeen osa-alueeseen: itsetuntemus, itsehallinta ja motivoituminen.

Itsetuntemus tarkoittaa sitä, että ihminen on tietoinen omista tunteistaan ja tunnistaa niiden vaikutukset. Ihminen tarvitsee myös itsearviointia, eli käsitystä omista rajoistaan, vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Itseluottamus taas tuo ihmiselle varmuutta hänen omasta arvostaan ja pätevyydestään. (Goleman 1998 42.)



Itsehallinnassa tarvitaan itsekuria, eli haitallisten tunteiden ja mielihaluja hallintaa. Tarvitaan myös luotettavuutta, rehellisyyttä, vastuunkatoa eli tunnollisuutta ja joustavuutta. Osa itsehallintaa on myös innovatiivisuus, eli avoin suhtautuminen uusiin ajatuksiin ja näkökulmiin. (Goleman 1998 42.)

Motivoituneella henkilöllä on kunnianhimoa ja halua kehittyä ja pyrkiä kohti entistä parempia suorituksia. Hän on sitoutunut ja omaksuu ryhmän tai organisaation päämäärät. Hänellä on valmius tarttua tilaisuuksiin ja olla aloitekykyinen. Motivoitunut ihminen on ennen kaikkea optimistinen ja pyrkii kohti päämääriä esteistä ja takaiskuista huolimatta. (Goleman 1998 42.)

Sosiaaliset taidot ovat taitoja, jotka määrittävät, kuinka hyvin ihminen tulee toimeen muiden ihmisten kanssa. Nämä taidot Goleman (1998 42-43) jakaa kahden osa-alueeseen: empatiaan ja sosiaalisiin kykyihin. Empatiassa kyse on muiden ymmärtämisestä. Empaattinen ihminen ottaa huomioon toisten tunteet ja näkökulmat, ymmärtää niitä ja välittää niistä. Hän on myös halukas kehittämään muita ja huomaa heidän edistyksensä. Empaattinen ihminen on palvelualtis, hän tunnistaa asiakkaiden ja työntekijöiden tarpeet ja ennakoit ne. Hän osaa hyödyntää erilaisuutta ja pyrkii tavoitteisiin erilaisten ihmisten avulla. Henkilön on hyvin vaikea tehdä myönteistä vaikutusta muihin ihmisiin, jos hän ei omaa kykyä aistia heidän tunteitaan ja asettua heidän asemaansa. (Goleman 1998, 42-43, 201).

On tärkeää ymmärtää, miten empatiaa voidaan käyttää työelämän työkaluna. Sen avulla kovatkin päätökset saattavat aiheuttaa tavallista vähemmän pysyvää katkeruutta ja eripuraa. Liike-elämässä muiden tunteiden ymmärtäminen ei välttämättä johda myönnötysten tekemiseen, vaan hyvän neuvotteluaseman saavuttamiseen ja onnistuneeseen esimiestyöhön. (Goleman 1998, 173.)

Sosiaalisissa kyvyissä kyse on vaikuttamisesta ja viestimisestä muiden kanssa. Sosiaalisesti kyvykäs ihminen osaa käyttää tehokkaita suostuttelutapoja ja on avoin kuuntelemaan. Hän osaa hallita ristiriitoja sekä sovittaa ja ratkoa erimielisyyksiä. Sosiaalisesti kyvykäs ihminen osaa johtaa muita innostamisen ja ohjaamisen kautta. Hän osaa panna alulle muutoksia ja ylläpitää sekä hallita niitä.

Sosiaalisiin kykyihin kuuluu myös kyky solmia ja vaalia hyödyllisiä ihmissuhteita sekä kyky työskennellä muiden kanssa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. (Goleman 1998, 42-43.)

## 3 PEREHDYTTÄMINEN

### 3.1 Perehdyttämisen merkitys

Tässä opinnäytetyössä perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan:

- työpaikkansa ja sen toiminta-ajatuksen, liike- tai palveluidean sekä toimintatavat (yritykseen tai työyhteisöön perehdyttäminen)
- työpaikkansa ihmiset, työtoverit ja asiakkaat (yritykseen ja työyhteisöön perehdyttäminen)
- omaan työhönsä liittyvät odotukset ja työtehtävät. (Kangas 2000,4.)

Henkilöstötuottavuuden asiantuntija Marko Kesti on laskenut, että yhden työntekijän vaihtuvuus voi maksaa yritykselle jopa 70 000 euroa. Summassa on huomioitu vanhan työsuhteen päättämisen ja uuden henkilön rekrytoimisen aiheuttamat kustannukset. (Saarikko 2013.)

Perehdyttämisen merkitystä ei voi liikaa korostaa. Se on tehokas tapa varmistaa, että yrityksellä on jatkuvasti toimintakykyinen henkilöstö. Ehkä tärkein merkitys perehdyttämisellä on siinä, että sen kautta työntekijälle pystytään luomaan kokonaiskuva ja sisäinen malli, jonka varassa hän voi työskennellä. (Koistinen 1984, 2.) Tämän lisäksi vahvalla valmennuksella tai perehdyttämisellä voidaan auttaa työntekijöitä parempiin suorituksiin sekä lisätä heidän uskollisuuttaan ja tyydytyksen tunnetta työssä. Nämä toimenpiteet johtavat usein ylennyksiin ja palkankorotuksiin, jotka omalta osaltaan vähentävät työvoiman vaihtuvuutta. (Goleman 1998, 175.)

Koistisen (1984, 8) mukaan onnistunut perehdyttäminen kokoaa yrityksessä olevaa tietoa ja taitoa. Se on aina osa johtamista ja kytkeytyy organisaatioon ja sen tehtäviin. Perehdyttämisen avulla yrityksen on mahdollista saavuttaa tuotannolliset ja inhimilliset tavoitteet. Se tekee henkilöstöstä jatkuvasti ammattitaitoisien, yhteistyökykyisen ja omaa työtään kehittävän. Sen avulla yrityksen on

mahdollista sopeutua teknologian ja työelämän muutoksiin ja se on ennen kaikkea tehokasta suojelutyötä.

Onnistuneen perehdyttämisen kautta yrityksessä pystytään parhaassa tapauksessa hyödyntämään uuden työntekijän vanhaa osaamista ja samalla kehittämään uutta. Painotus näiden kahden asian välillä perehdyttämisessä riippuu toki aina organisaation toimintatavasta ja itse tehtävästä. Vaikka painopiste olisikin tulokkaan osaamisen kehittämisessä, saadaan paras lopputulos liittämällä uusi osaaminen aikaisempaan kokemusmaailmaan. (Kupias ja Peltola 2009, 88.)

Perehdyttämisen tavoitteena on, että uusi työntekijä pystyy mahdollisimman pian työskentelemään itsenäisesti ja tuntee olonsa myös tervetulleeksi. Asioihin ja ihmisiin tutustumisen lisäksi tavoitteena pitäisi olla perehdytettävän henkilön sitouttaminen työyhteisöön ja myönteisen asenteen luominen. (Kangas 2004, 11, 4.)

### 3.2 Perehdyttämisen sisältö

Perehdyttämisen onnistuminen on pitkälti kiinni siitä, miten harkitusti ja tarkkaan sen sisältö on mietitty. Koistisen (1984,2) mukaan yleisen perehdyttämisohjelman pitäisi sisältää seuraavat asiat.

