

Marika Möttönen & Noora Ollila

Uuden esimiehen perehdytyskansio



kuvan lähde: Pixabay

Tradenomi
Liiketalous
Syksy 2020



KAMK • University
of Applied Sciences

Tiivistelmä

Tekijä(t): Möttönen Marika & Ollila Noora

Työn nimi: Uuden esimiehen perehdytyskansio

Tutkintonimike: Tradenomi (AMK), liiketalous

Asiasanat: esimies, johtaminen, perehdyttäminen, perehdytyskansio

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli luoda uudelle esimiehelle tarkoitettu perehdytyskansio case-yritykselle. Perehdytyskansio sisältää perehdytysseuranta-Excelin ja perehdytysoppaan. Case-yrityksenä oli taloushallintoalan yritys, jossa on useita esimiehiä. Perehdytyskansion tekeminen yritykselle oli tärkeää ja ajankohtaista, koska yrityksellä ei ollut esimiehille suunnattua perehdytyskansiota.

Perehdytysseuranta-Excelin tarkoituksena on seurata uuden esimiehen perehtymistä uusiin työtehtäviinsä ja seurata hänen kehittymistään. Perehdytysoppaan tarkoituksena on tukea uuden esimiehen perehtymistä organisaatioon ja työtehtäviin. Oppaasta löytyvät esimiehen tarvitsemat yhteystiedot, linkit ja yleinen lainsäädäntö helposti ja nopeasti. Lisäksi oppaassa kerrotaan esimiehen työtehtävät ja koulutusmahdollisuudet. Perehdytyskansio sisältää salassa pidettävää materiaalia, joten sitä ei näin ollen julkaista.

Teoriaosuudessa käsitellään johtamista ja esimiestyöskentelyä sekä perehdyttämistä. Johtamisen ja esimiestyöskentelyn osio sisältää muutosjohtamista ja itsensä johtamista. Esimiestyöskentelyssä näkökulmana on uutena esimiehenä toimiminen ja esimiehen tehtävät, velvollisuudet ja vastuut. Perehdyttämisessä käydään läpi perehdyttämisen prosessi, suunnittelu, seuranta, toimintamallit ja sitä ohjaava lainsäädäntö.

Perehdytyskansio toteutettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Perehdytysseuranta-Excelin pohjana käytettiin yrityksen työntekijöiden käytössä olevaa seurantapohjaa. Sisältöön kerättiin esimiehelle kuuluvia yleisiä asioita, esimiestehtäviä, prosessin tehtäviä ja seurantaosio. Perehdytysoppaaseen kerättiin yhteen tietoja erinäisistä esimiehille kuuluvista tiedostoista.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi kattava ja käytännönläheinen perehdytyskansio, jota toimeksiantaja tulee käyttämään tulevaisuudessa uuden esimiehen perehdyttämisessä. Tämän avulla varmistetaan uuden esimiehen kattava perehdytys. Perehdytysopasta pystytään tulevaisuudessa kehittämään käyttökokemusten pohjalta ja perehdytysseuranta-Exceliä voidaan muokata jokaiselle uudelle esimiehelle sopivaksi. Lopputulos oli alkuperäisen suunnitelman mukainen ja toimeksiantaja antoi hyvän arvioinnin kehitystehtävästä.

Abstract

Author(s): Möttönen Marika & Ollila Noora

Title of the Publication: Orientation Folder for New Supervisor

Degree Title: Bachelor of Business Administration

Keywords: manager, management, orientation, orientation folder

The aim of this functional thesis was to create an orientation folder for new supervisors at the case company. It includes an Excel-file for orientational tracking and an orientation guide. The case company was a financial management company having multiple supervisors. The company did not have an existing orientation folder for supervisors, so this was an important topic for the company.

The purpose of the Excel-file is to monitor the development and orientation of a new supervisor for work tasks. The purpose of the orientation guide is to support a new supervisor's orientation to the organization and work tasks. In the guide, you will find all the needed contact information, links, and legislation easily and quickly. The guide also describes a supervisor's job responsibilities and training opportunities. The orientation folder contains confidential information, so it will not be published.

The theoretical part deals with management, working as a supervisor, and orientation. The section of management and working as a supervisor includes change management and self-management. The focus in supervisor work is on working as a new supervisor, work duties, obligations, and responsibilities. The orientation part goes through the orientation process, planning, monitoring, operating models, and the related legislation.

The orientation folder was implemented together with the client. The orientation tracking Excel was based on the tracking template used by the company's employees. The content included general matters regarding the supervisor, supervisory tasks, process tasks and a follow-up section. The information in the orientation guide was collected from various files related to supervisors.

The result of the thesis was a comprehensive and practical orientation folder, which the client will use in the future with new supervisors. This will ensure a comprehensive orientation for the new supervisor. It is possible to enhance the orientation guide in the future based on user experience and the orientation tracking Excel can be adapted to suit each new supervisor. The end result was in line with the original plan and the client gave a good evaluation on the development task.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Johtaminen ja esimiestyö	2
2.1	Itsensä johtaminen	3
2.2	Muutosjohtaminen.....	4
2.3	Valmentava esimiestyö	5
2.4	Uusi esimies työyhteisössä.....	7
2.5	Esimiehen tehtävät.....	8
2.6	Esimiehen työoikeudelliset velvollisuudet ja vastuut	10
2.6.1	Työaika	11
2.6.2	Vuosiloma.....	12
2.6.3	Työterveyshuolto	12
2.6.4	Työturvallisuus	13
2.6.5	Syrjintäkielto ja tasapuolinen kohtelu.....	14
2.6.6	Työntekijän yksityisyyden suoja	15
2.6.7	Lomautus.....	16
2.6.8	Työsuhteen päättyminen	17
3	Perehdyttäminen.....	20
3.1	Perehdyttämisen suunnittelu.....	21
3.2	Perehdyttämisen prosessi	23
3.3	Perehdyttämisen seuranta.....	25
3.4	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö.....	26
4	Kehitystehtävän toteutus	27
4.1	Perehdytyskansion laatiminen	27
4.2	Perehdytysseuranta-Excel.....	29
4.3	Perehdytysopas	30
4.4	Lopputulokset.....	31
5	Pohdinta	33
	Lähteet	36

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda uudelle esimiehelle tarkoitettu perehdytyskansio toimeksiantajalle. Perehdytyskansio sisältää perehtymisen seurantaan varten Excel-tiedoston ja perehdytysmateriaalin, johon on koottu uuden esimiehen tarvitsemat tiedot. Perehdytysseurantaan käytetään Excel-tiedostoa, jonka on tarkoitus olla ohjaavana työkaluna uudelle esimiehelle ja hänen päällikölleen, jotta myös esimiehen perehtymistä uusiin työtehtäviin seurataan. Tämä toimii myös apuvälineenä perehdyttämiseksi, jotta kaikki työtehtävät käydään uuden esimiehen kanssa läpi.

Perehdytysmateriaali koostettiin hajallaan olleista tiedoista, jotta uusi esimies löytää tarvitsemansa tiedon helposti ja nopeasti. Perehdytysmateriaalissa käydään läpi esimiehen tarvitsemat linkit ja osoitteet, yhteystiedot tarvittaviin kontakteihin ja esimiehelle tarpeellinen lainsäädäntö työsuhteeseen liittyvistä asioista. Toimeksiantaja oli taloushallinnon alan yritys, jossa työskentelee useita esimiehiä. Esimieheksi voidaan nousta asiantuntijasta yrityksen sisältä tai rekrytoida ulkopuolelta. Toimeksiantajan tahdosta opinnäytetyössä ei käytetä yrityksen nimeä. Materiaalit sisältävät toimeksiantajan luottamuksellisia tietoja, joten perehdytyskansiota ei ole liitetty opinnäytetyön julkaistuun versioon.

Opinnäytetyön tarve havaittiin, koska toimeksiantajalla ei ole aiemmin ollut esimiehille tarkoitettua perehdytyskansiota eikä perehdytysseurantaan. Toimeksiantaja koki kehitystehtävän erittäin tarpeelliseksi ja se kehitettiin tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, jotta aikaansaatiin hyvä ja käytännönläheinen perehdytyskansio.

Opinnäytetyön teoriatausta käsittelee esimiestyötä ja johtamista yleisesti, esimieheltä edellytettävää tietoa yleisestä lainsäädännöstä sekä perehdyttämistä työyhteisössä. Teoriataustaan on valittu esimiestyöstä ja johtamisesta ne näkökulmat, jotka jokaisen uuden esimiehen olisi hyvä osata. Perehdyttäminen on lakisääteistä ja esimiehen työnkuvaan kuuluu vastata perehdyttämisestä ja seurata sen onnistumista. Varsinkin työsuhteen alkuvaiheessa on tärkeää käydä läpi työturvallisuuteen ja työsuojeluun liittyvät asiat. (Kupias & Peltola 2009, 55-56.) Hyvä perehdyttäminen sitouttaa tulokkaan paremmin työyhteisöön, parantaa työmotivaatiota, vähentää kustannuksia ja työtapaturmien riskiä ja parantaa työnantajakuvaa. Hyvästä perehdyttämisestä hyötyy sekä työnantaja että työntekijä. (Kangas & Hämäläinen 2008, 2-5.)

2 Johtaminen ja esimiestyö

Johtamisen muodot ja tyylit ovat muuttuneet ja kehittyneet aikojen saatossa. Johtaa voidaan ihmisiä sekä asioita. Ihmisten johtamisella johdetaan ihmisiä ja heidän toimintaansa sekä työhyvinvointia. Asioiden johtamisella määrätään tai määritellään, mitä tehdään, miten tehdään, priorisoidaan ja mietitään aikatauluja. Johtamisen avulla saadaan aikaan tuloksia ja muutoksia. Johtajana toimii yleensä esimies, päällikkö tai toimitusjohtaja. Johtajan tulee kehittää itseään ja muuttaa toimintatapoja. Hyvän johtajan kriteerit on määritelty viiteen osioon: luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittäminen sekä uudistuminen ja osallisuus. (Työterveyslaitos n.d.)

Esimiehen päätehtävänä on ihmisten johtaminen organisaatiossa haluttuun suuntaan ja huolehtiminen siitä, että työntekijät kykenevät toimimaan yhdessä hoitaakseen perustehtävänsä (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas 2014). Esimiestyö on organisaatiossa tärkeää ja sille on varattava aikaa. Esimiehen on osattava delegoida tehtäviä, joita muut ihmiset voivat hoitaa. Asiantuntijasta esimieheksi nousseen henkilön voi olla houkutteleva tarttua vanhoihin työtehtäviinsä, mutta tämä vie aikaa esimiestyöskentelyltä. Esimiehen on hyvä käydä työntekijöidensä kanssa läpi, millaisia päätöksiä he voivat tehdä itsenäisesti ja näin jakaa vastuuta myös heille. Esimies ei saa tehdä itseään korvaamattomaksi, vaan hänen on hyvä jakaa vastuuta ja laajentaa muiden osaamista, jottei poissaolon tapahtuessa toiminta pysähdy kokonaan. (Jalava 2001, 53-54.) Esimiehen tehokkuus riippuu hänen työntekijöidensä tehokkuudesta, sillä esimiehen tehtävänä on johtaa tiimensä huippusuorituksiin tukemalla työntekijöidensä työtä (Jalava 2001, 20).

Ennen esimiehen oletettiin tietävän vastaukset jokaiseen esitettyyn kysymykseen. Nykyään kuitenkin hyvät esimiehet myöntävät, etteivät tiedä vastauksia kaikkeen, mutta osaavat esittää oikeita kysymyksiä oikeille henkilöille. Kysymysten avulla saadaan kerättyä tietoa ja selvitettyä ongelmia. Kysymyksiä esittäessä on hyvä kysyä yksi kysymys kerrallaan, antaa vastaanottajalle aikaa miettiä vastaustaan, oikeasti kuunnella vastaus ja kysyä jatkokysymyksiä. (Clarke-Epstein 2002, 1-4.) Ongelmien selvityksessä on hyvä muistaa kysymys "miksi?". Tämän avulla saadaan selvitettyä juurisyyt ongelmiin eikä vain oireita ongelmasta. Esimiehen on kuitenkin esitettävä tämä kysymys harkiten, jottei vastaanottaja koe kysymystä syyttäväksi tai hänen ammattitaitoaan epäileväksi. (Clarke-Epstein 2002, 6.)

2.1 Itsensä johtaminen

Hyvä esimies tuntee itsensä ja kuten henkilöstöjohtamisen konsultti ja tietokirjailija Pentti Sydänmaanlakka toteaa: *"Kaikki johtaminen alkaa itsensä johtamisesta, ja johtamisen opettelu tulisi aloittaa itsestä."* (Sydänmaanlakka 2008, 5). Itsensä johtaminen vaatii itsensä tuntemista sekä kriittistä ja rehellistä itsetutkiskelua, jotta voidaan tiedostaa omat toimintamallit. Haitallisia ajattelumalleja ja asenteita voidaan oppia muuttamaan, mutta ensin ne on tiedostettava. Tiedostamisen jälkeen haitallisen ajatusmallin ilmetessä tiedetään sen johtuvan esimerkiksi ennakkoluuloista tai vanhoista opituista malleista, jolloin voidaan muuttaa ajattelua tai asennetta haluttuun suuntaan ennen fyysistä reagoitua. (Salmimies & Ruutu 2013.) Hyvän esimiehen on osattava kehittää itseään ja kehittyminen alkaa omista ajatuksista. Kehittymiseen tarvitaan tieto nykytilanteesta, halu kehittyä ja suunnitelma, kuinka päästä tavoitteeseen. (Hyppänen 2007, 264-265.)

