



Esihenkilöiden perehdytysmateriaali alisuoriutumiseen puuttumiseksi

Nea Klemola

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2022

Tradenomin tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä

Nea Klemola

Tutkinto

Tradenomi

Opinnäytetyön nimi

Esihenkilöiden perehdytysmateriaali alisuoriutumiseen puuttumiseksi

Sivu- ja liitesivumäärä

36

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä laadittiin kirjallinen perehdytysmateriaali yritys X Oy:n Logistiikan liiketoimintayksikön operatiivisille esihenkilöille alisuoriutumiseen puuttumisen tueksi. Perehdytysmateriaalin tuottaminen tapahtui 1.9.-10.10.2022 välisenä aikana vesiputousmallista projektinhallintamenetelmää hyödyntäen.

Opinnäytetyön produktina toteutetun perehdytysmateriaalin laatimisen lähtökohtana oli selvittää yritys X Oy:n Logistiikan liiketoimintayksikön operatiivisille esihenkilöille, mitä alisuoriutuminen on, miten sen tunnistaa, miten sitä voi ennaltaehkäistä ja miten tilanteen voi korjata, jos ennaltaehkäisevistä toimista huolimatta alisuoriutumista esiintyy. Operatiivisten esihenkilöiden perehdytysmateriaalin luomiseksi kerättiin tietoa erityisesti työnantajan ja työntekijän vastuista ja velvollisuuksista, suorituksen johtamisesta, alisuoriutumisesta, valmentavasta johtamisesta, kehityskeskusteluista ja työhyvinvoinnin edistämisestä. Lisäksi tietoa kerättiin myös erilaisista oppimistyyleistä ja oppimisen tukemisesta. Ensimmäiseen versioon kerättiin palautteita yritys X Oy:n työsuhtepäälliköltä ja työkykyasiantuntijalta. He esittivät myös toiveita, mitä perehdytysmateriaalissa olisi hyvä käsitellä ja korostaa. Tässä projektissa hyödynnettiin myös yritys X Oy:n olemassa olevaa esihenkilöille tarkoitettua perehdytys- ja koulutusmateriaalia.

Tämän projektin tuotos valmistui 10.10.2022 ja se toimitettiin yritys X Oy:n henkilöstöpäällikölle. Tuotos toimitettiin Powerpoint-muodossa ja yritys X Oy työstää siitä virtuaalisen kurssin omaan oppimisjärjestelmäänsä. Perehdytysmateriaalia käytetään yritys X Oy:n Logistiikan liiketoimintayksikön operatiivisten esihenkilöiden jatkuvan oppimisen ja osaamisen varmistamisen tueksi.

Asiasanat

Alisuoriutuminen, esihenkilötyö, suorituksen johtaminen, perehdytysmateriaali

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoite ja rajausta.....	1
1.2	Keskeiset käsitteet	2
1.3	Yritys X Oy:n esittely	3
2	Suorituksen johtamisen tukeminen esihenkilötyössä	4
2.1	Työnantajan ja työntekijän vastuut ja velvollisuudet	4
2.2	Esihenkilötyö ja tehtävät	6
2.3	Alisuoriutuminen ja sen syitä	7
2.4	Alisuoriutumisen ennaltaehkäisy ja alisuoriutumiseen puuttuminen.....	9
2.5	Työntekijän motivoiminen.....	12
2.6	Esihenkilöiden valmentaminen.....	13
3	Esihenkilöiden perehdytysmateriaali työntekijöiden alisuoriutumisesta.....	15
3.1	Projektijohtaminen	15
3.2	Perehtyminen ihmisten oppimiseen.....	19
3.3	Perehdytysmateriaalin ensimmäisen version tekeminen	20
3.4	Palautteet ja perehdytysmateriaalin jatkokehittäminen	22
3.5	Valmis perehdytysmateriaali	25
3.6	Yhteenveto.....	28
4	Pohdinta.....	30
4.1	Johtopäätökset.....	30
4.2	Produktin hyödyllisyys.....	31
4.3	Jatkokehittämisideat	32
4.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi	33
4.5	Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen	35
	Lähteet	37

1 Johdanto

Suomessa työnantajan ja työntekijän oikeudet ja velvollisuudet pohjautuvat työlainsäädäntöön sekä työehtosopimuksiin ja esihenkilöillä on vahva työnjohto-oikeus (Kauhanen 2012, 27). Esihenkilötyön kolme perusasiaa ovat tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisessa tukeminen sekä suoritusarviointi. Esihenkilön toteuttaman suorituksen johtamisen avulla työntekijällä on työssään tavoitteita, joita tavoitella ja näin mahdollisuus havaita kehittymisensä. Esihenkilön tehtävä on auttaa näiden tavoitteiden saavuttamisessa, arvioida suoritusta ja antaa työntekijälle palautetta suoriutumisestaan. (Aarnikoivu 2013, 140.)

Työelämässä alisuoriutumisella tarkoitetaan työsuoritusta, joka on tehokkuudeltaan merkittävästi heikompi normaaliin työsuoritukseen verrattuna (Koskinen & Dahlström 2018, 9–10). Alisuoriutumista voi työtehtävästä riippuen olla vaikea mitata, koska myös riittävään suoritukseen yltyvä työntekijä voi olla alisuoriutuja, ja alisuoriutumisen sen taustalla voi olla monia syitä, jotka voivat johtua niin työnantajasta, työntekijästä kuin täysin ulkopuolistakin tekijöistä (Koskinen & Dahlström 2018, 12–18). Työnantaja voi ennaltaehkäistä alisuoriutumista panostamalla rekrytointiprosessiin ja perehdytykseen sekä seuraamalla työntekijän tekemistä tiivistä koeaikana ja sen jälkeen, ja antamalla palautetta suoriutumisesta. Viimeinen keino alisuoriutumiseen puuttumiseksi on kurinpidolliset toimet eli huomautukset ja varoitukset. (Koskinen & Dahlström 2018, 1–2, 21.)