1. Tiedotus ennen työn aloittamista
  - a. Työsuhde ja siihen liittyvät kysymykset
  - b. Tiedotusaineiston jakaminen
  - c. Lähiesimies ja työnopastaja
2. Lähimpään työympäristöön perehdyttäminen
  - a. Keskustelu lähiesimiehen ja työnopastajan kanssa
  - b. Työtoverit ja avainhenkilöt työpaikalla
  - c. Osaston tehtävät ja niiden liittyminen muihin osastoihin
  - d. Yleisselvitys toimenkuvasta
3. Työnopastus
  - a. Työprosessin esittely (mitä tehdään ja miten tehdään)

4. Ammattijärjestöihin perehdyttäminen, työsuojeluorganisaatioon perehdyttäminen, yhteistoimintamuotoihin perehdyttäminen
5. Yritykseen perehdyttäminen
  - a. ”Tervetuloa taloon” –tilaisuus
6. Yrityksen ulkoisiin yhteyksiin perehdyttäminen
7. Tehtävien täsmentäminen ja jatkokoulutus
  - a. Kehityskeskustelut ja koulutussuunnitelmat.

Esimiehen perehdyttäminen poikkeaa yleisestä perehdyttämisprosessista, koska esimiestyö on vaativampaa ja laajempaa, kuin sitä alemmilla tasoilla tehtävä työ. Työn laajuuden ja vaativuuden vuoksi ennen perehdyttämisen alkua voidaan organisaatiossa tehdä tarkkoja osaamiskuvauksia ja karttoja. Niitä voidaan hyödyntää perehdyttämisen suunnittelussa. Osaamiskartoituksen pohjalta saadut tulokset antavat hyvän suunnan perehdyttämistarpeelle. Niiden avulla perehdyttämisessä voidaan keskittyä sellaisiin toiminnan osa-alueisiin, joissa on puutteita. (Kupias ja Peltola 2009, 88.)

Osaamiskartoitukset voivat olla myös ongelmallisia. Ne eivät välttämättä anna oikeanlaista suuntaa perehdyttämistarpeelle, mikäli työtehtävä on muuttumassa, koska silloin osaamisen tarvetta on vaikea määritellä etukäteen ulkoapäin. Kartoitukset eivät myöskään vastaa mitenkään mahdollisiin tulevaisuuden koulutushaasteisiin. (Kupias ja Peltola 2009, 88.)

Esimiehen perehdyttäminen poikkeaa yleisestä perehdyttämisestä myös sen vuoksi, että johtajuus vaikuttaa muun muassa henkilöstön motivoitumiseen, hyvinvointiin ja tuloksen tekemiseen. Esimies voi omalta osaltaan vaikuttaa merkittävästi työyhteisön stressitasoon. (Räsänen 2007, 115.)

Aaltonen, Pitkänen ja Ristikangas (2008, 214) ovat määritelleet kuusi parasta käytäntöä, jotka heidän mukaansa pitäisi sisällyttää uuden esimiehen perehdyttämiseen.

1. Esimiehen oma esimies käy huolellisen peruskeskustelun uuden alaisesimiehensä kanssa. Keskustelussa käydään läpi tehtävät, sovitaan

kommunikaatitavoista ja yhteistyön pelisäännöistä ja luodaan pohjaa tulevalle yhteistyölle.

2. Uusia esimiehiä varten on valmis perehdyttämisohjelma, jonka jokainen vasta-alkaja käy läpi. Ohjelmassa käydään läpi talon toimintatapoja, esimiestyön juridisia vastuita sekä arjen johtamiseen liittyviä periaatteita.
3. Uusi esimies saa tuekseen kokeneemman konkarin, mentorin tai vertais-tukihenkilön, jonka kanssa hän pitää säännöllistä yhteyttä vähintään puolen vuoden ajan.
4. Uusille esimiehille järjestetään laajahko (5-10) päivää perehdyttämiskoulutus.
5. Esimies saa tuekseen ulkopuolisen sparraajan, coachin tai työnohjaajan.
6. Jokainen kohta eläkkeelle siirtyvä esimies (viimeistään vuosi ennen eläköitymistä) jättäytyy pois johtotehtävistä tarkoituksena tukea tulokasta tämän uusissa tehtävissä.

Uuden esimiehen perehdyttäminen on vaihe, jossa voidaan eniten vaikuttaa kyseiseen henkilöön ja hänen asenteisiinsa. Yhdenmukaisella perehdyttämisellä saavutetaan yhdenmukainen henkilöstöpolitiikka koko organisaatioon ja eri liiketoiminta-alueille ja –yksiköihin. Yritys X:n käsityksen mukaan perehdyttäminen kannattaa toteuttaa ensimmäisen yhdeksän kuukauden aikana. Esimiehenä työskenneltäessä on tärkeää saavuttaa turvallisuuden tunne heti alusta lähtien. (Yritys X:n koulutuspäällikkö 2013.)

Uuden esimiehen perehdyttämisprosessi voi myös epäonnistua tai olla puutteellinen. Esimies voi kokea ahdistuksen suuren tietomäärän johdosta, jonka hän joutuu omaksumaan. Tässä tilanteessa esimiehen pitäisi välittömästi pyytää tarkempaa ohjausta, jotta hän voi kunnolla päästä käsiksi tehtäviinsä. Esimiehen pitäisi heti alkuun hyväksyä, että hän ehkä joutuu kysymään samoja asioita useita kertoja eikä kaikki tieto painu heti mieleen. Työyhteisön muihin ihmisiin kannattaa välittömästi ottaa yhteyttä ja kysellä heidän työstään ja rutiineistaan, sekä kertoa heille omista taustoista ja osaamisesta. Oman perehdyttämisensä yhteydessä uuden esimiehen kannattaa myös miettiä, kuinka hän itse aikoo jatkossa perehdyttää omia alaisiaan. (Torppa 2011.)

Hyppäsen (2007, 197) mukaan perehdyttämisen keston pitäisi olla suoraan verrannollinen työtehtävän vaatimustasoon. Tämä onkin selkeästi huomioitu yritys X:n esimiesten perehdyttämisessä, jonka kesto uusien esimiesten osalta on yhdeksän kuukautta. Kattavassa ja järkevästi ajoitetussa perehdyttämissuunnitelmassa uutta tietoa annetaan pieninä kokonaisuuksina, jotka nivotaan laajaksi kokonaisuudeksi. Yritys X on Suomessa ottanut perehdyttämisessään nimenomaan tämän linjan. Muissa pohjoismaissa perehdyttäminen suoritetaan yhdellä kertaa, noin kaksi viikkoa kestävässä koulutuksessa.

Onnistunut ja huolellinen perehdyttäminen tarjoaa parhaimmat mahdollisuudet toimivan, pitkäkestoisen ja kaikkia osapuolia hyödyttävän työsuhteen luomiselle. Perehdyttämisessä huono laatu virheineen maksaa aina hyvää laatua enemmän. (Kangas 2000, 6.)

## 4 YRITYS X:N ESIMIESTEN PEREHDYTTÄMISMALLI

### 4.1 Yritys X:n esittely

Yritys X:n visiona on olla Pohjoismaiden ja Baltian johtava vahinkovakuutusyhtiö, jolla on alan tyytyväisimmät asiakkaat, kattavin asiantuntemus ja paras kannattavuus. Toiminta-ajatuksena on tarjota hinnaltaan kilpailukykyisiä vakuutusratkaisuja, jotka tuovat asiakkaille turvallisuutta ja vakautta yrittäjyyteen, asumiseen ja arkeen. Tavoitteena on ylläpitää kilpailijoitaan parempi pitkän aikavälin kannattavuus ja asiakastyytyväisyys sekä hyvä luottokelpoisuus. (Yritys X 2013.)

Yritys X pyrkii varmistamaan asiakkaidensa tyytyväisyyden. Kaikkien työntekijöiden päivittäisen työn pohjan muodostavat siksi neljä ydinarvoa, jotka heijastavat Yritys X:n asiakkaiden odotuksia. (Yritys X 2013.)