Esimiehen ajattelumallit vaikuttavat asenteeseen ja tapaan, kuinka hän lähestyy omia alaisiaan. Tällä voi olla heidän vuorovaikutussuhteeseensa negatiivinen vaikutus. Ajatusvääristymiksi kutsutuista negatiivisista ajattelumalleista voidaan oppia eroon. Ajatusvääristymiä ovat esimerkiksi yleistäminen, liioittelu ja vähätteleminen, pessimismi, fanaattinen perfektionismi, pakonomainen tarve olla kaikkien hyväksymä, henkilökohtaistaminen sekä polarisaatio eli mustavalkoinen ajattelu. Negatiivinen ajattelu kuten "emme pysty tähän", ruokkii itse itseään ja siitä voi syntyä itseään toteuttava ennuste. (Salmimies & Ruutu 2013.) Ajattelemalla positiivisesti luodaan uskoa ja kannustetaan. Tunnistamalla ja tiedostamalla nämä ajatusvääristymät voidaan niistä oppia eroon ja näin opitaan muokkaamaan emootioita. Viivyttelämällä reaktioita, kuten laskemalla kymmeen, saadaan itselle aikaa pohtia, kuinka tilanteessa kannattaa käyttäytyä, eikä silloin olla niin paljoa tunteiden vietävänä. Esimiesasemassa olevan henkilön on pystyttävä hallitsemaan omat tunteensa. Esimiehen on kuitenkin huomioitava alaistensa erilaiset temperamenttipiirteet ja säilytettävä oma malttinsa purkauksen tapahtuessa. (Salmimies & Ruutu 2013.)

Ammattitaitoinen esimies hallitsee tunteensa eikä ole impulssien vietävänä. Hän kykenee ottamaan vastaan kriittisen palautteen ja hyödyntämään sitä. Ammattitaitoinen esimies harkitsee sanomisensa ja kuuntelee sekä selvittää asiat ennen päätöksen tekemistä. Paineen alla työskennellessään hän ei tartuta alaisiinsa tai kollegoihinsa paniikin tunnetta, vaan näyttää esimerkillään muille, että tilanteesta selvitään. Lisäksi ammattitaitoinen esimies käsittelee epämieluisat asiat rakentavassa hengessä. Omaan asenteeseen vaikuttaa myös se, kuinka puhuu itselleen. Mikäli vähätellään ja aliarvioidaan itseään, synnyttää se negatiivisia tuntemuksia, jotka johtavat helposti

periksi antamiseen. Myönteinen itselleen puhuminen auttaa synnyttämään positiivisia mielialoja, joka lisää sinnikkyyttä ja työn mielekkyyttä. Impulssien hallintaan lisäksi auttaa ennakointi ja varautuminen. Kun omia vaihtoehtoisia käyttäytymismalleja on ajatellut jo etukäteen, on niihin helpompi tarttua yllättävän tilanteen tapahtuessa. (Salmimies & Ruutu 2013.)

2.2 Muutosjohtaminen

Muutoksia tapahtuu jokaisessa yrityksessä sekä arjessa. Nämä muutostilanteet voivat olla jo tiedossa tai tulla hyvin nopealla aikavälillä. Muutokset liittyvät yleensä taloudellisiin hyötyihin sekä asioiden ja ihmisten kehittämiseen. Niihin pitää pystyä reagoimaan ja johtamaan muutosta eteenpäin. (Erämetsä 2009.) Kaikissa muutostilanteissa esimiehen tai johtajan pitää ensimmäiseksi myydä itselleen ajatus siitä, että tämä muutos on hyvä ja siinä tullaan onnistumaan. Kaikki muutokset tosin eivät ole välttämättä sellaisia, joista itse pitäisi, mutta yritysmaailmassa nämä on hyväksyttävä ja vietävä eteenpäin. Silloin muutos tulee ensin sisäistää ja ymmärtää itse, ennen kuin sen voi viedä toisille tiedoksi. Tällöin myös itselle tulee olla selvää, mitä, miksi ja miten muutos tehdään. (Pentikäinen 2009, 60.)

Johtajalla tai esimiehellä tiedossa olevat muutokset on hyvä tuoda esille, vaikka ne eivät vielä olisikaan ajankohtaisia. Esimiehen rooli on tärkeä muutoksenjohtamisessa, koska esimiehen tulee huomioida omien tiimiläisten henkinen puoli, valmistella heitä kestämään ja toteuttamaan muutoksia sekä huomioida ne työntekijät, jotka tarvitsevat apua ja tukea muutoksissa. (Pentikäinen 2009, 59.)

Muutosjohtamisessa on tärkeää tunnistaa ne henkilöt, jotka on helpoin saada mukaan muutokseen. Heidän kauttaan muutosta on helpointa lähteä viemään eteenpäin, ja he kannustavat myös muita mukaan. Myös viestinnän tulee olla selkeää ja ymmärrettävää. Viestinnästä vastaa esimies tai johtaja. Viestinnässä on hyvä tuoda esille odotukset, onnistumiset ja oppiminen. (Erämetsä 2009, 288.) Viestinnän tavoite on se, että epävarmuutta uudesta ei olisi ja työntekeminen jatkuisi normaalisti. Kun esimerkiksi uudet työtehtävät ovat selvät ja muutos saadaan hallintaan, sitä nopeammin pystyy keskittymään tekemiseen ja muutosta ei koeta niin haastavaksi. Tiedon jakaminen on tärkeää, ja sitä on hyvä jakaa avoimesti heti, kun on mahdollista, että mahdollisilta huuhuilta voidaan katkaista siivet. (Pentikäinen 2009, 60.)

Suurimpia haasteita muutosjohtamiseen tuo ihmisten muutosvastaisuus. Sitä voidaan tuoda esille erilaisin ajatuksin, kuten esimerkiksi: mikään ei tule muuttumaan kuitenkaan, muutoksen tulisi tapahtua pidemmällä aikavälillä, seuraavaksi tulee jo uusi muutos, töitä on jo muutenkin liikaa, tämä muutos ei ole onnistunut aiemminkaan, mitä tästä tullaan hyötymään? (Erämetsä 2009, 265.) Muutokset herättävät myös erilaisia tunteita, yleisin niistä on pelko. Pelätään tulevaa ja uuden oppimista. Muutosvastaisuudessa työntekijöitä on vaikeaa saada muuttamaan ajatusmaailmaansa. Tämän takia on tärkeää, että perustellaan ja käydään läpi, miksi ja mitä tehdään ja mihin kyseinen muutos tulee vaikuttamaan. Pyritään pääsemään pelkotilasta pois puhumalla ja käsittelemällä asioita. (Erämetsä 2009, 265-269.)

Parhaiten muutoksessa onnistutaan yhteistoiminnalla, avoimuudella, palautteenannolla, hyvällä johtamisella ja viestinnällä. Hyvän palautteen antaminen antaa lisämotivaatiota ja onnistumisen tunnetta. Myös rakentavan palautteen antaminen on tärkeää, jotta asia tai toiminta hoidetaan oikein jatkossakin. (Erämetsä 2009, 277.)

2.3 Valmentava esimiestyö

Valmentava esimiestyö on moderni esimiestyön ja johtajuuden muoto. Valmentava esimies edustaa työnantajaa ja vastaa työntekijöiden työpanoksesta. (Ristikangas & Grünbaum 2018, 19-20.) Esimiestyökäsité sisältää siihen kuuluvat tehtävät, mutta valmentajan roolina on tehdä työntekijöistä tähtiä. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöistä valmennetaan entistä parempia ja osaavampia tekijöitä, jotka tulevat toimeen koko tiimin kanssa. (Ristikangas & Grünbaum 2018, 19-20.) Yhteiset tavoitteet ja päämäärä ovat työntekijöiden tiedossa ja kaikki haluavat sen saavuttaa. Valmentavan esimiehen tulee kehittää itseään ja työntekijöitä sekä rakentaa oma joukkueensa, jota valmentaa. (Ristikangas & Grünbaum 2018, 19-20.)

Valmentava tapa toimia on hyvin paljon erilainen kuin perinteinen esimiestyö. Valmentavalla esimiehellä on monia eri työtehtäviä ja rooleja. Tärkeä valmentavan esimiehen tehtävä on se, että hän kehittää itseään ja tiimiään jatkuvasti niin, että heistä tulee yhdessä tähtitiimi. (Ristikangas & Grünbaum 2018, 19.) Tiimityöskentelyn avulla saadaan lisättyä yhteistyötä ja luottamusta tiimissä, jaettua ongelmanratkaisua ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin sekä vastuunottamista.

Saadakseen aikaan hyvää tiimityöskentelyä esimiehen kuuluu delegoida työtehtävät selkeästi, inspiroida ja kannustaa työntekijöitä sekä antaa työntekijöille enemmän vastuuta. (Mthembu 2007, 29.)

Esimies osallistaa työntekijöitä, huomioi mielipiteet ja kysyy asioita, sitouttaa työntekijöitä ja asioita hoidetaan vapaaehtoisesti ja itseohjautuvasti. Tehdään ja keskustellaan yhdessä, kannustetaan, innostetaan, arvioidaan ja annetaan palautetta, kokeillaan eri asioita ja muutetaan toimintatapoja, sparrataan sekä tsemputaan ja hehkutetaan onnistumisia. (Ristikangas & Grünbaum 2018, 17.) Kun johdetaan perinteisellä tavalla, toimitaan monesti yksin, käsketään, kerrotaan valmiiksi, mitä ja miten asiat tehdään, ei anneta palautetta ja ohjeet ja toimintamalli on valmiina (Ristikangas & Grünbaum 2018, 17).

Erilaisia valmentavan esimiehen rooleja ovat manager, leader ja coach. Managerin roolissa hoidetaan kaikki lakisäätteiset velvollisuudet ja johdetaan asioita, tekemistä, suorittamista ja aikaansaannosta. Leader toimii ihmisten johtajana, näyttää suuntaa, ohjaa ja toimii esimerkkinä. Coach johtaa vastuullisesti, auttaa ihmisiä oivaltamaan, sparraa ja löytää vahvuudet ja kehittämistarpeet sekä auttaa rakentamaan tähtiä. Jotta näissä rooleissa onnistuu, tulee kuunnella, kysyä, haastaa, innostaa ja kiinnostua. (Ristikangas & Grünbaum 2018, 26-27.)

Valmentajan roolissa on tärkeää palautteenanto. Palautteella työntekijä voi kehittää itseään ja muuttaa toimintatapojaan. Jos palautetta ei saa, jää siihen käsitykseen, että asiat ovat joko hyvin tai huonosti, josta ei uskalleta kertoa. Valmentava esimiestyö on rohkeaa ja tavoitteellista. Siinä tartutaan heti ongelmiin tai epäkohtiin, jolloin kaikilla on helpompi olla ja työskennellä yhdessä. (Ristikangas & Grünbaum 2018, 93-94.) Palautteen saaminen on jokaisen ihmisen toiminnan edellytys, ja siitä saa hyvän mielen sekä onnistumisen tunnetta. Tärkeä asia palautteen antamisessa on myös se, että virheitä ei tehtäisi enää toistamiseen. Palautteenantaminen on jokaisen esimiehen osattava taito. Kun palautetta antaa, se ylläpitää positiivisen käyttäytymisen jatkumista ja myös edistää sitä. Positiivinen palaute tukee myös työntekijän kehitystä ja kasvua sekä innostaa. Negatiivinen palaute on annettava rakentavasti ja arvostavasti. Jos syy rakentavalle palautteelle on tullut esille, on asia käytävä läpi heti ja annettava palaute suoraan. (Piili 2006, 54-56.)

Valmentavasta esimiestyöskentelystä on hyötyä niin työntekijälle itselleen, esimiehelle kuin organisaatiolle. Työntekijä saa mahdollisuuden kehittyä täyteen potentiaaliinsa, saa paremman itsetuottamuksen palautteen, haasteiden ja luottamuksen avulla sekä on tyytyväisempi työhönsä.

Esimies saa motivoituneemman ja innostuneemman tiimin, tiimin yhteistyö lisääntyy ja ongelmanratkaisu helpottuu sekä työntekijät saavat aikaan tuloksia tehokkaasti ja laadukkaasti. Koko organisaatio hyötyy työntekijöiden ollessa tyytyväisimpiä työhönsä, suorituskyky ja tehokkuus kasvaa, työntekijät ovat ammattitaitoisempia sekä sitoutuneempia organisaation. (Gilley & Gilley 2007, 6-8.)

2.4 Uusi esimies työyhteisössä

Esimiehen vaihtuminen on suuri muutos niin työntekijöille kuin esimiehelle itselleen. Työntekijän noustessa esimiesrooliin on uudella esimiehellä paljon opittavaa. Heti alkuun uuden esimiehen on hyvä selkeyttää uudet velvollisuudet ja vastuut oman esimiehensä kanssa, jotta tiedetään mitä häneltä esimiehenä odotetaan ja miten paljon itsenäistä päätösvaltaa on. Päätösvallan ollessa selvä heti alusta lähtien pystyy esimies tekemään hänelle kuuluvat päätökset vahvasti tietäen niiden kuuluvan omaan toimenkuvaansa. Työtehtävien selkiyttäminen on hyvä myös selvittää, jotta tiedetään, kuinka paljon vanhoja työtehtäviä uuteen toimenkuvaan kuuluu. Mikäli rooli ennen esimiesasemaa on ollut asiantuntija, on hyvä antaa toiselle työntekijälle mahdollisuus nousta uudeksi asiantuntijaksi. (Ahlroth & Havunen 2015, 13-14.) Tällöin tietotaito laajenee ja muillakin työntekijöillä on mahdollisuus kehittää itseään. Tämä lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä esimiehen antaessa vastuuta myös muille työntekijöille ja hänen luottaessaan muidenkin työntekijöiden ammattitaitoon. Esimies ei myöskään itse kuormitu liikaa vanhojen asiantuntijustehtävien hoitamisesta, vaan voi keskittyä esimiesrooliin kuuluvien tehtävien hoitamiseen hyvin. Asiantuntijasta esimieheksi nousevan on hyvä alkuun täyttää kalenterinsa tarpeeksi väljästi, koska yllättäviä, aikaa vieviä tilanteita voi tapahtua yhtäkkiä. Uuden esimiehenkin kuuluu saada perehdytys tehtäviin ja sille on varattava tarpeeksi aikaa. Listauksen tekeminen uusista työtehtävistä ja uusista ohjelmistoista voi auttaa oppimisen määrän määrittelyssä. (Aaltonen, Pitkäkangas & Riskikangas 2014.)