- Yhteydenpito helppoa
  - Yritys X:n henkilöstöön on helppo saada yhteys, ja yhtiön tuotteita ja palveluja on helppo ymmärtää.
- Luotettava
  - Yritys X pitää lupauksensa ja auttaa asiakasta tarvittaessa.
- Sitoutunut
  - Yritys X on aloitteellinen ja välittää asiakkaasta.
- Uudistava
  - Yritys X vie kehitystä eteenpäin ja kehittää jatkuvasti uusia vakuutus tuotteita ja palveluja. (Yritys X 2013.)

Yritys X:n strategiana on vahvistaa sen markkina-asemaa etenkin luonnollisen kasvun ja huolellisen rekrytoinnin avulla sekä Pohjoismaissa että Baltiassa. Strategiset painopistealueet ovat lisäarvon tuottaminen asiakkaille, vakuutus-



osaamisen keskittäminen, pohjoismaisen liiketoimintamallin kehittäminen ja tapainotetun riskin sijoitusstrategian ylläpitäminen. (Yritys X 2013.)

#### 4.2 Perehdyttämisen toteuttaminen

Uusien esimiesten perehdyttäminen alkaa yritys X:ssä ns. New Leader –koulutuksella, joka on tarkoitettu esimiehille, jotka ovat työskennelleet yrityksen sisällä esimiestehtävissä 0-9 kk. Uuden esimiehen perehdyttämisohjelmasta vastaavat HR-partnerit, perehdytettävän oma esimies ja yrityksen oma akatemia. Kyseisin organisaation HR-partner on henkilöstöhallinnon erikoisosaaja, joka toimii koko perehdyttämisen ajan uuden esimiehen tukena. HR-partnerin varsinainen osuus perehdyttämisessä keskittyy ensimmäiseen kuuteen kuukauteen, minkä jälkeen etenemistä arvioidaan ohjausryhmässä. Ohjausryhmään kuuluvat perehdytettävä, perehdytettävän esimies, HR-partner sekä yritys X:n oman akatemian edustaja. (Yritys X 2013.)

Perehdyttäminen toimii kolmikantaperiaatteella, jossa perehdytettävän oma esimies vastaa yleisten vastuu- ja liiketoiminnanperiaatteiden perehdyttämisestä, HR-partner henkilöstöasioista ja yrityksen oma akatemia New leader –koulutuksesta, käytännöllisen johtamisen koulutuksesta ja tilannejohtamisen koulutuksesta. HR-partner ja perehdytettävän oma esimies ovat myös apuna New leader –koulutuksessa. (Yritys X:n koulutuspäällikkö 2013.)

Perehdyttäminen sisältää esimiehen tehtäväalueet ja vastuut henkilöstöasioissa, yritys X:n johtamismallin, säännöt ja ohjeistukset, HR-toimintaperiaatteet, HR-työkalut, Osaamisen johtaminen ja -työkalut. Perehdyttäminen toteutetaan siten, että HR-partner kutsuu uuden esimiehen perehdyttämiseen, joka toteutetaan yksilöllisesti henkilökohtaisin keskusteluin. Oma esimies on mukana aloitustapaamisessa sekä perehdyttämisen lopussa pidettävässä yhteenvedossa. (Yritys X 2013.)

### **Yritys X:n johtamisosamisen osa-alueet ovat**

- 1) Henkilöjohtamistaidot
  - a. Selkeiden tavoitteiden ja motivoivan vision asettaminen
  - b. Valmennus- ja tiiminrakennustaidot
- 2) Johtamistaidot
  - a. Suunnittelu ja budjetointi – Valvonta ja tulosten seuranta
- 3) Liiketoimintataidot
  - a. Tunnuslukujen ja niiden merkityksen ymmärtäminen
  - b. Strategioiden kehittäminen. (Yritys X 2013.)

#### **4.2.1 New leader –koulutus**

New leader –koulutusta on mahdollista räätälöidä uuden esimiehen tarpeisiin sopivaksi hänen aiemman kokemuksen ja osaamistasonsa mukaan. Koulutuksessa käsiteltäviä asioita ei ole pakko käydä läpi tietyssä järjestyksessä. Tässä opinnäytetyössä esitelty malli on New leader –koulutuksen peruspohja.

Ensimmäisen kuukauden aikana uudella esimiehellä on tapaaminen HR-partnerin ja oman esimiehen kanssa. Tapaamisessa käydään läpi tulevaa perehdyttämisohjelmaa, yritys X:n yleistä johtamismallia, HR toimintaperiaatteita ja eettisiä ohjeita sekä esimiehen tehtäväalueita. (Yritys X 2013.)

Ensimmäisen kuukauden perehdyttämisrakenteeseen kuuluu HR partnerin tapaamisen lisäksi vielä kolme muuta tapaamista, joissa käydään läpi seuraavat asiat:

- budjetointi ja talous
  - Tapaaminen liiketoiminnan tunnusluvuista vastaavan henkilön kanssa. Tapaamisessa käydään läpi budjetointi ja henkilöstö-

suunnittelu, sekä esimiehen taloushallinta ja raportointi HR näkökulmasta

- tutustuminen eettisiin ja yleisiin ohjeisiin ja työpolitiikkaan
  - Tapaaminen politiikasta ja ohjeista vastaavan henkilön kanssa. Samalla käydään läpi myös riskiraportointi ja tapahtumaraportointi
- osaamisen johtaminen
  - Tapaaminen yritys X:n oman Akatemian kanssa, jossa käydään läpi uuden esimiehen perehdyttämisohjelmaa. Siihen kuuluu osaamisen johtaminen ja –työkalut sekä esimiesvalmennukset. (Yritys x 2013.)

Oltuaan esimiehenä kaksi kuukautta, uusi tulokas tapaa jälleen HR-partnerin, jonka kanssa hän käy läpi työsuhdeasiat ja toimintamallit, HR-työkalut sekä palkan ja palkitsemisen. Kolmannen kuukauden kohdalla uusi esimies tapaa HR partnerin ja käy hänen kanssaan läpi työhyvinvointiin, työsuojeluun, työterveyteen, työturvallisuuteen, suorituksen johtamiseen ja työsuhde-etuihin liittyviä asioita. Neljännen kuukauden kohdalla uusi esimies tapaa jälleen HR-partnerin, jonka kanssa käydään läpi uusien työntekijöiden rekrytointiin, työsopimuksen solmimiseen ja uusien työntekijöiden perehdyttämiseen liittyviä asioita. Viidennessä kuukauden kohdalla tapaaminen HR-partnerin ja oman esimiehen kanssa, jossa suoritetaan seurantakeskustelut. New leader –koulutuksen tavoitteena on myös luoda pysyvä mentorointisuhde esimiehen ja HR-partnerin välille. (Yritys X 2013.)

#### 4.2.2 Valmentava johtaminen

Valmentavan johtamiskoulutuksen tavoitteena on yritys X:n uusien esimiesten perehdyttäminen yrityksen strategiseen henkilöjohtamiseen, jotta yritys X:ssä voidaan varmistaa yhdenmukainen henkilöjohtaminen. Koulutus on käytännönläheinen, uusille lähiesimiehille suunnattu valmennusohjelma, jonka avulla esimiehet perehdytetään yritys X:ssä hyväksyttyihin ja valittuihin johtamistyyliin ja käytössä oleviin henkilöjohtamisen työkaluihin. Valmennuksen myötä esimie-

het saavat valmiudet toteuttaa omassa organisaatiossaan valmentavaa johtamista, jossa alaisia johdetaan sisäisen motivaation ja innovatiivisuuden sekä innostamisen kautta onnistumaan työssään. Valmennuksen aikana esimiehille syntyy sosiaalinen verkosto yli organisaatorajojen.

Koulutuksen ennakkovalmisteluina uudet esimiehet suorittavat aiheeseen liittyviä verkkokursseja intranetin kautta. Itse koulutus kestää yhteensä neljä päivää. Se pitää sisällään muun muassa seuraavia kokonaisuuksia:

- esimiehen roolit (manager, leader, coach)
- sinä esimiehenä ja valmentajana
- vuorovaikutustaidot
- motivaatio, miten aikuisia ja erilaisia ihmisiä motivoidaan
- kompetenssien kehittäminen ja innovatiivisuus
- coaching esimiehen työkaluna (ulkopuolinen kouluttaja).

Tämä koulutus on tarkoitettu toteuttaa uusille esimiehille 3-6 kuukauden kohdalla. Toteutuksesta vastaa yritys X:n oma akatemia. (Yritys X 2013.)

#### 4.2.3 Tilannejohtaminen

Koulutuksen lähtöajatuksena on se, että työntekijät osaavat ja haluavat osata. Jokaisella työntekijällä on erilaisia tarpeita valmiuksien ja tilanteen mukaan siihen, miten hän suorittaa tehtävänsä. Koulutuksen tavoitteena on kehittää esimiehen kykyjä ja valmiuksia, jotka auttavat häntä yksilöimään ja ymmärtämään sen, mitä alaiset tarvitsevat voidakseen tehdä työnsä hyvin. Tilannejohtaminen auttaa esimiestä käyttämään valmentavaa suhtautumistapaa, jolloin alaiset huomaavat, että heitä haastetaan ilmaisemaan omia tarpeitaan osaamisen ja sitoutumisen kehittämiseen. Koulutuksen kohderyhmänä ovat uudet esimiehet ja asiantuntijat, mutta myös kokeneemmat esimiehet, jotka haluavat parantaa omia johtamis- ja vaikuttamisvalmiuksiaan. (Yritys X 2013).

Esimiehet tekevät koulutuksen ennakkovalmisteluna Tilannejohtaminen-verkkokurssin ja palautteen omasta vaikuttamistyylistään. Verkkokurssissa pe-

rehdytään tilannejohtamisen teoriaan ja sen keskeisiin käsitteisiin. Osanottaja saa lisenssin ja pääsyn verkkokurssille 12 kk ajaksi. Varsinainen koulutusseminaari kestää yhteensä kaksi päivää. (Yritys X 2013.)

Koulutusseminaarin aikana valmennus tapahtuu vaiheittain lyhyiden teorialuen-  
tojen ja harjoitusten avulla. Esimiehet saavat monipuolisen ja käytännötilan-  
teissa hyödynnettävissä olevan valmennus- ja tukimateriaalin. He tekevät it-  
searviointin omasta johtamistyylistään ja sitä on mahdollista verrata työkump-  
paneiden antamaan palautteeseen. Koulutuksessa käydään läpi konkreettinen  
toimintasuunnitelma oman johtamis- ja vaikuttamistyylin kehittämiseen. Esimie-  
het opettelevat teorian soveltamista eri tilanteissa ja he saavat valmiudet viedä  
nämä opit käytäntöön. (Yritys X 2013.)

## 5 TUTKIMUS YRITYS X:N ESIMIESTEN PEREHDYTTÄMISESTÄ

### 5.1 Haastattelujen toteuttaminen

Haastattelujen päätavoitteena oli selvittää, miten uudet esimiehet olivat kokeneet perehdyttämisen, saivatko he perehdyttämisvaiheessa riittävästi tukea sekä onko nykyinen perehdyttämismalli hyvä. Lisätavoitteena oli selvittää, mitä heidän työnsä pitää sisällään, miten merkittävänä he pitävät omaa työtään yritykselle sekä koulutuskokemukset ja mielipiteet esimiestyökaluista.

Haastateltavina olivat yritys X:n uudet, yrityksessä 0-2 vuotta työskennelleet esimiehet, jotka kaikki olivat suorittaneet uuden perehdytysmallin mukaisen koulutuksen. Haastateltavia oli yhteensä neljätoista. Haastattelut suoritettiin kolmentoista esimiehen kanssa. Yksi esimies jäi haastatteleematta aikatauluongelmien vuoksi. Kaikki haastattelut suoritettiin yritys X:n kokoustiloissa.

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja tietoa kerättiin teemahaastattelulla. Teemahaastattelu sopi tutkimusmenetelmäksi, koska haastateltavia ei ollut kovinkaan paljon ja opinnäytetyö rakentuu selkeiden teemojen ympärille. Opinnäytetyön teemoja olivat muun muassa esimiestyö ja sen merkitys, coaching ja sen merkitys sekä perehdyttämisen merkitys. Teemahaastattelun kautta oli mahdollista saada syvempää tietoa, kuin mitä esimerkiksi lomaketutkimuksella olisi voitu saada. Haastattelun etuna on myös se, että sitä voidaan käyttää kartoitukseen ja sen kautta voi myös osoittaa ilmiöiden välisiä yhteyksiä (Hirsjärvi ja Hurme 36, 2009).

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu siksi, että haastattelun teemat ovat kaikille samat. Teemahaastattelulle on kaikkein olennaisinta, että haastattelu etenee tiettyjen teemojen mukaisesti yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Tämä vapauttaa haastattelijan tutkijan roolista ja tuo myös haastateltavan äänen enemmän kuuluviin. Strukturoidussa haastattelussa periteistä on kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Strukturoimattomassa, kuten esimerkiksi syvä-

haastattelussa, teemojenkaan ei tarvitse olla samat. (Hirsjärvi ja Hurme 48, 2009.)

## 5.2 Aineiston keruu ja käsittely

Aineiston keruun ensimmäisessä vaiheessa hankittiin lista uusista esimiehistä yritys X:n HR-partnerilta. Toisessa vaiheessa lähetettiin haastattelukutsu (liite 1) kaikille uusille esimiehille ja sovittiin jokaisen kanssa erikseen heidän aikatauluunsa sopiva haastattelu-aika. Liitteestä 1 on poistettu kaikki yritys X:ään viitattaava tieto. Kolmannessa vaiheessa toteutettiin haastattelut, joista pääosa tapahtui yritys X:n kokoustiloissa aikavälillä 19.03.2014 - 10.04.2014. Kaksi kolmestatoista haastattelusta toteutettiin puhelimitse, koska nämä esimiehet toimivat toisella paikkakunnalla. Kaikilta haastatelluilta kysyttiin vähintään haastattelurungon (liite 2) kysymykset. Teemahaastattelulle ominaisesti vastaukset saattoivat herättää lisäkysymyksiä tai tarkentavia kysymyksiä. Kaikki haastattelut tallennettiin iPhoneen saneluohjelmalla.

Haastatteluiden jälkeen tutkijalla on kaksi tapaa analysoida tulokset:

- 1) Sanasanainen puhtaaksi kirjoitus eli litterointi.
- 2) Päätelmien ja teemojen koodaaminen suoraan tallennetusta aineistosta. (Hirsjärvi ja Hurme 138, 2009.)

Hirsjärven ja Hurmeen (138, 2009.) mukaan koodaaminen suoraan tallenteista on parempi vaihtoehto silloin, kun haastateltavia on vain muutama ja kun haastattelu ei ole kestoaltaan pitkä. Oma tutkimukseni sisälsi kolmestatoista haastattelua, joiden kesto vaihteli 10-32 minuutin välillä. Tallennettua aineistoa oli suuri määrä, joten päätin litteroida haastattelut ennen päätelmien ja tulosten koodaamista. Haastattelun neljännessä vaiheessa suoritettiin litterointi aikavälillä 22.03.2014 – 12.04.2014. Litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 61 sivua.