Roolin vaihtuessa uuden esimiehen on huomioitava, että vanhat suhteet työntekijöihin tulevat muuttumaan. Muut työntekijät voivat kiinnittää huomiota esimiehen läheisiin väleihin entisten kollegojen kanssa, ja he saattavat epäillä esimiehen kertovan luottamuksellisia asioita eteenpäin. Se, että tämä työntekijä on hyvä ystävä esimiehensä kanssa, voi heikentää suhdetta muihin työn-

tekijöihin. Esimies ei voi suosia ketään, vaan hänen täytyy olla tasapuolinen päätöksissään ja tarvittaessa reagoida huonoon käytökseen nopeasti ja asianmukaisesti. Entiset kollegat voivat olla kateellisia esimiesasemaan pääsystä. (Ahlroth & Havunen 2015, 15-16.)

Kun uusi esimies tulee uuteen työryhmään tai -paikkaan, kannattaa hänen alusta alkaen olla johdonmukainen ja pitää oma linjansa. Voidakseen tehdä niin esimiehen on selvitettävä työpaikan nykytilanne ja muiden roolit siinä. Tämä onnistuu kuuntelemalla ja kysymällä tarkentavia kysymyksiä. Esimiehen ja työntekijöiden on tiedettävä, miten oma työtehtävä vaikuttaa koko yrityksen strategiaan ja miksi työpaikalla ollaan. Esimiehen on selvitettävä jokaisen työntekijänsä työtehtävät ja heidän osaamisensa sekä riittääkö osaaminen työtehtävien mallikkaaseen hoitamiseen. Työntekijöihin tutustumiseen kannattaa ottaa aikaa ja antaa mahdollisuus heidän tutustua esimieheensä. Esimiehen on oltava tavoitettavissa ja työntekijöiden on koettava, että esimiehen puheille voi tulla mistä asioista vain. Suljettujen ovien takana istuva esimies ei anna lähestyttävää kuvaa työntekijöilleen. Kaikkia työntekijöitä on kohdeltava tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti, joten on hyvä sopia heti alkuun yhteisistä pelisäännöistä, jotta kaikki tietävät, mitä heiltä odotetaan. (Ahlroth & Havunen 2015, 17-19.)

Uuden esimiehen on hyvä miettiä jo valmiiksi oma kommunikaatiostrategiansa. Sidosryhmät kiinnittävät huomioita uuteen esimieheen jo ensi päivästä lähtien, joten hyvän ensivaikutelman tekeminen helpottaa tiimityöskentelyä. Muiden huomio kiinnittyy alusta alkaen esimiehen sanomisiin, sanomatta jättämisiin sekä tekemisiin ja tekemättä jättämisiin. Tämän vuoksi kommunikointistrategia on hyvä miettiä jo etukäteen, jotta uusi esimies saa haluamansa viestin välitettyä uuteen työyhteisöönsä. Muutostilanteissa ihminen haluaa tietää, mitä muutos merkitsee omalla kohdalla. Tämä pätee myös esimiehen vaihtumiseen. (Bradt, Check & Lawler 2016, 39, 41.)

2.5 Esimiehen tehtävät

Esimehellä on hoidettavana paljon erilaisia tehtäviä, joihin sisältyy sekä vastuunottamista, vapautta että valtaa. Esimiehenä on vastuussa töiden etenemisestä, työntekijöiden hyvinvoinnista sekä lakisääteisistä vastuista. (Pentikäinen 2009, 18.) Esimies on työnantajan edustaja ja hänen tulee toimia tehtävissään sen mukaisesti. Esimiestehtävässä pitää pystyä tekemään muutoksia ja uudistuksia toimintatapoihin tai asioihin. Jatkuva kehittäminen on myös tärkeä osa esimiestehtävää. Esimies ratkaisee työssään eteen tulevia ongelmia ja auttaa ongelmatilanteissa työntekijöitä.

Esimiehen tulee vastata siitä, että yhdessä saadaan aikaan tuloksia. Esimiehen on siis johdettava tiimiään niin, että tuloksia syntyy, ja myös autettava tiimiläisiä siinä. Esimies pitää huolta työntekijöistä, heidän jaksamisestaan ja hyvinvoinnistaan. (Salminen 2017, 49.) Esimiehen on tärkeää huolehtia myös siitä, että työntekijöillä on riittävä osaaminen ja halu tehdä työtehtäviä (Piili 2006, 14).

Esimiehen tärkeä tehtävä on olla suunnannäyttävä ja mahdollistaa työntekijöiden onnistuminen omassa työssään (Salminen 2017, 67). Tärkeää on myös se, että esimies vaikuttaa asioihin ja ihmisiin sekä se, että esimies saa työntekijät tekemään tehtäviä tai asioita, joilla saavutetaan halutut tavoitteet (Moisalo 2010, 46). Esimiehellä on työnjohto-oikeus, jonka puitteissa voidaan määrittellä jokaiselle työntekijälle, mitä hän tekee, milloin ja missä työ tehdään. Tämä kuuluu myös esimiehen tehtäviin, tehdä päätöksiä ja ottaa vastuu siitä, että työt tehdään oikein ja ajallaan. (Salminen 2017, 79.) Esimiehen on tärkeä tietää ja tuntea työntekijät, jotta hän voi johtaa myös osaamista. Mitä enemmän tuntee työntekijöitä, sitä helpompi heidän kanssaan on toimia ja työskennellä. Eli tutustuminen työntekijöihin auttaa esimiestä omassa työssään. Työntekijöille on mahdollistettava osaamisen laajentaminen, kehittyminen ja kouluttautuminen. Näitä asioita on esimiehen käytävä läpi työntekijöiden kanssa esimerkiksi kehityskeskusteluissa. (Salminen 2017, 71-73.)

Taulukossa 1 on lueteltu esimiestyöhön liittyviä työtehtäviä.

Organisointi – resurssien suunnittelu, päivittäisen työn ohjaaminen ja seuranta	Palautteen antaminen – rakentava, kehittävä ja positiivinen
Tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta	Motivointi ja kannustaminen
Ongelmatilanteisiin puuttuminen ja niiden ratkaiseminen	Työn ja toimintatapojen kehittäminen
Työaikalakien tuntemus ja niiden mukaan toimiminen	Esimerkillisesti toimiminen

Vaikeisiin asioihin puuttuminen	Henkilökohtaisten keskusteluiden ja kehityskeskusteluiden pitäminen
Osaamisen varmistaminen	Työsuhdeasioiden ja henkilöhallinnollisten asioiden hoitaminen
Viestinnästä vastaaminen	Rekrytointi

Taulukko 1. Esimiestyöhön liittyvät työtehtävät (Salminen 2017, 54-55; Erämetsä 2009, 29.)

2.6 Esimiehen työoikeudelliset velvollisuudet ja vastuut

Työsuhde syntyy, kun työnantaja ja työntekijät sopivat työsuhteesta joko suullisesti tai kirjallisesti. Suositeltu muoto on sopia työsuhteesta aina kirjallisesti, jotta myöhemmässä vaiheessa todentaminen on helpompaa. Työsuhde voi olla voimassa toistaiseksi, jolloin se päättyy irtisanottaessa. Toinen vaihtoehto on sopia työsuhteesta määräajaksi, jolloin työsuhde päättyy tiettyä ajankohtana. Tähän kuitenkin tarvitaan työnantajalta aina perusteltu syy, kuten esimerkiksi äitiysloman sijaisuus tai projektin valmistuminen. Työsuhteen alkuun on mahdollista sopia koeaika, jolloin työsuhteen purkaminen on mahdollista ilman irtisanomisaikaa. Koeaikana purkaminen ei vaadi yhtä painavia syitä kuin muuna ajankohtana, mutta purkaminen ei saa kuitenkaan tapahtua epäasiallisin syin. (Salminen 2017, 76-77.) Koeajasta on aina sovittava erikseen. Toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa koeaika voi olla enintään kuusi kuukautta ja määräaikaisessa työsuhteessa korkeintaan puolet työsuhteen kestosta, mutta ei kuitenkaan enempää kuin kuusi kuukautta. (L 55/2001.)

Työsuhteen syntyessä tulee työnantajalle ja työntekijälle juridisia velvoitteita. Esimies on työnantajan edustaja ja on henkilökohtaisesti vastuussa velvoitteiden noudattamisesta. Laiminlyönneistä voi esimies joutua rikollisoikeudelliseen tai vahingonkorvausvastuuseen. Työnantaja on velvollinen maksamaan palkkaa työntekijälle ja pidättämään siitä tarvittavat maksut, kuten verot ja sosiaaliturvamaksut. Työnantajan on annettava pyynnöstä viipymättä palkkatodistus. Työntekijä on velvollinen tekemään työnantajan osoittamaa työtä. Työnantajalla on työjohto-oikeutensa

(direktio-oikeus) mukaisesti oikeus määrätä, mitä työtä työntekijä tekee, miten työntekijä työnsä suorittaa, milloin työtä tehdään ja missä työ suoritetaan. Työnantajan on kuitenkin noudatettava työehtosopimusta ja työsopimukseen kirjattuja sovittuja asioita. Tämän vuoksi työsopimukseen ei kannata tarkasti määritellä yksittäisiä työtehtäviä, jotta työntekijällä voidaan teettää tarvittaessa myös muita työtehtäviä. Työnantajalla on oikeus asettaa määrälliset ja laadulliset vaatimukset työlle ja tarvittaessa muuttaa työmenetelmiä vaatimukseen pääsemisen turvaamiseksi. Työnantaja on kuitenkin velvollinen tarvittaessa antamaan työntekijälle lisäkoulutusta. (Salminen 2017, 78-80.)

Työsopimuslain yleisvelvoitteen mukaisesti työnantajalla on velvollisuus edistää työntekijöiden välisiä suhteita, kuten myös omaa suhdettaan työntekijöihin. Työnantajan on myös huolehdittava, että työntekijällä on mahdollisuus suoriutua työtehtävistään, vaikka työmenetelmiä, työtehtävää tai yrityksen toimintaa muutettaisiin tai kehitettäisiin. Työntekijän mahdollisuuksia edistää urallaan on pyrittävä edistämään hänen omien kykyjensä puitteissa. (L 55/2001.)

2.6.1 Työaika

Työaikalain mukaisesti säännöllinen työaika on kahdeksan tuntia päivässä ja 40 tuntia viikossa, joka voidaan kuitenkin järjestää vuorotyönä tai jaksotyönä. Vuorotyössä työvuorot vaihtuvat säännöllisesti, ja jaksotyössä työaika on kolmen viikon seurantajaksolla enintään 120 tuntia tai kahden viikon seurantajaksolla enintään 80 tuntia. Säännöllinen työaika voidaan sopia järjestettävän liukuvana työaikana tai joustotyöaikana. Liukuvassa työajassa työntekijä itse voi määrätä työn aloittamis- ja lopettamisajankohdan sovitun kiinteän työajan ympärillä. Neljän kuukauden seurantajakson lopussa säännöllinen työaika saa olla ylittynyt maksimissaan 60 tuntia ja alittunut enintään 20 tuntia. Ylittymät voidaan sopia pidettäväksi vapaa-aikana ja työntekijän niin pyytessä on työnantajan pyrittävä antamaan vapaa-aika kokonaisina työpäivinä. Joustotyöajassa vähintään puolet työajasta on sellaista, jossa työntekijä saa itse päättää työnsä sijoittelusta ja työntekopaikasta. Viikoittainen säännöllinen työaika saa tällöin olla neljän kuukauden seurantajakson aikana keskimäärin 40 tuntia. (L 872/2019.)

Ylityöhön tarvitaan aina työntekijän suostumus ja siitä on sovittava erikseen. Vuorokautista ylityötä on kahdeksan tunnin ylimenevä työaika, joista kahdelta ensimmäiseltä työtunnilta maksetaan 50 prosentilla korotettu ja seuraavilta tunneilta 100 prosentilla korotettu palkka. Viikoittaista ylityötä on työaika, joka ylittää 40 tuntia ja joka ei ole vuorokautista ylityötä. Tästä maksetaan 50

prosentilla korotettua palkkaa. Sunnuntaityöstä saa 100 prosentilla korotettua palkkaa. (L 872/2019.)

2.6.2 Vuosiloma

Vuosilomalain mukaisesti työntekijälle kertyy pidettäviä palkallisia lomapäiviä, joiden määrä lasketaan työssäoloajan pituuden mukaan lomanmääräytymisvuodelta, joka on 1.4.-31.3. Mikäli työsuhde on lomanmääräytymisvuoden lopussa (31.3.) kestänyt alle vuoden, kertyy työntekijälle 2 lomapäivää jokaiselta lomanmääräytymiskuukaudelta. Mikäli työsuhde on kestänyt yli vuoden, kertyy lomapäiviä 2,5 päivää. Lomanmääräytymiskuukaudessa täytyy olla 14 työssäolopäivää tai vähintään 35 työtuntia, jotta vuosiloma kertyy. (L 162/2005.)

Ennen loman ajankohdan määräytymistä työnantajan on annettava työntekijälle mahdollisuus esittää toiveensa lomansa ajankohdasta ja mahdollisuuksien mukaan pyrittävä noudattamaan niitä. Työnantaja kuitenkin määrää loman ajankohdan, huomioiden tasapuolisuuden työntekijöiden välillä. Loman ajankohdasta on ilmoitettava vähintään kuukautta ennen loman alkamista, poikkeustilanteissa ilmoitusvelvollisuus on kaksi viikkoa. Kertyneestä lomasta 24 päivää on pidettävä lomakautena, joka on 2.5.-30.9. Loput lomasta on pidettävä ennen seuraavan lomakauden alkamista. Loma on pyrittävä pitämään yhdenjaksoisena ajanjaksona, jos se on työtehtävien hoitamisen kannalta mahdollista. Tarvittaessa 12 päivän ylittävä osuus voidaan pilkkoa yhteen tai useampaan osaan. Työntekijällä on oikeus pyytää vuosilomansa ajankohdan siirtämistä, mikäli työntekijä on työkyvytön sairauden, tapaturman tai synnytyksen vuoksi vuosiloman alkaessa tai sen aikana. (L 162/2005.)