Viidennessä vaiheessa suoritettiin teemoittelu. Tuomin ja Sarajärven (98, 2009) mukaan teemoittelussa on nimenomaan kyse laadullisen aineiston

pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aiheiden mukaan ja siinä painotetaan mitä kustakin teemasta on sanottu. Mikäli aineiston keruu on tapahtunut teemahaastattelulla, on sen pilkkominen suhteellisen helppoa jo valmiiksi jäsenneltyjen haastatteluteemojen vuoksi.

### 5.3 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset on ryhmitelty kolmen teeman mukaisesti. Ensimmäisen teema on esimiestyö ja merkitys yritykselle. Tätä teemaa käsiteltiin kysymyksessä 1 ja sen alakohdissa a, b ja c (liite 2). Toinen teema on esimiestyökalut ja niihin liittyvät koulutuskokemukset. Tätä teemaa käsiteltiin haastattelurungon kysymyksissä 2, 3, 7, 8 ja 9. Kolmas teema on esimiesten kokemukset perehdyttämisprosessista. Siihen liittyviä asioita käsiteltiin kysymyksissä 4, 5, 6, 9, 10, 11, 12, 13 sekä kysymyksen 4 alakohdissa a, b, c ja d.

#### 5.3.1 Esimiestyö ja sen merkitys yritykselle

Esimiestyötä käytiin haastattelussa läpi kolmesta eri näkökulmasta: roolit, tehtävät ja kokonaiskuva. Esimiestyön rooliin liittyvä kysymys oli monille haasteltaville hieman haastava. Haastattelijan piti usein avata esimerkkien kautta haasteltaville, mitä rooleilla tässä yhteydessä tarkoitettiin. Toinen haaste oli se, että monet mainituista rooleista olivat sellaisia, että ne kuuluvat kaikille esimiehille. Näistä esimerkkejä ovat alaisen ja esimiehen roolit. Jokaisella haastatellulla oli oma esimies ja omia alaisia, mutta kaikki eivät maininneet kyseisiä rooleja vastauksissaan. Monet haastatellut pitivät näitä rooleja todennäköisesti itsestään selvyytenä, eivätkä siksi maininneet niitä. Mainituista rooleista voidaan kuitenkin nähdä, mitkä olivat ne roolit, jotka tulivat haastatelluille ensimmäisenä mieleen ja jotka sen perusteella ovat heille merkittävimpiä rooleja.

Suurin yhteneväisyys vastaajilta löytyi coachin eli valmentajan roolista puhuttaessa. Kahdeksan haastateltua mainitsi vastauksissaan kyseisen roolin. Kaikille heistä se oli äärimmäisen merkittävä rooli ja muutama haastatelluista koki sen



ainoaksi merkittäväksi roolikseen. Yksittäisinä rooleina mainittiin myös muun muassa vastuunkantajan rooli, työrauhan ylläpitäjän rooli ja suunnannäyttäjän rooli. Eräs haastateltava tiivistää vastauksessaan hyvin työtehtävässään vaikuttavat roolit:

*”Kyllähän tällä tasolla ollaan coachaavia esimiehiä. Elikkä se coachin rooli on suurin, mutta sittenhän toimitaan myöskin myynninkehittäjänä ja myöskin suunnannäyttäjänä koko porukalle”.*

Myös tehtäviä kysyttäessä coaching nousi vahvasti esiin. Coaching ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen oli eniten esiin nostettu tehtävä. Monta haastateltavaa mainitsi valmentamisen tai henkilöstöstä huolehtimisen tehtäviä luetellessaan. Erilaiset seurantatehtävät kuuluvat myös monen haastatellun päivittäiseen arkeen. Yhteensä seitsemän haastateltavaa mainitsi sanan ”seuranta” tehtävien yhteydessä. Muutamat muutkin esimiehet sivusivat kyseistä tehtävää, mutta käyttivät siitä erilaista nimitystä, kuten ”valvonta” tai ”tarkastustehtävä”.

Kokonaiskuvasta keskusteltaessa osa haastatelluista kertoi adjektiiveilla minkälaisena he ovat kokeneet esimiestyön, ja osa kuvasi asiaa sen perusteella, mikä heidän mielestään on nykypäivän esimiestyössä oleellista. Jos vastaus luisui sivuraiteille, haastattelija pyysi tiivistämään kokonaiskuvan kuvauksen kahteen kolmeen lauseeseen. Noin puolet haastatelluista mainitsi vastauksessaan kokonaiskuvan muodostuvan pääasiassa coachauksesta. Toinen puolikas haastatelluista kuvasi adjektiivien kautta, miten he ovat kokeneet kokonaiskuvan. Adjektiivit, joita käytettiin olivat haastava, monipuolinen, mielekäs, mielenkiintoinen ja laaja. Eräs haastateltava kuvasi esimiestyön kokonaiskuvaa seuraavasti:

*”Mä nään, että se on just sitä sparraamista ja coachaamista sekä työntekijöiden tukemista”.*

Kaikki esimiehet pitivät esimiestyötä yritykselle hyvin merkittävänä asiana. Merkitystä tarkemmin avatessa esiin nousi monenlaisia näkemyksiä. Vaikka kaikkia haastateltuja yhdisti se, että he olivat uusia esimiehiä, olivat heidän vastuualueensa erilaisia. Osa haastatelluista mainitsi vastauksissaan merkityksen korostuvan strategisten asioiden eteenpäin viemisenä tai jalkauttamisena yksiköille.

Osa mainitsi merkityksestä puhuttaessa työyhteisön hyvinvoinnin ja osa piti tuloksien aikaansaamista merkittävänä osa-alueena.

Ensimmäiseen teemaan liittyneistä keskusteluista nousi selvästi esiin, että haastateltujen mielestä esimiestyön tärkein osa-alue on coaching. Muutamat haastatelluista vastasivatkin coachingin olevan heille niin syvä osa johtamista, että he kokivat sen enemmänkin kulttuuri- kuin rooli- tai tehtäväluontoisena johtamistapana.

### 5.3.2 Esimiestyökalut ja niihin liittyvät koulutuskokemukset

Esimiestyökalut pitävät tässä yhteydessä sisällään coachingin ja tunneälyn. Ne ovat toisiaan tukevia kokonaisuuksia, jotka ovat tärkeässä roolissa myös yritys X:n esimiesten perehdyttämisessä. Haastatellut saivat tutkimuksen aikana antaa palautetta ja kertoa kokemuksistaan kahdesta toisiaan tukevasta esimiesvalmennuksesta sekä HR-esimiesfoorumeista, joissa esimiehet pääsevät tutustumaan toisiinsa ja jakamaan ajatuksiaan johtamisesta.

Kaikki haastatellut pitivät coachausta tärkeänä osana johtamista. Moni haastatelluista oli kokenut coachaamisen myös haasteellisena johtamistapana. Yleisin haaste oli ollut se, että työntekijä ei koe coachausta luontevaksi johtamistavaksi tai että hän on passiivinen oman roolinsa suhteen ja odottaa siksi esimiehiltä suoria vastauksia ja käskyjä.

Kaikki haastatellut kokivat tunneälytaidot erittäin tärkeiksi. Heidän mukaansa tunneäly on joko tärkein tai yksi tärkeimpiä esimiestyökaluja. He olivat myös sitä mieltä, että coaching ja tunneäly ovat kytköksissä ja ne tukevat toisiaan. Muutama mainitsi, että ilman tunneälyä voi joutua vaikeisiin tilanteisiin tai aiheuttaa vahinkoa ilman, että sitä itse varsinaisesti huomaa.

Ensimmäinen esimiesvalmennus, jonka kokemuksia haastatelluilta tiedusteltiin oli Practical Leadership by Coaching –valmennus. Viisi haastateltua oli osallistunut valmennukseen ja he kaikki kokivat kurssin positiivisena kokonaisuutena. Erityisesti käytännön harjoitteista pidettiin ja esiin nousi toivomus, että sen ja

teorian tasapainottamiseen jatkossa kiinnitettäisiin erityistä huomiota. Toinen suositus oli, että tämä ja tilannejohtamisen valmennus käytäisiin saman vuoden aikana, koska ne tukevat hyvin toisiaan.

Toinen esimiesvalmennus, jonka kokemuksia haastatelluilta tiedusteltiin, oli Tilannejohtamisvalmennus. Yhdeksän haastateltavaa oli osallistunut valmennukseen. Kaikki kokivat valmennuksen todella hyväksi. Parannusehdotuksena esiin nousi, että käytännön harjoitukset voisivat enemmän pitää sisällään tilanteita, joita ei käyty läpi ennakkotehtävissä. Toinen parannusehdotus oli, että valmennukseen voisi liittää jatkomoduulin, jossa osallistujat voisivat reflektoida kurssia ja mahdollisesti myös purkaa siellä käsiteltyjä asioita useamman henkilön kesken. Palaute Tilannejohtamis-valmennuksesta oli positiivisempaa kuin palaute Coaching –valmennuksesta. Molempiin valmennuksiin oltiin tyytyväisiä, mutta tilannejohtamisen käytännönläheisempi lähestymistapa miellytti haastateltuja enemmän.

Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastatelluista olivat osallistuneet esimiesfoorumeihin. Esiin nousi näkemys, että foorumeiden onnistuminen riippuu pitkälti aiheesta ja keskustelijoista. Haastatellut kokivat foorumit kuitenkin kokonaisuutena erittäin positiivisiksi. Erityiskiitosta sai se, että foorumeilla on mukana esimiehiä eri yksiköistä ja sitä kautta on myös mahdollista verkostoitua. Eräs haastateltava sivusi tätä omassa vastauksessaan seuraavasti:

*”Ja hyvä et siellä on eri yksiköistä esimiehiä, ni saa uusia näkökulmia ja perspektiiviä siihen omaan tekemiseen ja talon sisäiseen tekemiseen”.*

Toinen haastateltava näki muiden yksiköiden esimiesten läsnäolosta saatavan hyödyn seuraavasti:

*”Ja mun mielestä erittäin tärkeätä, että eri yksiköiden esimiehet ja jopa eri liiketoimintaosa-alueiden esimiehillä on mahdollisuus keskustella esimiestyöhön liittyvistä aiheista ja sitä kautta niitä parhaita käytäntöjä voi levitä taloon ja myöskin yhtenäistä esimieskulttuuria. Et tavallaan kaikki ei tee asioita eri tavalla. Ja ihmiset vaihtaa meillä usein yksiköitä, ni se on tavallaan selkeämpää että meillä on perusperiaatteet samat kaikilla”.*

Parannusehdotuksena esiin nousi, että foorumeita voisi jopa vielä lisätä tiivistää ja että foorumeilla läpi käydyt asiat olisi hyvä laittaa jakoon esimerkiksi intranettiin.

### 5.3.3 Esimiesten näkemykset perehdyttämisprosessista

Kaikkien haastateltujen mukaan HR:n tarjoama perehdyttämisprosessi on hyvä kokonaisuus. Erityismainintana esiin tuli muutaman kohdalla HR:n tarjoama tuki ja se, että on selkeä paikka, josta kysyä apua. Eräs haastateltava kertoi HR:n tarjoamasta perehdyttämisprosessin kokonaisuudesta:

*”Tähän asti ollut omasta mielestäni varsin hyvää. Eli siellä on tullut paljon asiaa. Kaikkea ei voi tietysti omaksua, mutta se mikä on mun mielestä tärkeää on se, että on aina paikka mistä kysyä. Ja ulkomuisti on ehkä se huonoin muisti. Että se tieto, että mistä sen tiedon saa on kaikista tärkein. Ja mun mielestä siihen HR:llä, sekä tietysti omalla esimiehellä on paikkansa”.*

Perehdyttämisprosessi sai kritiikkiä siitä, että läpi käydyt asiat saattavat toistua todella harvoin eikä niiden suorittamiseen siksi voi syntyä rutiinia. Kaikki haastatellut kokivat saaneensa riittävästi tukea perehdyttämisen aikana. Erityistä kiitosta sai HR:n nopea reagointi heränneisiin kysymyksiin sekä omalta esimieheltä ja kollegoilta saatu tuki.

Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että tietoa ei tullut liian paljon tai liian nopeasti perehdyttämisen aikana. Yksi koki, että tietoa tuli aavistuksen liian nopeasti. Tämä johtui siitä, että hänet oli rekrytoitu yritys X:n ulkopuolelta, eikä organisaatio ollut hänelle ennestään tuttu. Ongelmaa nopeudessa tai paljouudessa ei koettu sen vuoksi, että haastateltujen oli mahdollista palata läpi käytyihin asioihin jälkeinpäin. Eräs haastateltu mainitsi asian seuraavasti:

*”No paljon tuli, mut en mä tiedä liian paljon et kyl sitä sit et mun mielestä se on tärkeempi et sä tiedät sen kaiken ja sit voit jälkikäteen paneutua itse niihin. Ja ehkä aika paljon tullu tässä matkan varrella, ku on tullu aika paljon niitä tilantei-*

*ta, ni sit on niin ku palannu niihin asioihin. Must on tärkeetä et kaikki osa-alueet käydään läpi siinä perehdytyksessä, et tietää tavallaan sen koko kirjon siinä”.*

Yksikään haastatelluista ei kokenut ongelmaksi suuren tietomäärän omaksumista. Monet heistä olivat sitä mieltä, että kaikkea ei ole alunperinkään ollut tarkoitus omaksua. Tarkoituksena on saada kattava kokonaiskuva ja ymmärrys siitä, mistä tietoa tarvittaessa löytää tai mistä sitä voi kysyä.

Haastatellut olivat sitä mieltä, että perehdytys ei pitänyt sisällään mitään turhaa eikä mitään puuttunut. Yksi yritys X:n ulkopuolelta tulleista haastatelluista olisi toivonut organisaatiosta kattavampaa yleiskuvaa perehdyttämisen yhteydessä. Parannusehdotuksena esiin nousi, että perehdyttämiseen voisi lisätä odotukset -osion, jossa läpi käytäisiin minkälaisia odotuksia yritys X:llä on uuden esimiehen suhteen. Yksittäisenä toiveena esiin nousi myös se, että hyvä lisä koulutuksessa olisi saada seurata perehdyttämisen yhteydessä jonkun esimiehen arkea edes yhden päivän ajan.

Hiljattain uusitun perehdyttämisprosessin osalta haastatelluilta kysyttiin, miten he olivat kokeneet pikkuhiljaa tapahtuvan perehdyttämisen. Suurin osa oli sitä mieltä, että pikkuhiljaa tapahtuva koulutus on parempi tapa kuin kerralla tapahtuva perehdyttäminen. Eräs haasteltu kertoi seuraavasti:

*”Mulle sopii tää pikkuhiljaa. Sillon ehtii sulatella ja nousee aina näitä kysymyksiä, mitä ei sillon tapaamisen aikana keksiny. Se on hyvä tapa”.*

Ajatukset perehdyttämisen ihannekeston vaihtelivat. Yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että aikataulun pitää pikkuhiljaa tapahtuvassa perehdytyksessä olla kuitenkin reipas. Toinen oli taas sitä mieltä, että perehdytyksen kestoa voisi vielä ennestään pidentää.