2.6.3 Työterveyshuolto

Työnantaja on työterveyshuoltolain mukaisesti velvollinen järjestämään omalla kustannuksellaan työntekijöilleen työterveyshuollon joko ostamalla palvelut tai järjestämällä palvelut itse. Kansaneläkelaitos korvaa osittain työterveyshuollon kustannuksia työnantajalle. (Salminen 2017, 86.) Työterveyshuollon täytyy lakisääteisesti sisältää vähintään alla mainitut kohdat:

- Työolosuhteiden ja työperäisten terveysvaarojen ja -haittojen terveellisyyden ja turvallisuuden selvittäminen ja arviointi toistuvien työpaikkakäynnin.

- Työntekijöiden terveydentilan sekä työ- ja toimintakyvyn selvittäminen, arviointi ja edistäminen työterveystarkastuksilla.
- Toimenpide-ehdotukset työn turvallisuuden ja terveyden parantamiseksi sekä työn sopeuttamiseksi tarvittaessa.
- Tietojen antaminen, neuvonta ja ohjaus koskien työn terveellisyyttä ja turvallisuutta.
- Vajaakuntoisen työntekijän työssä selviytymisen seuranta ja edistäminen. Lausunto työntekijän työkyvyn arvioinnista ja työssä jatkamismahdollisuuksista.
- Yhteistyö muiden tarvittavien tahojen kanssa, kuten työ- tai opetushallinnon tai työsuojeluviranomaisen kanssa.
- Osallistuminen ensiavun järjestämiseen.
- Työkykyä ylläpitävien toimenpiteiden suunnittelu ja toteutus.
- Työterveyshuollon toiminnan laadun arviointi ja seuranta. (L 1383/2001.)

2.6.4 Työturvallisuus

Työturvallisuuslain mukaisesti työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvoite työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristön ja työtapojen turvallisuutta ja tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta. Kaikilla työnantajilla on oltava työsuojelun toimintaohjelma, josta käyvät ilmi työolojen kehittämistarpeet, toimenpiteet työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen. Työnantajien on tunnistettava ja selvitettävä työstä johtuvat haitta- ja vaaratekijät, yritettävä poistaa ne tai mikäli tämä ei ole mahdollista, arvioitava niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. Työnantaja on velvollinen antamaan riittävät tiedot ja opastukset työntekijöille ja huomioimaan työntekijöiden fyysiset ja henkiset edellytykset työtä suunnitellessa. Työnantaja on velvollinen hankkimaan tarvittavat suojavälineet turvallisen työskentelyn mahdollistamiseksi. (L 738/2002.)

Työntekijä on velvollinen noudattamaan työnantajan antamia ohjeistuksia ja työnsä edellyttämää järjestetystä ja siisteyttä sekä yleistä huolellisuutta ja varovaisuutta turvallisuuden ja terveyden

ylläpitämiseksi. Työntekijän on myös kokemuksensa, saamansa ohjauksen ja ammattitaitonsa mukaisesti huolehdittava niin omasta, kuin muidenkin työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä käytettävissä olevin keinoin. Työntekijän on viipymättä ilmoitettava työnantajalle tai sen edustajalle havaitsemistaan vioista tai haitoista, jotka voivat aiheuttaa haittaa tai vaaraa ja kykynsä mukaan poistettava ne. Työntekijä on velvollinen käyttämään työnantajan hankkimia suojavarusteita ja käyttämään oikein ohjeistuksien ja kokemuksensa mukaisesti koneita ja muita työvälineitä. Työntekijällä on oikeus pidättäytyä työstä, josta aiheutuu vakavaa vaaraa omalle tai muiden työntekijöiden hengelle tai terveydelle. (L 738/2002.)

Yhteistoiminta työntekijän ja työnantajan välillä on tärkeää työturvallisuuden ja -terveyden ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Yhteistoiminnassa työnantajaa edustaa työsuojelupäällikkö, jonka työnantaja nimeää. Työnantaja voi toimia myös itse työsuojelupäällikkönä. Työsuojeluvaltuutettu ja kaksi varavaltuutettua valitaan työntekijöiden keskuudessa työpaikoilla, joissa työskentelee säännöllisesti vähintään 10 henkilöä. Valinta tehdään vaaleilla, joihin kaikilla työntekijöillä on oltava mahdollisuus osallistua, eikä työnantaja saa estää tai vaikeuttaa vaalien järjestämistä. Työsuojelutoimikunta on perustettava työpaikoilla, joissa työskentelee säännöllisesti vähintään 20 henkilöä. Jos ei muuta ole sovittu, jäseniä työsuojelutoimikunnassa on neljä, kahdeksan tai kaksitoista riippuen työpaikan laajuudesta, laadusta ja muista olosuhteista. Työnantaja nimeää työnantajan edustajat. Työsuojeluvaltuutettu on itseoikeutetusti työsuojelutoimikunnan jäsen, muut jäsenet valitaan vaaleilla. (L 44/2006.)

2.6.5 Syrjintäkielto ja tasapuolinen kohtelu

Yhdenvertaisuuslain mukaisesti työnantajalla on velvollisuus edistää yhdenvertaisuutta työpaikalla ja näiden edistämistoimenpiteiden täytyy olla tehokkaita, oikeudenmukaisia ja oikeasuhtaisia olosuhteisiin, toimintaympäristöön ja voimavaroihin suhteutettuna. Työnantajalla, jonka palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 henkilöä, on oltava suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä ja nämä on käsiteltävä henkilöstön edustajan kanssa. Välillinen tai välitön syrjintä, häirintä, kohtuullisten mukautusten epääminen sekä ohje tai käsky syrjiä on kiellettyä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjinnäksi lasketaan myös, mikäli työnantaja ei ryhdy toimenpiteisiin häirinnän poistamiseksi saatuaan siitä tiedon. (L 1325/2014.) Työsopimuslainkin

mukaisesti työntekijöitä on kohdeltava tasapuolisesti riippumatta työsuhteen kestosta, mikäli siihen ei ole perusteltua asiallista syytä työntekijöiden aseman ja työtehtävien vuoksi (L 55/2001).

Lain naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta pykälän kuusi mukaisesti jokaisella työnantajalla on velvollisuus edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Mikäli työnantajan palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 henkilöä, työnantaja on velvollinen laatimaan vähintään joka toinen vuosi tasa-arvosuunnitelman, jonka mukaisesti toimia edistetään. Suunnitelma sisältää palkkakartoituksen, jonka avulla selvitetään, ettei samanarvoista työtä tekevillä ole sukupuolesta johtuvia palkkaeroja. Välillinen tai välitön syrjintä sukupuolen perusteella on kiellettyä. Tähän kuuluvat myös seksuaalinen häirintä ja sukupuoleen perustuva häirintä. Raskauden tai synnytyksen vuoksi epäedulliseen asemaan laittaminen on syrjintää, mutta syrjinnäksi ei lueta naisten erityistä suojelua raskauden tai synnytyksen vuoksi. (L 809/1986.)

2.6.6 Työntekijän yksityisyyden suoja

Laissa yksityisyyden suojasta työelämässä mainitaan tarpeellisuusvaatimus. Sen mukaisesti työnantaja ei saa käsitellä työntekijän henkilötietoja muutoin kuin silloin, kun ne ovat välittömästi työsuhteen kannalta tarpeellisia ja tiedot on kerättävä ensisijaisesti työntekijältä itseltään tai hänen suostumuksellaan. Suostumusta ei tarvita ainoastaan silloin, jos laki vaatii tietojen saamisen, kuten esimerkiksi turvallisuusselvitys. (L 759/2004.) Terveystietoja koskevat tiedot ovat aina arkaluontoisia, ja vain työntekijän suostumuksella työnantaja saa käsitellä työsuhteen kannalta tarpeellisia tietoja. Näitä tietoja saavat käsitellä ainoastaan nimetyt henkilöt, eikä näitä tietoja saa ilmaista sivullisille henkilöille. Työnantaja ei saa koota tietoista rekisteriä, mutta tiedot sairauspoissaoloista saa rekisteröidä esimerkiksi palkanmaksujärjestelmään. Työterveyshuolto ei saa antaa työnantajalle koontia työntekijän sairaustiedoista, vaan ainoastaan kertoa, onko työntekijällä rajoituksia työtehtäviin soveltumisessa. (Terveystiedot 2015.)

Työnantaja saa pyytää henkilöluottotietoja työntekijältä tai työnhakijalta luotettavuuden arvioimiseksi, mikäli työtehtävässä on mahdollisuus laittoman taloudellisen hyödyn tavoittelemiseen, kuten esimerkiksi luottojen myöntäminen tai valvonta (Luottotiedot 2015). Työnantajalla on oltava kirjallinen päihdeohjelma työterveyshuoltolain mukaisesti, mikäli työntekijälle on tarkoitus tehdä huumausainetesti (L 1383/2001). Huumausainetestiin tarvitaan aina työnhakijan tai työntekijän suostumus ja sitä voidaan pyytää vain, mikäli työtehtävä edellyttää tarkkuutta, luotetta-

vuutta, hyvää reagointikykyä tai itsenäistä harkintakykyä ja huumeiden vaikutuksen alaisuus vaarantaa esimerkiksi työntekijän tai muiden henkeä tai terveyttä, liikenneturvallisuutta tai liikese-laisuutta. Työntekijän suostumus tarvitaan myös henkilö- tai soveltuvuusarviointeihin ja niiden tuloksista on annettava työntekijän pyytäessä hänelle maksutta lausunto. (L 759/2004.)

Työnantaja saa etsiä työntekijän henkilökohtaisesta työ sähköpostista työhön liittyviä sähköpos-teja ainoastaan tiettyjen kriteereiden täytyttyä. Työnantajan on huolehtimisvelvollisuuden mu-kaisesti mahdollistettava automaattinen poissaoloviesti, jolloin vastaanottaja saa tiedon poissa-olosta, sen kestosta ja tiedon henkilöstä, keneen voi tänä aikana olla yhteydessä. Työntekijällä voi myös olla mahdollisuus ohjata viestit suoraan toiselle henkilölle tai toiseen osoitteeseen poissa-olonsa ajaksi. Työntekijä voi antaa suostumuksensa siihen, että tietty henkilö voi ottaa vastaan poissaolonsa aikana hänelle osoitetut viestit, jotta työnantaja saa työn kannalta tarvittavat tiedot. Mikäli työntekijä ei ole näitä annettuja keinoja käyttänyt tai poissaolo on ennakoimaton eikä lä-hettäjänsä tai vastaanottajaansa saada yhteyttä, voi työnantaja yhdessä pääkäyttäjän kanssa etsiä lähettäjän, vastaanottajan tai otsikon perusteella sähköpostiviestejä. Tästä on kuitenkin toimitet-tava työntekijälle viipymättä kirjallinen allekirjoitettu selvitys, vaikkei yhtään sähköpostiviestiä olisikaan avattu. Saatuja tietoja ei saa antaa sivullisille tiedoksi. (L 759/2004.)

Työnantaja saa käyttää tiloissaan kameravalvontaa vain työntekijöiden tai muiden henkilöiden omaisuuden suojaamiseksi, tuotantoprosessin varmistamiseksi tai vaaratilanteiden ennaltaehkäi-miseksi. Kameravalvontaa ei saa käyttää henkilökohtaisissa työhuoneissa, pukuhuoneissa tai wc-tiloissa, eikä sitä saa käyttää henkilöiden tarkkailemiseksi. Kameravalvonnasta on ilmoitettava näkyvästi tiloissa, joissa kameroita sijaitsee. (L 759/2004.) Työnantajalla voi olla myös käytössä muita teknisiä valvontalaitteita, kuten kulunvalvonta tai työntekijän sijainnin seuranta, ja niihin käytetään samoja periaatteita kuin kameravalvonnassa (Tekninen valvonta 2015).

2.6.7 Lomautus

Töiden tilapäisesti vähentyessä työnantaja voi tuotannollisin ja taloudellisin perustein lomauttaa, osa-aikaistaa tai irtisanoa työntekijöitä. Näitä toimia harkitessaan työnantajan on yhteistoiminta-lain mukaisesti käynnistettävä henkilöstön tai sen edustajien kanssa yhteistoimintamenettelyt (yt-neuvottelut), josta annetaan ensin kirjallinen neuvotteluesitys viimeistään viisi päivää ennen neuvotteluiden aloittamista. Jollei toisin ole neuvotteluissa sovittu, neuvotteluita on käytävä vä-hintään 14 päivää, mikäli neuvottelut koskevat alle kymmentä työntekijää tai enintään 90 päivän

lomautuksia ja vähintään kuusi viikkoa, mikäli neuvottelut koskevat vähintään kymmentä työntekijää tai lomautukset ovat 90 päivää pidemmät. (L 334/2007.)

Lomauttamisen tarkoitus on olla irtisanomisen vaihtoehtona, kun työt ovat vain tilapäisesti vähentyneet. Tällöin työnantajan palkanmaksuvelvoite ja työntekijän työntekovelvoite pysähtyvät, mutta työsuhde pysyy muutoin voimassa. Lomauttaminen voi tapahtua joko määräajaksi tai toistaiseksi voimassa olevaksi, ja työnteko voidaan lopettaa kokonaan tai lyhentää työaika. Vallitsevan poikkeustilanteen (Covid19-epidemia) vuoksi työsopimuslain luvun 5 § 2 on muutettu ajanjaksolle 1.4.-31.12.2020, jonka mukaisesti työnantaja voi lomauttaa myös määräaikaisessa työsuhteessa olevan työntekijän. Pykälää neljä on myös muutettu samalle ajanjaksolle, jonka mukaisesti työnantajan täytyy antaa henkilökohtaisesti lomautusilmoitus työntekijälle viimeistään viisi päivää ennen lomautuksen alkamista, kun muutoin ilmoitusvelvollisuus on ollut vähintään 14 päivää. (L 55/2001.)