Perehdyttämisen alkuvaiheessa esimiehet pääsevät suorittamaan HR-partnerin kanssa henkilökohtaisia keskusteluita. Niissä käydään läpi kohta kohdalta hallinnollisia asioita ja sen lisäksi esimiehet voivat esittää esiin nousseita kysymyksiä omasta työstään. Haastatellut pitivät tätä hyvänä toimintamallina. Osa mainitsi vertaistuen kollegalta tai kokeneemman kollegan mentoroinnin asioina,

jotka he olivat joko kokeneet positiivisena tai joka oli ollut hyvä lisä perehdyttämisen aikana. Haastatellut kokivat saaneensa ainakin hyvän peruspaketin perehdyttämiskoulutuksessa. Kaikki kokivat olleensa perehdyttämisessä mukana positiivisella asenteella ja motivoituneina.

Kaikki haastatellut olivat varsin tyytyväisiä nykyiseen perehdyttämismalliin. Parannusehdotuksia kuitenkin löytyi ja niitä tuli hyvin monesta eri näkökulmasta. Yhteinen toive haastatelluilla oli perehdyttämisen lisäräätälöinti. Eräs haastateltava esitti toiveen seuraavasti:

*”No jos omaa polkuaan miettii, ni se ois hyvä et jos sitä koittais enemmän räätälöidä aina case by case. Riippuen et mimmoseen tehtävään on menossa ja mimmoselta taustalta tulee, niin pystyis hiukan säätämään. Mä en usko, että yhtä valmista pakettia pystyy... Toki pystyy, mutta sen istuttaminen ja omaksuminen ei oo ehkä optimaalisinta. Tämmönen joustava ja räätälöity ratkasu on niin ku tehokkain. Kyl se vaatii aina puolin ja toisin, et tulee varmistettua, et kaikki olennaiset asiat tulee käytyä läpi. Se vaatii aika paljon sitä avointa dialogia uuden esimiehen ja HR:n välillä. Tärkeitä on myös, että siinä linjaorganisaatiossa mietitään sitä perehdytystä myös. Et mitä kaikkia sidosryhmiä on, keitä pitäis tavata ja minkä tyyppisiä istuntoja järjestää. Et sen niin sanotun työssä oppimisen kautta”.*

Haastatellut korostivat kollegoiden vierituen ja muiden esimiesten tapaamisen tärkeyttä perehdyttämisessä. Muutama haastatelluista olisi toivonut lisätukea omalta esimieheltään ja kaksi mainitsi, että ihanteellista olisi saada seurata virasta pois jäävän esimiehen työskentelyä. Yksittäisenä huomiona esiin nousi toivomus perehdyttämisen jälkeisestä seurannasta, pidemmästä perehdytysajasta ja nykyistä nopeammasta verkostoitumismahdollisuudesta muiden esimiesten kanssa.

Kaikki kokivat esimiesperehdytyksen kokonaisuutena hyvin tarpeellisena ja hyödyllisenä. Haastatellut saivat lopuksi arvioida perehdyttämisen tärkeyttä ja hyödyllisyyttä asteikolla 1-5. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 4,5

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustulosten mukaan yritys X:n esimiehet pitivät omaa työtään yritykselle hyvin merkittävä. He kokivat työnsä laajaksi, mielekkääksi ja haastavaksi. Kaikki esimiehet olivat perehdyttämisvaiheessa ja myös sen jälkeen olleet hyvin motivoituneita hoitamaan omaa tehtäväänsä. Osa esimiehistä korostikin haastatteluiden aikana, että henkilö on täysin väärässä asemassa tai paikassa, jos hänen asenteensa ei ole kunnossa.

Kaikki esimiehet pitivät coachausta tärkeänä osana omaa johtamistyyliään ja osa mainitsikin sen olevan ainoa tapa johtaa tällä hetkellä. Perehdyttämisvaiheessa yritys X:ssä uudet esimiehet ovat tehokkaasti sisäistäneet tämän johtamistavan tärkeyden. Kolikon käänttöpuolena esiin nousi coaching-johtamisen haastavuus. Coaching vaatii paljon sekä esimieheltä että alaiselta. Esimiehiä haastateltaessa kävi ilmi, että coaching on ehdottomasti kaksisuuntainen tie. Alaisen osallistuminen on yhtä tärkeää kuin esimiehen valmentava johtamistapa. Alaista ei voi coachata, jos hän ei itse halua ottaa sitä vastaan. Haastatelluista kävi ilmi, että tämä ongelma liittyy erityisesti iäkkäisiin työntekijöihin. Niin kauan kun suuret ikäluokat vaikuttavat työelämässä, tämä tulee olemaan yksi coachingin suurimpia haasteita. Se on osa-alue, johon tulevaisuudessa kannattaa perehdyttämisen ja esimiesvalmennusten yhteydessä panostaa.

Perehdyttämisen yhteydessä tapahtuvissa esimieskoulutuksissa ja –valmennuksissa toivotaan käytännönläheisyyden lisäämistä. Kaikki haastatellut olivat kokonaisuutena tyytyväisiä samaansa valmennukseen, mutta yleisenä toivomuksena oli se, että käytännönläheisyyttä lisättäisiin.

Yritys X:n esimiehet ovat kaikin puolin tyytyväisiä perehdyttämiskoulutukseen. HR:n tarjoama perehdyttämisprosessi on tarkoin suunniteltu ja hyvin ammattimaisesti hoidettu kokonaisuus, josta on vaikea löytää parannettavaa. Esimiehet kokivat saaneensa HR:ltä riittävästi tukea perehdyttämisen aikana ja HR:n nopea reagointi esiin nousseisiin kysymyksiin sai kiitosta. Kukaan ei kokenut varsinaiseksi ongelmaksi sitä suurta tietomäärää, jonka he saavat suhteellisen no-

pealla aikataululla. Tämä mielipide perustuu siihen, että perehdyttämisen yhteydessä esimiehille esitellään asioista pääkohdat ja heillä on myöhemmin mahdollisuus palata niihin, kun ne tulevat työn yhteydessä vastaan.

Perehdyttämisen yhteydessä tärkeäksi koettiin kollegoiden tai vanhemman esimiesmentorin tuki. Haastatteluiden yhteydessä kävi ilmi, että käytännönläheisyys ja vertaistuki ovat tärkeitä uusien esimiesten perehdyttämisessä. Monet haastatellut olivat olleet tyytyväisiä saamansa vertaistukeen ja vastavuoroisesti osa esimiehistä mainitsi sen lisätoiveena. Ihannetilanteessa uuden esimiehen pitäisi myös päästä seuraamaan tehtävänsä jättävää esimiestä. Seuraamisen ideana ei ole toimintatapojen kopiointi, vaan se, että uusi esimies pääsee haastamaan kokeneen esimiehen toimintatapoja ja sitä kautta oppimaan uutta.

Ehdotuksena perehdyttämisprosessin parantamiseksi haastateltavat nostivat esiin toivomuksen lisäräätälöinnistä. Yksittäisiä parannusehdotuksia tuli paljon, mikä myös kertoo siitä, että perehdyttämistä on syytä entisestään yksilöllistää kunkin esimiehen tarpeisiin sopivaksi. Yksi haastateltava olisi toivonut perehdyttämiseen nopeampaa vauhtia ja toinen hitaampaa. Esimiesten aiemmat kokemukset ovat hyvin erilaisia, eikä kaikkien oppimistahti tai –prosessi ole samanlainen. Yritys X:n perehdyttämisprosessi on jo nyt varsin räätälöity, mutta haastatteluiden perusteella se on edelleen osa-alue, johon tulevaisuudessa kannattaa panostaa.