Toistaiseksi lomautetulle työntekijälle on ilmoitettava töihin paluusta vähintään seitsemän päivää ennen töihin paluupäivää. Lomautuksen aikana työntekijä voi irtisanoa työsopimuksensa ilman irtisanomisaikaa, paitsi seitsemän päivää ennen lomautuksen tiedossa olevaa päättymispäivää. (L 55/2001.)

2.6.8 Työsuhteen päätyminen

Määräaikainen työsopimus päättyy määräajan umpeutuessa tai syyn lakkautuessa, kuten esimerkiksi projektin valmistuessa. Mikäli työnantaja antaa työntekijän tehdä työtä päättymisen jälkeen, katsotaan työsopimus jatketuksi toistaiseksi voimassa olevaksi hiljaisella sopimuksella. Toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen voi työnantaja irtisanoa vain asiallisin ja painavin syin, kuten tuotannollisiin tai taloudellisiin syihin perustuen yt-neuvotteluiden jälkeen tai henkilöstä johtuvien syiden vuoksi. Työntekijän ei tarvitse perustella syitä työsuhteen irtisanomiselle, mutta hänen on noudatettava sovittua irtisanomisaikaa. (Salminen 2017, 94-95.) Yleiset irtisanomisajat työnantajan irtisanoessa on esitetty taulukossa 2. Ne ovat voimassa, mikäli muusta ei ole sovittu. Työntekijän itse irtisanoessa irtisanomisaika on 14 päivää, mikäli työsuhde on kestänyt enintään 5 vuotta ja yksi kuukausi, mikäli työsuhde on kestänyt yli viisi vuotta. Irtisanomisaikana velvollisuudet pysyvät ennallaan, työntekijä tekee työtä ja työnantaja maksaa palkkaa. (Salminen 2017, 98.)

Työsuhteen kesto	Irtisanomisaika
Työsuhde jatkunut enintään 1 vuoden	14 päivää
Työsuhde jatkunut yli vuoden, mutta enintään 4 vuotta	1 kuukausi
Työsuhde jatkunut yli 4 vuotta, mutta enintään 8 vuotta	2 kuukautta
Työsuhde jatkunut yli 8 vuotta, mutta enintään 12 vuotta	4 kuukautta
Työsuhde jatkunut yli 12 vuotta	6 kuukautta

Taulukko 2. Irtisanomisajat työnantajan irtisanoessa (Salminen 2017, 98, mukaeltu)

Tuotannollisin ja taloudellisin syin irtisanottaessa on työnantaja velvollinen ilmoittamaan työ- ja elinkeinotoimistolle irtisanomisista, mikäli ne koskevat vähintään kymmentä työntekijää (L 55/2001). Työntekijällä on myös oikeus palkalliseen työllistymisvapaaseen tuotannollisin tai taloudellisin syin irtisanottaessa. Työllistymisvapaan aikana työntekijä voi osallistua työllistymissuunnitelman laatimiseen, siihen liittyvään työvoimakoulutukseen tai harjoitteluun. Työntekijä voi osallistua myös oma-aloitteeseen työpaikan hakuun, työhaastatteluun tai uudelleensijoitusvalmennukseen. Vapaan pitämisestä on ilmoitettava työnantajalle niin pian kuin mahdollista, eikä siitä saa aiheutua liiallista haittaa. Vapaan pituus määräytyy irtisanomisajan mukaisesti. Irtisanomisajan ollessa kuukausi vapaata saa pitää enintään viisi työpäivää, ajan ollessa yli kuukauden, mutta alle neljä kuukautta vapaan pituus on enintään kymmenen työpäivää ja tätä pidemmissä irtisanomisajoissa vapaata saa pitää enintään kaksikymmentä työpäivää. (L 55/2001.) Työsopimuslaissa vuoden 2017 alussa voimaantulleen lakimuutoksen mukaisesti työnantaja on velvollinen tarjoamaan irtisanotulle työntekijälle kustantamansa työllistymistä edistävän koulutuksen tai valmennuksen, mikäli työnantajalla työskentelee säännöllisesti vähintään 30 henkilöä ja irtisanotun työntekijän työsuhde on kestänyt vähintään viisi vuotta (L 55/2001).

Henkilöstä johtuvin syin irtisanottaessa on työntekijälle ensin annettava varoitus ja mahdollisuus parantaa toimintaansa sekä häntä on kuultava ennen irtisanomista. Kuulemisen jälkeen työnantajan on selvitettävä, voiko työntekijän sijoittaa muihin työtehtäviin irtisanomisen sijasta. (L 55/2001.) Irtisanomisen syy voi johtua työntekijän velvoitteidensa vakavista laiminlyönnistä tai rikkomisesta, kuten esimerkiksi, että hän tekee työnsä huolimattomasti tai jättää sen tekemättä,

on epärehellinen työnantajalleen, käyttäytyy sopimattomasti, myöhästelee toistuvasti ja törkeästi tai käyttää huumaavia aineita työpaikalla. Työnantajan on kyettävä näyttämään toteen irtisanomisen syy ja se, että juuri kyseessä oleva työntekijä on laiminlyönnin tehnyt. Työnantajan on puututtava laiminlyöntiin tai rikkomukseen kohtuullisessa ajassa sen tietoon saatuaan. (Salminen 2017, 96.)

Irtisanominen ei saa tapahtua raskauden tai perhevapaan eikä työntekijän sairauden tai vamman vuoksi, jollei työkyky ole alentunut niin pitkäaikaisesti ja olennaisesti, ettei työnantajaa voida velvoittaa kohtuullisesti jatkamaan työsopimusta. Kiellettyjä irtisanomisen syitä ovat myös työtaisteluun osallistuminen, mikäli se on ollut työehtosopimuksen mukainen tai työntekijäyhdistyksen toimeenpanema. Sallittua ei ole myöskään poliittisten, uskonnollisten tai muiden mielipiteiden tai yhteiskunnalliseen toimintaan osallistumisen ja oikeusturvakeinojen käyttämisen vuoksi irtisanominen. (L 55/2001.)

Luottamusmiehen tai -valtuutetun saa irtisanoa henkilöperusteisin syin vain, mikäli hänen edustamansa työntekijöiden enemmistö antaa siihen suostumuksensa. Tuotannollisin tai taloudellisin syin saa irtisanoa vain, mikäli työntekijän työ loppuu kokonaan eikä työnantaja voi tarjota muuta vastaavaa työtä tai uudelleen koulutusta muuhun työhön. (L 55/2001.)

Työsopimus voidaan irtisanomisen sijasta purkaa erittäin painavasta syystä, jolloin työsuhde päättyy välittömästi eikä irtisanomisaikaa ole. Purkamisessa kuitenkin on oltava niin vakava syy, ettei kohtuudella voida olettaa työnantajan tai työntekijän jatkavan työsuhdetta edes irtisanomisajan verran. Purkamisen on tapahduttava 14 päivän sisällä purkamisen syyn tietoon saamisesta tai purkaminen raukeaa. Mikäli viivytykselle on perusteltu syy, voi purkaminen tapahtua myös tämän ajan jälkeen. Työsuhdetta voidaan pitää purkautuneena, mikäli työntekijä on ollut poissa töistä tai työnantaja on poissa työpaikalta vähintään seitsemän päivää ilmoittamatta perusteltua syytä poissaololle. Mikäli ilmoittamatta jättämiselle on hyväksyttävä syy, ei purkua tapahdu. (L 55/2001.)

3 Perehdyttäminen

Tullessaan uuteen työpaikkaan tai vaihtaessa uuteen työtehtävään kuuluu työntekijän saada perehdytys tehtäväänsä. Perehdyttäminen tarkoittaa niitä toimenpiteitä ja tukea, joiden avulla yksilö pääsee mahdollisimman hyvin alkuun työssään. Näiden toimenpiteiden avulla yksilö oppii tuntemaan työpaikkansa ja sen toiminta-ajatuksen, työyhteisönsä ja työtehtävänsä. (Kupias & Peltola 2009, 18-19.) Perehdyttämisen usein ajatellaan kuuluvan pelkästään täysin uusille työntekijöille, mutta se koskee myös samassa organisaatiossa aiemmin työskennelleitä työntekijöitä, jotka alkavat tekemään itselleen uusia työtehtäviä (Joki 2018, 111).

Perehdyttämiseen kuluu organisaatiossa työaika, mutta perehdyttämisen hyödyt ovat moniulotteisia. Uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi ja turvalliseksi, kun hänet otetaan työyhteisössä asianmukaisesti vastaan ja hän tietää saavansa perehdytyksen työtehtäviin. Perehdytettävä saa tarkemmat tavoitteet itsenäisen työskentelyn aikataulusta, kun hänelle kerrotaan perehdytysprosessista ja odotuksista. Hyvällä perehdyttämisellä saadaan työntekijä oppimaan työtehtävät ja -tavat nopeammin ja oikein. Tällöin virheiden määrä vähenee, jolloin muiden työntekijöiden aikaa ei kulu virheiden korjaamiseen, eivätkä ne pääse vaikuttamaan yrityksen maineeseen negatiivisesti. Turvalliset työskentelytavat on perehdytettävä uudelle työntekijälle pian aloittamisen jälkeen, jotta työtapaturmia ei pääse tapahtumaan. (Joki 2018, 111-112.)

Perehdyttämisen hyödyt koskevat koko työyhteisöä. Hyvällä perehdyttämisellä työntekijä sitoutuu paremmin työyhteisöön, epävarmuus työtehtävien tekemisestä oikein vähenee, ammattitaito kehittyy ja mielenkiinto työtä kohtaan kasvaa. Esimiehen omaa työaika säästyy tulevaisuudessa, kun työntekijä on oppinut työtehtävänsä nopeammin. Perusta hyvälle tiimihengelle syntyy paremmin, kun uusi työntekijä opitaan tuntemaan. Työpaikka hyötyy, koska asenne työpaikkaa kohtaan on myönteisempi, laatu ja tehokkuus paranevat, virheiden määrä vähenee ja vaihtuvuus pienenee. (Lepistö 2004, 56-57.)

Huonon perehdytyksen saanut henkilö saa organisaatiosta negatiivisen ensivaikutelman, jolloin työnhyvinvointi voi laskea ja irtisanoutuminen voi olla pikaista. Tämä vie organisaatiossa turhaan resursseja, sillä rekrytointi ja perehdytysprosessi on aloitettava alusta. (Joki 2018, 111.) Perehdyttämiseen kannattaa panostaa myös lyhyissä työsuhteissa. Mikäli kesätyöntekijäkin kokee saavansa huonon perehdytyksen, voi hän kertoa kokemuksistaan eteenpäin ja näin organisaation maine kärsii ja asema haluttuna työnantajana voi heikentyä tulevaisuudessa. (Joki 2018, 114.)

3.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Perehdyttämisen suunnittelu lähtee liikkeelle siitä, kun tiedetään uuden työntekijän aloittavan työpaikassa. Esimies suunnittelee, kuka uuden työntekijän perehdyttää. Perehdyttäjäksi valitaan yleensä sellainen työntekijä, joka osaa perehdytettävät työtehtävät sekä on motivoitunut ja tekee työtä positiivisella asenteella. (Kangas & Hämäläinen 2008, 6-9.) Suunnitteluvaiheessa tulee asettaa myös tavoitteita, eli mitä työtehtäviä tulee oppia ja missä ajassa. Ajankäytön hallinta ja suunnittelu on tärkeää, jotta pysytään aikataulussa. Perehdyttäjällä tulee olla tiedossa, mistä työtehtävistä uutta työntekijää aloitetaan perehdyttämään. Esimiehen tulee pyytää oikeuksia järjestelmiin. Yleiset työpaikkaan liittyvät pelisäännöt ja asiat käy läpi esimies työntekijän kanssa. Tämän jälkeen aloitetaan perehdyttäminen uusiin työtehtäviin. (Kangas & Hämäläinen 2008, 6-9.)

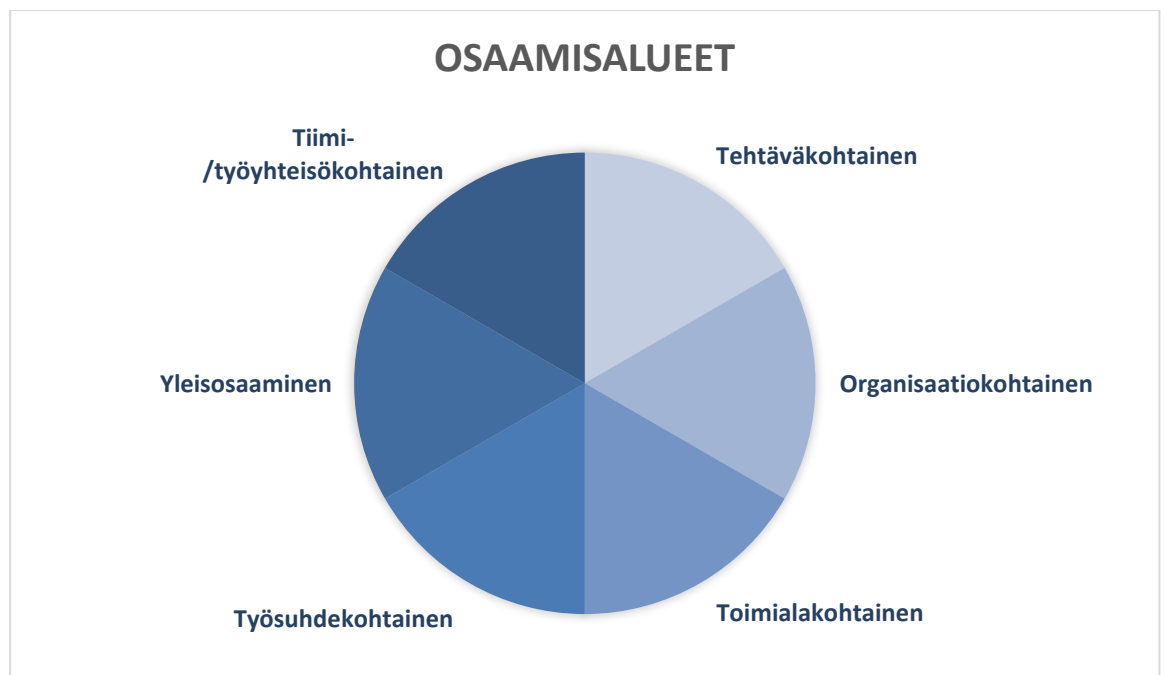
Ennen uuden työntekijän tuloa on esimiehen hyvä tehdä valmistelevat toimenpiteet, jotta kaikki tarvittavat ovat työntekijälle valmiina. Tärkeimpiä ovat työpisteen, avaimien, tietokoneen, tarvittavien ohjelmistojen ja salasanojen hankkiminen. (Hyppänen 2007, 195.) Työyhteisössä on myös kerrottava uuden työntekijän tulosta, jotta vastuuhenkilöt ovat ehtineet tehdä etukäteistoimet ennakkoon ja työyhteisössä ollaan tietoisia uuden työntekijän tulosta tiimiin. Alkutoimet pysyvät usein samoina aina uuden työntekijän tullessa, jolloin nämä vaiheet liittyvät systemaattiseen suunnitteluun. (Kupias & Peltola 2009, 93-94.)