Haastatteluista saadut tulokset tukivat tietoperustassa esiteltyjä näkemyksiä esimiestyöstä ja perehdyttämisestä. Yritys X:n uudet esimiehet pyrkivät olemaan nimenomaan auttavia ja coachaavia esimiehiä, jotka ohjaavat alaisten työtä kohti yhteisiä tavoitteita. Heidän työnsä on hyvin laajaa ja vaativaa. Eräs haastateltava kertoi aiheesta seuraavasti:

*”Sehän on ehkä nykypäivän esimiehen haaste, et pitäis samaan aikaan olla asiantuntija, tekijä, projektipäällikkö, esimies, lokalisti pohjoismaisesti eli niin monella eri tasolla toimia ja periaatteessa tilkitä ja tukea sitten niitä aukkokohtia, mitä aina sitten erityisesti pienissä organisaatioissa on koko ajan, että ideoita,*



*ajatuksia ja hankkeita ois paljon, et miten priorisoida. Et ikään kuin olla sitten siinä moniottelijana, sekatyömiehenä jopa sanoisin”...*

Haastateltavan vastaus tukee tietoperustassa esiteltyä näkemystä esimiehen roolin epäinhimillisyydestä työn vaatimusten suhteen. Haastattelijat kokivat myös coachauksen hyvin samanlaisena, kuin se oli tietoperustassa esitetty. Tietoperustan näkemys siitä, että valmentaminen nähdään Suomessa yhä useammin alaisen voimaantumista edistävänä roolina sai paljon tukea haastatteluiden yhteydessä. Tietoperustassa esitetyt väitteet perehdyttämiseen liittyen toistuivat myös usein haastatteluiden yhteydessä. Jokainen kuudesta parhaasta käytännöstä esimiesperehdyttämisessä toistui haastatteluiden aikana. Kaikki toteutuneet käytännöt koettiin positiivisena. Vastaavasti toteutumatta jääneiden käytäntöjen lisäämisestä esitettiin toivomuksia.

Jatkossa olisi mielenkiintoista nähdä tutkimuksia, joissa tässä opinnäytetyössä käsiteltyjä aiheita selvitetään työntekijän kannalta. Tätä kautta voisi saada monia parannusehdotuksia, jotka auttaisivat uusia ja kokeneitaakin esimiehiä johtamaan alaisiaan entistä paremmin. Saatuja tuloksia voitaisiin luonnollisesti hyödyntää jo esimiehen perehdyttämisvaiheessa, jossa johtamiskäytäntöjä ja tapoja muovataan.

## LÄHTEET

Aaltonen, T; Pitkänen, E & Ristikangas, V. 2008. Asiantuntijasta esimies – Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOY.

Carlsson, M & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanomat Oy .

If 2013. If yrityksenä. Viitattu 20.2.2013 [www.if.fi](http://www.if.fi) > Tietoa Ifistä

If 2013. If yrityksenä. Viitattu 20.2.2013 [www.if.fi](http://www.if.fi) > Tietoa Ifistä > Visio ja tehtävä

Goleman, D. 1998. Tunneäly työelämässä. Suom. Kankaanpää, J. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Jabe, M. 2009. Asiantuntija vai esimies – valitse polkusi. Fakta –lehti 26.8.2009.

Kallasvuo, A & Romppanen, B. 2011. Johtajuuden rakentuminen. Eväitä Lähijohtamiseen. 1., painos Helsinki: Kansanvalitusseura (Keuruu: Otavan kirjapaino Oy).

Kangas, P. 2004. Työnopastus ja työpaikkaan perehdyttäminen. 3., uudistettu painos Helsinki: Puhtaustieto Pt Oy.

Kangas, P. 2000. Perehdyttäminen palvelualoilla. 1., painos Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Edita.

Kauppinen, R & Silvennoinen, M. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Koistinen, P. 1984. Perehdyttäminen. Helsinki: Työterveyslaitoksen koulutusjulkaisu.

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

Räsänen, M. 2007. Coaching ja valmentava johtajuus – valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Saarikko, S. 2013. Perehdytys jää heppoisaksi. Fakta –lehti 7.11.2013.

Sarajärvi, A & Tuomi, J. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Torppa, T. 2011. Työpäivän Shokki. Fakta –lehti 27.4.2011.

Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. 2009. Kun roolit vaihtuvat. Helsinki: Valtiokonttori, Kaiku-palvelut.

## Haastattelukutsu

Hei,

Työskentelen yritys X:ssä ja teen ohessa toimeksiantona opinnäytetyötä aiheella uuden esimiehen perehdyttäminen.

Teen nyt uusille esimiehille teemahaastattelua aiheesta. Haastattelu sisältää 13 kysymystä esimiestyöhön ja perehdyttämisprosessiin liittyen. Teemahaastattelun mukaisesti kysymysten vastaukset voivat luoda jatkokysymyksiä aiheesta. Haastattelun arvioitu kesto on 15-30 minuuttia. Muistinpanojen tekemisen helpottamiseksi haastattelut nauhoitetaan.

Milloin sinulle sopisi suorittaa haastattelu?

Ystävällisin terveisin

Aaron Hotanen

## Teemahaastattelurunko

### Kysymykset

1. Miten merkittävänä koet esimiestyön yritykselle?
  - a. Mitä erilaisia rooleja oma esimiestyösi sisältää?
  - b. Mitä erilaisia tehtäviä oma esimiestyösi pitää sisällään?
  - c. Minkälaisena näet esimiestyön kokonaiskuvan?
2. Miten koet coachauksen johtamisen työkaluna?
3. Kuinka tärkeitä tunneälytaidot ovat esimiestyössä?
4. Miten koit HR esimiesperehdytyksen kokonaisuutena?
  - a. Tuliko tietoa liian paljon tai liian nopeasti?
  - b. Kuinka hyvin koit omaksuneesi suuren tietomäärän?
  - c. Millaisena koit perehdytyksen nykyisen mallin, jossa koulutus tapahtuu pikkuhiljaa vai olisitko toivonut että perehdytys toteutetaan kerralla?
  - d. Millaisen koit yksilöllisesti, henkilökohtaisin keskusteluin toteutetun perehdytyksen?
5. Pitikö perehdytys sisällään jotain osa-alueita, joita et pitänyt niin tärkeinä, tai joita olisit halunnut käydä läpi tarkemmin, tai puuttuiko perehdytyksestä jotain oleellista?
6. Koitko saavasi perehdytyksen aikana tarpeeksi tukea? Ja tähän jatkokeskustelunä, jos vastaus on ei, niin missä asioissa olisi kaivannut enemmän tukea?
7. Oletko osallistunut Practical Leadership by Coaching –valmennukseen, jos olet, niin palaute siitä.

8. Oletko osallistunut Tilannejohtamis-valmennukseen, jos olet, niin palaute siitä.
9. Oletko osallistunut HR Esimiesfoorumeihin, jos olet, niin palaute niistä.
10. Millaiset valmiudet esimiestyön aloittamiseen sait perehdytyksestä
11. Miten esimiesperehdytys pitäisi omasta mielestäsi toteuttaa
12. Miten arvioit omaa panostasi vastaanottaa perehdytystä (oma valmistautuminen, osallistuminen, asenne).
13. Miten tarpeellisena ja hyödyllisenä koit esimiesperehdytyksen kokonaisuutena, arvioi asteikolla heikko 1 – 5 kiitettävä.