Perehdyttämistä voidaan suunnitella systemaattisesti tai yksilöllisesti. Systemaattinen suunnittelu tarkoittaa koko organisaation tasoisia perehdyttämismalleja, joita voidaan käyttää organisaatioissa, joissa useat työntekijät tekevät samanlaisia työtehtäviä. Tällöinkin on kuitenkin otettava huomioon jokaisen työntekijän yksilöllisyys, jotta perehdyttäminen on laadukasta. Systemaattista suunnitelmaa voi kuitenkin käyttää pohjana yksilölliseen suunnitteluun, jolloin mallia yksilöidään jokaiselle tiimille tai työntekijälle sopivaksi, mutta perusteet organisaatiosta ja käytännöt perehdyttämisestä ovat jo valmiina. (Kupias & Peltola 2009, 87-88.)

Hyvässä perehdyttämisessä hyödynnetään perehdytettävän aiempaa kokemusta ja kehitetään osaamista. Uusien toimintatapojen oppiminen kannattaakin liittää perehdytettävän aiempiin kokemuksiin. Osaamisen kehittämiseen kuuluu monia eri osa-alueita, jotka on hyvä huomioida perehdyttämisen suunnittelussa. Tähän apuna voi käyttää esimerkiksi osaamiskartastoa, jonka avulla voidaan määrittellä, mitä tehtäviä perehdytettävälle täytyy perehdyttää. Myöhemmin sen avulla voidaan arvioida perehdytettävän osaamisen taso eri tehtävien osalta ja keskittyä niihin

tehtäviin, joiden osalta on kehitettävää. Osaamiskartastoja on haastava käyttää silloin, kun uuden työntekijän tehtävä määräytyy vasta hänen oman osaamisensa mukaan. (Kupias & Peltola 2009, 87-89.)

Osaaminen voidaan jakaa eri osaamisalueisiin, kuten kuviossa 1. Näiden avulla hahmotetaan perehdytettävät osiot. Työtehtävä voi kuitenkin kuulua useaan eri osaamisalueeseen riippuen perehdyttämisen painotuksesta, ja tällöin osaamisalueiden rajat eivät ole selkeät. (Kupias & Peltola 2009, 89.)



Kuvio 1. Osaamisalueet (Kupias & Peltola 2009, 90, mukaeltu.)

Tehtäväkohtainen osaaminen on sitä osaamista, jota tarvitaan työtehtävän hoitamiseksi ja se voi olla organisaatiosta riippumaton. Uudella työntekijällä voi tätä olla jo valmiiksi, mikäli hän siirtyy toisesta organisaatiosta saman työtehtävän hoidosta. (Kupias & Peltola 2009, 90.)

Organisaatiokohtaiseen osaamiseen kuuluvat tietyt toimintatavat ja tiedot kyseessä olevasta organisaatiosta. Näitä ovat esimerkiksi arvot, strategiat, asiakaskunnat ja yhteistyökumppanit. Mikäli työntekijä vaihtaa työtehtävää saman organisaation sisällä, ovat nämä asiat jo tuttuja. Näkökulma voi kuitenkin vaihdella eri tiimien välillä isossa organisaatiossa, johtuen eri työtehtävistä. (Kupias & Peltola 2009, 90.)

Toimialakohtainen osaaminen liittyy organisaation toimialaan. Uuden työntekijän vaihtaessa toisesta organisaatiosta voi työtehtävä olla sama, mutta toimiala vaihtua, jolloin reunaehdot ja toimintatavat vaativat perehdyttämistä. Esimerkiksi palkanlaskijan siirtyessä metallialan yrityksestä kunnalle palkanlaskijaksi vaihtuu toimiala. (Kupias & Peltola 2009, 91.)

Työsuhdekohtainen osaaminen liittyy jokaisen työntekijän omaan työsuhteeseen ja sen velvollisuuksiin, vastuisiin ja etuihin. Nämä käydään yleensä läpi jo rekrytointivaiheessa tai viimeistään työsuhteen alussa oman esimiehen kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 91.)

Yleisosaaminen kuuluu jokaiseen työsuhteeseen ja organisaatioon. Tähän kuuluvat perustyöelämätaidot, työkulttuuritaidot, riittävä kielitaito ja tietotekniset taidot sekä oman itsensä kehittäminen. Yleensä näitä taitoja pidetään itsestään selvänä, joten tätä ei noteerata perehdytys suunnitelmassa. Yleisosaamisen perehdyttämistä kuitenkin tarvitsevat yleensä vasta työuransa aloittavat tai toisesta kulttuurista tulevat työntekijät. Varsinkin toisesta kulttuurista tuleville työntekijöille on hyvä perehdyttää työkulttuuria ja vuorovaikutustaitoja tarkemmin, jotta uusi työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan. Jos työntekijän kielitaito on puutteellinen, on varmistettava esimerkiksi turvallisuusohjeiden ymmärtäminen, jottei vaaratilanteita pääse syntymään. (Kupias & Peltola 2009, 92.)

Tiimi- tai työyhteisökohtainen osaaminen on yksilöllistä jokaisessa työyhteisössä, eikä sitä voi omata, jos tulee tiimiin organisaation ulkopuolelta. Tätä on voitu kuvata tiimin pelisäännöissä tai työprosessikaavioissa, mutta yleensä tämä on hiljaista tietoa. Perehdytys suunnitelmissa ei yleensä tätä ole huomioitu, vaikka se vaikuttaakin uuden työntekijän työyhteisöön sopeutumiseen. (Kupias & Peltola 2009, 92.)

3.2 Perehdyttämisen prosessi

Perehdyttämistä voidaan ajatella prosessina, joka voidaan jakaa eri vaiheisiin. Jo ennen rekrytointia on mietittävä, minkälaista osaamista työpaikkaan halutaan rekrytoida. Tämän avoinna olevan työtehtävän mukaan määräytyy myös tarvittava perehdytysstrategia. Rekrytointivaiheessa karotetaan haastattelun avulla hakijan potentiaali ja osaaminen sekä kerrotaan avoinna olevasta työtehtävästä ja organisaatiosta. Ennen töihin tuloa suunnitellaan perehdyttämisen kulku ja pe-

rehdyttäjät. Vastaanotto-vaihe on tärkeä, koska silloin luodaan ensivaikutelma uudelle työntekijälle koko organisaatiosta. Suositeltavaa on, että uuden työntekijän ottaa vastaan hänen oma esimiehensä rauhallisesti ja ystävällisesti. (Kupias & Peltola 2009, 102-104.) Työpaikan vaihtaminen on ihmiselle merkittävä kokemus ja ensivaikutuksen muistaa pitkään (Kjelin & Kuusisto 2003, 161-162).

Ensimmäisenä päivänä hoidetaan käytännön asioita ja uusi työntekijä tutustuu työyhteisöön ja työtiloihin. Tekemistä on hyvä olla sopiva määrä, jotta uusi työntekijä ehtii omaksumaan tietoa. (Kupias & Peltola 2009, 105-106, 174.) On erittäin tärkeää, että ensimmäisenä päivänä uusi työntekijä näkee omaan tiimiin kuuluvat työntekijät, oman työpisteen ja työtilat. Uudelle työntekijälle ei jää heti muistiin tiimiläisten nimet, mutta tiimissä olevat työntekijät saavat myös uudesta työntekijästä kuvan ja kaikkien osapuolten on näin ollen helpompaa tehdä yhteistyötä. (Pentikäinen 2009, 23.) Työpaikan vaihdos on suuri elämänmuutos, joten ihmisiltä kysellään uudesta työpäikasta. Tämän vuoksi on tärkeää käydä uuden työntekijän kanssa läpi yrityksen menestystekijät, mutta myös seikat, joita ei saa ulkopuolisille yrityksestä kertoa. (Hyppänen 2007, 196.)

Ensimmäisen viikon aikana uuden työntekijän on hyvä päästä kiinni omiin työtehtäviinsä ja tutkailemaan niitä konkreettisesti. Uudelle työntekijälle on hyvä opastaa, mistä hän löytää lisätietoja, sillä kaikkia yksityiskohtia ei voi omaksua yhdellä kertaa. Esimiehen on hyvä käydä ensimmäisen viikon aikana työntekijän kanssa läpi perehtymisenseurantaa, jotta sitä voidaan tarvittaessa tarkentaa tai supistaa. Tällöin työntekijä on myös saanut kokonaiskuvan, mihin hänen kuuluu perehtyä. (Kupias & Peltola 2009, 105-106, 174.) Myös työyhteisön ja yrityksen pelisäännöt pitää tuoda mahdollisimman pian esille (Pentikäinen 2009, 24). Useissa työyhteisöissä käytetään perehdytyksessä apuna kummi- tai tutorkäytäntöä, jossa uudelle työntekijälle nimetään pääsääntöinen perehdyttäjä. Tutorin tarkoituksena on auttaa uusi työntekijä alkuun työtehtävissään ja hänelle uusi työntekijä voi esittää kysymyksensä. (Hyppänen 2007, 197.)

Ensimmäisen kuukauden aikana uusi työntekijä pystyy jo tuomaan esiin omaa osaamistaan ja mielipiteitään, jolloin toimintoja voidaan kehittää. Perehdyttämisen on hyvä olla vuorovaikutteista, jolloin organisaatiokin voi oppia uudelta työntekijältä. Työntekijän kanssa on hyvä käydä läpi ennen koeaikakeskustelua palautekeskustelu, jossa hän saa palautetta omasta kehitymisestään, jotta hän voi muuttaa toimintatapaansa ennen koeajan päättymistä. Keskustelussa hän voi antaa palautetta perehdytysprosessista, jotta sitä voidaan kehittää tarvittaessa uusille työntekijöille. (Kupias & Peltola 2009, 106-107.)

Koeajan tarkoituksena on varmistua, että työntekijä on oikea työtehtävään ja työpaikka on oikea työntekijälle. Esimiehen kannattaa selvittää, onko rekrytointi ollut onnistunut, keskustelemalla myös muiden perehdyttäjien kanssa. Epäonnistunut rekrytointi voi pitkällä aikavälillä olla organisaatiolle kallista. Koeaikana työsuhde voidaan irtisanoa ilman irtisanomisaikaa kummankin osapuolen toimesta. (Hyppänen 2007, 199.) Koeaikakeskustelussa arvioidaan perehtymisen onnistumista ja jatkotarvetta. Siinä selvitetään, onko työntekijä päässyt mukaan työyhteisöön ja selviääkö hän työtehtävistään itsenäisesti. Työsuhteen päättymisessä syyn ollessa mikä tahansa, kannattaa kuitenkin pitää työntekijän kanssa lähtökeskustelu, jotta saadaan selville kehittämistoimenpiteitä. Lähtökeskustelu on pyrittävä pitämään asiallisesti, sillä poislähtijä voi olla tulevaisuudessa esimerkiksi potentiaalinen asiakas. (Kupias & Peltola 2009, 109-110.)

3.3 Perehdyttämisen seuranta

Perehdytysseuranta tulee tehdä säännöllisin väliajoin ja siihen pitää valmistautua. Perehdytysseurannasta on hyvä etukäteen tarkastella, miten ja mihin työntekijä on perehtynyt ja miettiä jo valmiiksi seuraavan perehtymisen kohde. Alkuun on hyvä seurata perehtymistä esimerkiksi kahden viikon välein yhteisellä palaverilla esimiehen, perehtyjän ja perehdyttäjän kanssa. Seuranta varten on hyvä olla kirjattuna ylös tehtävät, tavoitteet ja aikataulut. Myös palaverin jälkeen on hyvä kirjata ylös yhdessä sovitut tavoitteet ja eteneminen sekä muita huomioita. Seurantakeskustelussa on hyvä antaa palautetta, keskustella, kannustaa ja kuunnella. (Kangas & Hämäläinen 2008, 17-19.) Keskusteluissa on hyvä käydä uuden työntekijän kanssa läpi, miten hän on aikaisemmissa työtehtävissään hoitanut samankaltaisen työtehtävän, jotta koko organisaatio voi oppia uusia ja tehokkaampia toimintatapoja. Näin myös uusi työntekijä kokee itseään arvostettavan. (Hyppänen, 2007, 198.)

Perehdytysseurannan avulla saadaan tietoa, missä vaiheessa uusi työntekijä on oman perehtymisen kannalta sekä kuinka hyvin organisaatiossa perehdytys on toteutettu. Perehdytettävän omaehtoisten kokemusten avulla voidaan kehittää perehdytysprosessia seuraaville työntekijöille arvioimalla organisaation toimintaa sekä perehdytettävän toimintaa. Apuna voidaan käyttää yksinkertaista kyselylomaketta ja haastattelua. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245-246.)

3.4 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Perehdyttämisen tärkeydestä kertoo se, että se on otettu huomioon useassa eri lainsäädännössä. Työturvallisuuslaissa määritellään työnantajan olevan velvollinen antamaan riittävät tiedot, perehdytys ja ohjaus työntekijälle työhön, työolosuhteisiin, -menetelmiin ja -välineisiin. Perehdytystä on annettava ennen työtehtävän aloittamista, sen vaihtuessa tai ennen työvälineiden tai -menetelmien käyttöönottoa. Perehdyttämistä on annettava myös poikkeustilanteiden varalta ja haitta- ja vaaratekijöiden välttämiseksi. (L 738/2002.) Työkoneiden ohjauksen tärkeyden lisäksi on huomioitava, että usein myös asiakkaat voivat olla uhka työntekijän turvallisuudelle tai terveydelle varsinkin palvelualoilla. Uuden työntekijän perehdyttämiseen kuuluu myös työpisteen räätälöinti ergonomisesti. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

Työsopimuslain yleisvelvoitteen mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan, että työntekijä kykenee suoriutumaan työstään myös muutostilanteissa ja työntekijälle on annettava mahdollisuus kehittyä tyourallaan etenemiseksi mahdollisuuksien mukaan. Ammattitaidon puute voi olla työntekijän irtisanomisperuste, mutta ennen irtisanomista tämän syyn vuoksi on työntekijälle annettava mahdollisuus korjata puutteensa. Puutteen korjaamista arvioidessa otetaan huomioon työnantajan antama perehdytys sekä työntekijän oma pyrkimys puutteen korjaamiseen. (Kupias & Peltola 2009, 22.)

Työnantajan ja työntekijöiden välisessä yhteistoiminnassa otetaan myös huomioon työntekijöille annettavan ohjauksen ja perehdyttämisen tarve ja niiden järjestelyt työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta annetun lain mukaisesti (L 44/2006). Lisäksi yhteistoimintaneuvotteluissa työnantajan on laadittava vuosittain henkilöstö- ja koulutus suunnitelma, jotta työntekijöillä on mahdollisuus ylläpitää ja kehittää osaamistaan (L 334/2007).

4 Kehitystehtävän toteutus

Toiminnallinen opinnäytetyö on yksi vaihtoehtoista toteuttaa opinnäytetyö, ja tämä opinnäytetyö tehtiin tällä menetelmällä. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tehdään käytännön toteutus ja sen raportointi, kuten esimerkiksi ohjeen, oppaan, järjestelmän tai tapahtuman tekeminen (Vilka & Airaksinen 2003, 9). Opinnäytetyön on oltava työelämälähtöinen, käytännönläheinen ja osoittaa tutkimuksellista asennetta. Toiminnalliselle opinnäytetyölle on myös ominaista, että työ tehdään toimeksiantajan käyttöön ja se tehdään käytettäväksi. (Vilka & Airaksinen 2003, 10,38.) Tämän opinnäytetyön tekijät ovat molemmat työelämässä ja opinnäytetyö on toteutettu työelämän ja käytännönläheisyyden mukaisesti, toimeksiantajan tarpeita ajatellen. Tehty perehdytyskansio on otettu toimeksiantajalla heti valmistumisen jälkeen käyttöön ja kansiota voidaan muokata tulevaisuudessa käyttökokemuksien pohjalta. Teoriaosuus tulee rajata tärkeisiin käsitteisiin tai aihekokonaisuuksiin (Vilka & Airaksinen 2003, 43). Toteutuksessa on huomioitava kohde-ryhmä, jolle työ ollaan tekemässä, joten esimerkiksi tehdyn oppaan muoto voi erota opinnäytetyön raportin ulkoasusta ja kirjoitustyylillä (Vilka & Airaksinen 2003, 65). Tämän opinnäytetyön tuotoksena tehty perehdytyskansio on tämän vuoksi tehty toimeksiantajan omiin tiedostopohjiin, se sisältää yrityksen logot ja kirjoitusasu on linjassa yrityksen muiden ohjeiden kanssa.

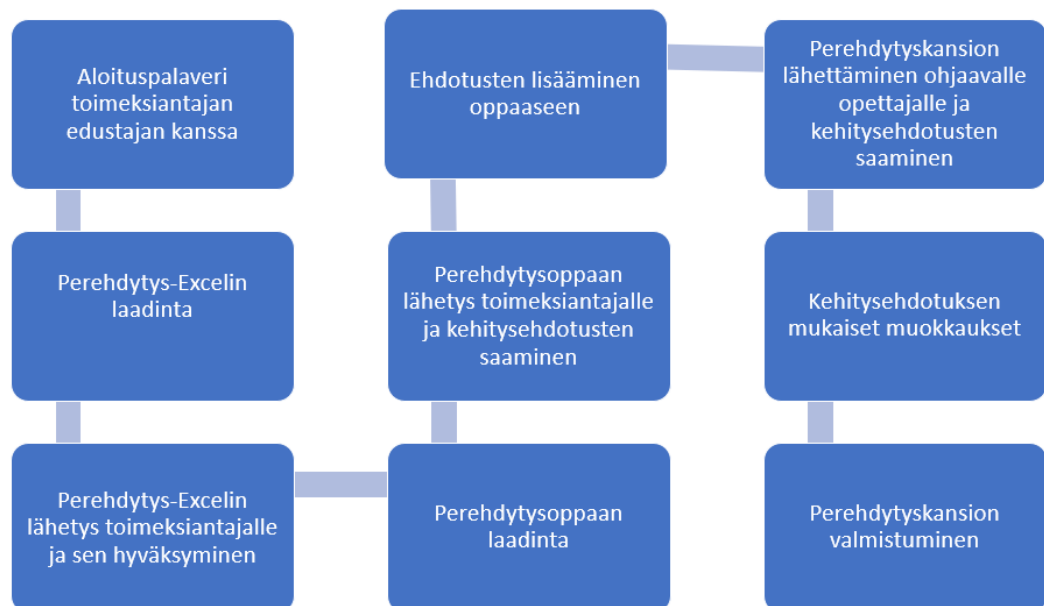
4.1 Perehdytyskansion laatiminen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä uudelle esimiehelle tarkoitettu perehdytyskansio, joka sisältää perehdytysseuranta-Excelin ja oppaan case-yritykselle. Case-yrityksenä oli Kajaanissa toimiva taloushallintoalan yritys, jossa työskentelee useita esimiehiä. Yrityksessä ei ole aiemmin ollut perehdytysseuranta esimiehille ja tarvittavien tietojen etsiminen oli aikaa vievää eri lähteistä. Perehdytyskansion avulla uuden esimiehen perehtymistä seurataan säännöllisesti ja oppaasta uusi esimies löytää tarvitsemansa tiedot nopeasti ja helposti. Uudeksi esimieheksi organisaatiossa voi nousta työntekijästä tai rekrytoinnissa talon ulkopuolelta.

Opinnäytetyö aloitettiin tutkimalla erilaista lähdekirjallisuutta liittyen esimiestyöhön, johtamiseen ja perehdyttämiseen. Perehdyttäminen on jokaisessa organisaatiossa tärkeää, koska sen avulla uudet työtehtävät opitaan tekemään nopeasti ja tehokkaasti. Esimiehen ei tarvitse osata jokaista työntekijän työtehtävää, vaan hänen on osattava tukea työntekijöitään esimerkillisesti.

Perehdytyksellä on suuri merkitys uudelle esimiehelle itselleen ja oman itsensä kehittämiseksi. Perehtymistä tarvitsee niin esimiesuransa aloittava henkilö kuin työtehtäviään tai yritystä vaihtava esimies. Uuden esimiehen perehtymisellä on vaikutus koko organisaatioon sekä hänen alaisiinsa. Esimiehen kuuluu kannustaa, motivoida ja sitouttaa alaisiaan. Hyvä esimiestyö vaikuttaa myös organisaation maineeseen, sillä huono ja puutteellinen esimiestyö vaikuttaa työviihtyvyyteen.

Perehdytyskansio tehtiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Aloituspalaverissa toimeksiantajan edustajan kanssa käytiin läpi työn sisältö ja työn tärkeys toimeksiantajalle. Ennen palaverin kokoon kutsumista valmisteltiin ehdotukset perehdytyskansion sisällöstä, joka esiteltiin aloituspalaverissa. Ehdotusten läpikäynnin yhteydessä syntyi ideoita, jonka kautta perehdytyskansioon saatiin lisää sisältöä. Työn edistyessä perehdytyskansio lähetettiin toimeksiantajan edustajalle sähköpostitse luettavaksi ja hän antoi mielipiteensä ja kehitysehdotuksensa työstä. Koronatilanteen vuoksi ei yhteisiä palavereita voitu järjestää, vaan viestiminen tapahtui sähköpostin välityksellä. Ehdotusten mukaisesti oppaaseen lisättiin esimiehen työtehtäviä ja uuden esimiehen koulutusmahdollisuudet organisaatiossa. Toimeksiantajan edustaja oli muutoin hyvin tyytyväinen perehdytyskansion sisältöön. Perehdytyskansioon kuuluvia perehdytysseuranta-Exceliä ja perehdytysopasta ei liitetä opinnäytetyön julkaistuun versioon salassa pidettävien tietojen ja toimeksiantajan pyynnön vuoksi. Kuviossa 2 on esitetty kehitystehtävän prosessi aikataulujärjestyksessä.






Kuvio 2. Kehitystehtävän prosessi

4.2 Perehdytysseuranta-Excel

Perehdytysseuranta-Excelin tarkoituksena on seurata uuden esimiehen oppimista uusiin tehtäviinsä ja seurata hänen kehittymistään. Perehdytysseuranta-Excelin avulla varmistetaan, että kaikki työtehtävät tulevat perehdytetyksi ja uusi esimies tietää kaikki tehtävänsä. Tämän avulla kehityskohteet ovat tiedossa perehdytettävällä, perehdyttäjällä ja päälliköllä. Päällikkö seuraa perehdytettävän osaamistasoa. Perehdytysseuranta-Excel on linjassa yrityksen työntekijöille tarkoitettun perehdytysseurannan kanssa. Tällöin uuden esimiehen on helppo seurata oman alaisensa perehtymistä.

Seuranta täydennetään värikoodein, jotta seuranta on havainnollisempaa. Väreinä käytetään punaista, keltaista ja vihreää, jotka kuvastavat, osaako perehdytettävä työtehtävää ollenkaan, työhöhen tai kollegan avulla vai itsenäisesti. Esimerkiksi uusi esimies aloittaa kuukauden ensimmäisenä päivänä, jolloin seuranta-Excel on täysin punaisella. Kahden viikon päästä on seuraava seurantalaveri, jossa voidaan tietty työtehtävä vaihtaa keltaiseksi tai vihreäksi. Kuviossa 3 on esitetty perehdytysseurannan värikoodit.

Osa täysin	
Osa työhöhen/kollegan avulla	
Ei osaa	

Kuvio 3. Perehdytysseurannan värikoodit

Perehdytysseuranta-Excel sisältää neljä välilehteä, jotka ovat yleiset asiat, esimiestehtävät, prosessikohtaiset tehtävät ja seuranta. Sitä täydennetään alkuun kahden viikon välein, jonka jälkeen seuranta tapahtuu noin kerran kuukaudessa. Uuden esimiehen esimies, eli päällikkö, käy läpi yleiset asiat, kuten esimerkiksi organisaatio ja sen toiminta, sisäinen tiedottaminen, tutustuminen omaan tiimiin, työnkuva, koulutus, palkka ja työaika. Perehdyttäjänä toimii yleensä tiimin toinen esimies, joka käy perehdytettävän kanssa lävitse taulukossa 3 olevat, yleiseen esimiestyöhön liittyvät tehtävät.

Rekrytointi	Työntekijän työsuhteen aloitus
Työntekijän ensimmäinen työpäivä	Työntekijän työsuhteen päättyminen
Työntekijän palkka-asiat	Työntekijän työaika
Lomat	Kehitys- ja henkilökohtaiset keskustelut
Työhyvinvointi	Työntekijän työajanseuranta

Taulukko 3. Yleiset esimiestehtävät

Uuden esimiehen on myös ymmärrettävä omien alaistensa työtehtävät ja jokaisella prosessilla on lisäksi esimiehelle kuuluvia erilaisia työtehtäviä. Jokaisella prosessilla on prosessikohtaisia tehtäviä, jotka ovat lueteltu taulukossa 4.

Asiakaspalvelu	Työohjeet
Aikataulut	Järjestelmät
Päivystys	Muut prosessin tehtävät

Taulukko 4. Prosessikohtaiset esimiestehtävät

4.3 Perehdytysopas

Perehdytysoppaan tarkoituksena on tukea uuden esimiehen perehtymistä organisaatioon ja uusiin tehtäviinsä. Perehdytysopas on 15-sivuinen Word-tiedosto, joka on linjassa yrityksen työntekijöillä käytössä olevien työohjeiden kanssa. Perehdytysoppaan avulla yhteystiedot, hyödylliset linkit ja tarvittava lainsäädäntö löytyvät helposti. Oppaassa on kerrottu esimiehen työtehtävistä yrityksessä ja tarjolla olevista koulutusmahdollisuuksista. Yhteystiedot sisältävät puhelinnumerot muille organisaation esimiehille ja sidosryhmille. Linkeistä pääsee suoraan tarvittaviin lomakkeisiin ja organisaatiossa käytössä oleviin sisäisiin järjestelmiin. Lainsäädäntö-osiossa on nostettu esille tärkeimmät esimiehen tiedettävät lait, kuten esimerkiksi esimiehen oikeudet ja velvollisuudet, syrjintäkielto ja tasapuolinen kohtelu. Kuviossa 4 näkee perehdytysoppaan sisällysluettelon.

Sisältö

1.	Palveluesimiehen työ	3
2.	Yhteystiedot	3
3.	Hyödylliset linkit	5
4.	Lainsäädäntöä	7
4.1	Esimiehen oikeudet ja velvollisuudet	7
4.2	Syrjintäkielto ja tasapuolinen kohtelu	8
4.3	Sairauspoissaolojen palkallisuus	8
4.4	Työturvallisuus	9
4.5	Koeaikapurku ja sen perusteet	10
4.6	Liukuva työaika	10
4.7	Työntekijän yksityisyyden suoja	11
4.8	Lomautus	11
4.9	Työsuhteen päätyminen	12
4.10	Vuosilomat	13

Kuvio 4. Perehdytysoppaan sisällysluettelo

Perehdytysopas on koostettu hajallaan olleista tiedoista, kuten erilaiset esimiehen käytössä olleet tiedostot ja puhelinluettelo. Lainsäädäntö on kerätty Finlexin sivuilta. Toimeksiantaja voi tarvittaessa tehdä oppaaseen muutoksia ja päivityksiä tulevien kokemusten perusteella.

4.4 Lopputulos

Opinnäytetyön aihe koettiin toimeksiantajalla tarpeellisenä ja ajankohtaisena. Uudelle esimiehelle ei aiemmin organisaatiossa ole ollut perehdytysseuranta- tai opasta, vaan informaatio on etsitty hajallaan olleista tiedoista. Tällä perehdytysmateriaalilla varmistetaan, että uusi esimies saa asiaankuuluvan perehdytyksen ja tukea perehtymiseensä. Materiaalin avulla kaikista työtehtävistä muistetaan kertoa ajoissa ja uusi esimies tietää vastuunsa ja velvollisuutensa.

Perehdytyskansio tallennetaan yrityksessä kaikkien esimiesten käytössä olevaan omaan sähköiseen työtilaan. Tällöin se on kaikkien esimiesten käytössä ja muokattavissa uuden esimiehen saapuessa. Perehdytysseuranta-Exceeliin päivitetään prosessikohtaiset työtehtävät uuden esimiehen toimenkuvan mukaiseksi.

Toimeksiantaja oli todella tyytyväinen lopputulokseen. Perehdytysseuranta-Excel koettiin erittäin hyvänä työkaluna jatkossa, kuten kaikkien uusien työntekijöiden seurannassa tällä hetkellä on. Perehdytyskansiossa koettiin olevan kattavasti kaikki oleellinen tieto uuden esimiehen perehdyttämisen osalta. Toimeksiantajan mukaan annettu toimeksianto on toteutunut kiitettävästi.

Lopputuloksena on mielestämme kattava ja käytännönläheinen perehdytyskansio, jota voidaan yrityksessä hyödyntää tulevaisuudessa. Perehdytyskansion laatiminen oli opettavainen ja kehittävää kokemus. Perehdytyskansion laatimiseen saatiin toimeksiantajalta vapaat kädet, mutta pohjana käytettiin toimeksiantajan omia Excel- ja Word-tiedostopohjia. Hyvään lopputulokseen vaikutti sujuva yhteistyö toimeksiantajan edustajan kanssa. Perehdytyskansio on täydennettävissä tulevaisuudessa uusien esimiesten kokemusten perusteella.

5 Pohdinta

Opinnäytetyö aloitettiin tutkimalla erilaista lähdekirjallisuutta. Johtamiseen ja esimiestyöhön löytyy paljon lähdemateriaalia, joten aluksi oli haastavaa rajata aluetta juuri tähän opinnäytetyöhön sopivaksi kokonaisuudeksi. Teoriaosuuteen valittiin johtamisen osa-alueesta muutosjohtaminen ja itsensä johtaminen. Nämä osa-alueet valittiin niiden ajankohtaisuuden ja tärkeyden vuoksi. Jokaisen esimiehen tulee ensiksi osata johtaa itseään, ennen kuin voidaan johtaa muita. Muutos on nykypäivänä osa yrityksen arkea, joten muutosjohtajuus on tärkeä osa esimiestyötä.

Esimiestyön teoriaosuudessa kerrotaan uutena esimiehenä toimimisesta työyhteisössä, esimiehen tehtävistä, työoikeudellisista velvollisuuksista ja vastuista sekä valmentavasta esimiestyöstä. Organisaation omissa koulutuksissa esimiehille käydään läpi valmentavaa esimiestyöskentelyä, joten tämä osa-alue oli looginen vaihtoehto teoriaosuuteen. Työoikeudellisissa velvollisuuksissa ja vastuissa käydään läpi lainsäädäntöä, joka jokaisen esimiehen kuuluu tietää.

Perehdytysosiossa kerrotaan perehdyttämisen prosessista, suunnittelusta, seurannasta ja ohjauksesta lainsäädännöstä. Perehdyttäminen on lakisääteistä ja se kuuluu kokonaan uusille ja tehtäviään vaihtaville työntekijöille. Perehdyttämisen avulla työntekijä oppii työtehtävänsä ja talon tavat nopeammin. Hyvän perehdytyksen avulla työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi ja näin työntekijä sitoutuu yritykseen ja työyhteisöön paremmin.

Huonolla perehdytyksellä on myös omat seurauksensa. Mikäli työntekijä ei saa perehdytystä kunnolla, se laskee työntekijän työmotivaatiota ja työhyvinvointia. Näiden seurauksena työntekijä voi irtisanoa itsensä jo työsuhteen alkuvaiheessa. Silloin on myös se vaara, että irtisanoutunut työntekijä kertoo perehdytyksen laadusta muille, joka taas vaikuttaa yrityksen maineeseen työnantajamarkkinoilla. Uuden työntekijän rekrytointi vie aina yrityksen resurssia rekrytointikulujen ja perehdytykseen menevän ajan myötä.

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyi toimeksiantajalle uudelle esimiehelle tarkoitettu perehdytyskansio, joka sisältää perehdytysseuranta-Excelin ja perehdytysoppaan. Toimeksiantajalla ei aiemmin ollut materiaalia uuden esimiehen perehdyttämiseen, vaikka työntekijöille tarkoitettua perehdytysmateriaalia oli runsaasti.

Perehdytysseuranta-Excelin teossa käytettiin pohjana yrityksen työntekijöille suunnattua perehdytysseurantaa, jotta rakenne pysyy organisaatiossa samana. Exceliin sisällytettiin uuden esimiehen työtehtävät ja suunnitelma perehdytyksen aikataulusta. Työtehtävät ovat jokaisen organisaatiossa työskentelevän esimiehen yleisiä ja prosessikohtaisia työtehtäviä. Lopputuloksena on kattava ja käyttökelpoinen Excel-tiedosto, jota tullaan hyödyntämään uusien esimiesten perehdyttämisessä. Tulevien perehdyttämisen avulla saadaan käyttökokemuksia, joiden mukaan tiedostoa voidaan muokata jokaiselle prosessille sopivaksi.

Perehdytysopas rakennettiin yrityksen työhjeiden pohjan avulla käyttäen organisaation logoa ja värejä. Perehdytysopas sisältää esimiehen työtehtävät, tarvittavat yhteystiedot ja linkit sekä yleistä lainsäädäntöä. Opas haluttiin pitää mahdollisimman lyhyenä ja ytimekkäänä, jotta tarvittava tieto löytyy nopeasti. Tiedot kerättiin hajallaan olevista tiedostoista ja puhelinluettelosta. Lopputuloksena on 15-sivuinen Word-tiedosto, jota voidaan muokata käyttökokemusten perusteella jatkossa. Uskomme oppaan helpottavan uuden esimiehen perehtymistä.

Opinnäytetyöprosessi oli mielenkiintoinen ja lähdemateriaalin määrä yllätti, sillä johtamisesta ja esimiestyöskentelystä on paljon kirjallisuutta ja verkkolähteitä. Opinnäytetyön aihe oli kiinnostava molemmista tekijöistä, joten lähdemateriaalin läpikäyminen oli opettavaista. Teoriaosuuden kirjoittamisen yhteydessä tutkittiin esimiehen tiedettävää lainsäädäntöä, joka muistutti opinnäytetyön tekijöille niiden tärkeyden mieleen. Näitä ei kuitenkaan käytännössä tarvita jokapäiväisessä esimiestyöskentelyssä. Itsensä johtamista tutkiessa molemmat opinnäytetyöntekijät havahtuivat siihen, miten tärkeää positiivinen ajattelumalli on haasteiden edessä. Tällä luodaan itselle ja muille positiivinen ilmapiiri, jonka avulla esimerkiksi haastavista tilanteista selvitään helpommin. Negatiivinen asenne ja ilmapiiri tarttuvat työyhteisössä helposti muihin työntekijöihin.

Toinen tekijöistä ei työskentele organisaatiossa esimiehenä, joten hän oppi paljon esimiehelle kuuluvista työtehtävistä kehitystehtävän tekemisen aikana. Perehdytysseuranta-Exceliin laitettavia esimiestehtäviä oli paljon, ja näiden tehtävien määrää ei tule ajateltua päivittäistä työtä tehdessä. Kehitystehtävä vahvisti tekijöiden halua edetä omalla urallaan ja kehittää itseään koulutuksien ja itseoppimisen avulla. Perehdytyskansiota tarkasteltaessa jälkikäteen huomasimme, että perehdytysopas olisi voinut sisältää käytännön tason ohjeistuksen kaikkia esimiehiä koskevasta työntekijöiden työajanseurannasta. Työturvallisuus on tärkeä osa esimiestyötä, mutta kyseessä olevassa organisaatiossa on vähän työturvallisuutta vaarantavia tekijöitä, joten tämä kappale olisi voinut olla suppeampi.

Olemme lopputulokseen tyytyväisiä, opinnäytetyö oli toimeksiantajalle ajankohtainen ja hyödyllinen. Lopputulos oli suunnitellun mukainen ja toimeksiantaja oli siihen erittäin tyytyväinen. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa oli sujuvaa ja perehdytyskansion tekoon saimme vapaat kädet. Lopputuloksena syntynyt materiaali otettiin heti käyttöön case-yrityksessä ja se tulee osaksi jokaisen uuden esimiehen perehdytystä tulevaisuudessa.

Lähteet

- Aaltonen, T., Pitkänen, E. & Ristikangas, V. (2014). *Asiantuntija esimiehenä*. Helsinki: Talentum Media. Saatavilla 21.3.2020. <http://kamk.fi/kirjasto>, Ebook Central.
- Ahlroth, M. & Havunen, R. (2015). *Pomo puun ja kuoren välissä*. Helsinki: Talentum Media Oy. Saatavilla 21.3.2020. <http://kamk.fi/kirjasto>, Ebook Central.
- Bradt, G. B., Check, J. A. & Lawler, J. A. (2016). *The new leader's 100-day action plan* Wiley. Saatavilla 28.3.2020. <http://kamk.fi/kirjasto>, Ebook Central.
- Clarke-Epstein, C. (2002). *78 important questions every leader should ask and answer*. New York: AMACOM. Saatavilla 29.3.2020. <http://kamk.fi/kirjasto>, Ebook Central.
- Erämetsä, T. (2009). *Teoriasta todeksi – Esimiestyö käytännössä*. Helsinki: Tammi.
- Gilley, J. & Gilley, A. (2007). *The manager as coach*. Santa Barbara: ABC-CLIO. Saatavilla 1.11.2020 <http://kamk.fi/kirjasto>, Ebook Central.
- Hyppänen, R. (2007). *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Jalava, U. (2001). *Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen*. Tampere: Tammi.
- Joki, M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Saatavilla 27.3.2020. <http://kamk.fi/kirjasto>, Ebook Central.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. (2008). *Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus*. 2. Painos. Työturvallisuuskeskus.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. (2003). *Tulokkaasta tuloksetekijäksi*. Jyväskylä: Talentum Media.
- Kupias, P. & Peltola, R. (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.
- L 809/1986. *Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta*. Saatavilla 19.7.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>

L 55/2001. Työsopimuslaki. Saatavilla 12.6.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

L 1383/2001. Työterveyshuoltolaki. Saatavilla 28.7.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383#L2P5>

L 738/2002. Työturvallisuuslaki. Saatavilla 19.7.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P8>

L 759/2004. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Saatavilla 29.7.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>

L 162/2005. Vuosilomalaki. Saatavilla 15.8.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050162>

L 44/2006. Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. Saatavilla 19.7.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>

L 334/2007. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Saatavilla 30.7.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334#Lidp446804416>

L 1325/2014. Yhdenvertaisuuslaki. Saatavilla 19.7.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

L 872/2019. Työaikalaki. Saatavilla 19.7.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>

Lepistö, I. (2004). Työpaikkakouluttujan käsikirja. 2. Painos. Työturvallisuuskeskus.

Luottotiedot. (2015). Työsuojelu. Saatavilla 29.7.2020. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/oi-keudet-ja-velvollisuudet-tyossa/yksityisyyden-suoja/luottotiedot>

Mthembu, D. (2007). Team Coaching. Randburg: Knowres Publishing. Saatavilla 1.11.2020. <http://kamk.fi/kirjasto>, Ebook Central.

Moisalo, V. (2010). Käytännön esimiestyötä – Arjen johtaminen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Pentikäinen, M. (2009). Ensiasteleht esmiehenä. Helsinki: WSOYpro.

Piili, M. (2006). Esimiestyön avaimet – Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ristikangas, M. & Grünbaum, L. (2018.) Valmentava esimies – Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Alma Talent.

Salminen, J. (2017). Uuden esimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajalle. 2. painos. Helsinki: Grano Oy.

Salmimies, R. & Ruutu, S. (2013). Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. 1.painos. Helsinki: Talentum Media Oy. Saatavilla 26.3.2020. <http://kamk.fi, kirjasto, Ebook Central>.

Sydänmaalakka, P. (2008). Älykäs itsensä johtaminen - Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Tekninen valvonta. (2015). Työsuojelu. Saatavilla 29.7.2020. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/oikeudet-ja-velvollisuudet-tyossa/yksityisyyden-suoja/tekninen-valvonta>

Terveystiedot. (2015). Työsuojelu. Saatavilla 29.7.2020. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/oikeudet-ja-velvollisuudet-tyossa/yksityisyyden-suoja/terveystiedot>

Työterveyslaitos. (N.d). Hyvän johtamisen kriteerit. Saatavilla 5.4.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. (2003). Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.