Uuden työntekijän perehdytys on organisaation yksi tärkeimmistä ja kalleimmista prosesseista, mikä voi parhaimmillaan olla yrityksen kilpailuetu ja työnantajamielikuvaan vaikuttava tekijä. Työturvallisuuslaki asettaa perehdytyksen perusteet, mutta tarkemmat sisällöt ja tavoitteet yritykset asettavat itse. (Eklund 2018, 26.) Tämän opinnäytetyön aiheena on alisuoriutumiseen puuttuminen ja tässä työssä tehtiin yritys X Oy:n Logistiikan liiketoimintayksikön operatiivisille esihenkilöille tarkoitettu perehdytysmateriaali alisuoriutumiseen puuttumiseksi.

1.1 Tavoite ja rajaus

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa produktina yritys X Oy:lle kirjallinen operatiivisten esihenkilöiden perehdytysmateriaali, jonka se voi myöhemmin työstää verkkokurssimuotoon. Yritys X Oy:llä on ennestään esihenkilöiden perehdytykseen erilaisia verkkokursseja ja tämä opinnäytetyön produktina syntynyt tuotos on osa tätä kokonaisuutta täydentäen sitä alisuoriutumiseen puuttumisen osalta. Perehdytysmateriaali on tarkoitettu kaikille esihenkilöille, jotka tulevat työskentelemään yritys X Oy:n Logistiikan liike-

toimintayksikön operatiivisissa esihenkilötehtävissä. Esihenkilöillä on pääsy oppimisalustalle myös perehdytysvaiheen jälkeen, ja esihenkilöt voivat halutessaan palata materiaaleihin esimerkiksi kohdatessaan tilanteen, jolloin heidän on puututtava työntekijän alisuoriutumiseen.

Produkti tuotettiin kirjalliseen muotoon Powerpointilla ja teksti jaoteltiin niin, että verkkokurssia tehdessä ei tarvitse muuta kuin kopioida ja liittää teksti alustalle. Yritys X Oy voi halutessaan työstää materiaalista joko oman itsenäisen verkkokurssinsa tai liittää sen osaksi isompaa suorituksen johtamiseen liittyvää kokonaisuutta. Tämä opinnäytetyö rajattiin vain sisällön tuottamiseen, ja tässä työssä ei toteutettu varsinaista verkkokurssia. Opinnäytetyön ulkopuolelle jäi myös näin ollen valmiin perehdytysmateriaalin julkaisu. Toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena syntyneen yritys X Oy:n Logistiikan liiketoimintayksikön operatiivisille esihenkilöille tarkoitetun perehdytysmateriaalin tarkoitus oli selventää esihenkilön puuttumismahdollisuuksia työntekijän alisuoriutumiseen. Pääpaino oli esihenkilön alisuoriutumista ennaltaehkäisevissä toimenpiteissä sekä valmentamismahdollisuuksissa alisuoriutumistilanteissa, mutta perehdytysmateriaalissa sivuttiin myös suorituksen johtamista ja työlainsäädäntöä työntekijän ja esihenkilön vastuiden ja velvollisuuksien osalta.

1.2 Keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat alisuoriutuminen, suorituksen johtaminen ja perehdyttäminen.

Alisuoriutuminen on työelämässä tuttu ongelmatilanteiden aiheuttaja, jolle ei kuitenkaan ole työoikeudellista määritelmää. Alisuoriutuessaan työntekijä ei suoranaisesti toimi ohjeiden vastaisesti tai laiminlyö muuten tehtäviään, mutta ei kuitenkaan saa aikaan riittävästi tuloksia. Tietyin edellytyksin alisuoriutuminen voi antaa työnantajalle oikeuden irtisanoa tai purkaa työsopimuksen. (Koskinen & Dahlström 2018, 1–10.)

Suorituksen johtaminen on yksi keskeisimmistä prosesseista henkilöstöjohtamisessa ja sen avulla esihenkilö mahdollistaa työntekijälle onnistumisen edellytykset työtehtävissään. Suorituksen johtamisen tarkoituksena on, että kaikki organisaatiossa työskentelevät tietävät toiminnan tarkoituksen, tavoitteet, palautejärjestelmän ja vaaditun osaamisen. Tämä taas mahdollistaa jatkuvan kehittymisen ja toiminnan parantamisen. (Kauhanen 2012, 61.)

Tässä opinnäytetyössä perehdytyksellä tarkoitetaan erilaisia yrityksen tai organisaation käyttämiä käytänteitä, joiden tavoitteena on varmistaa, että uusi työntekijä oppii hallitsemaan työtehtävänsä ja oppii sekä uutta tietoa että soveltamaan vanhaa tietoa (Eklund 2018, 25).

1.3 Yritys X Oy:n esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii suomalainen ja suomalaisomisteinen, monilla eri liiketoiminta-aloilla toimimaan jakaantunut konserni, ja se on toiminut vuodesta 1999. Opinnäytetyö keskittyi konsernissa toimivaan Logistiikan liiketoimintayksikköön, jossa työskentelee yli 2000 työntekijää. Logistiikan liiketoimintayksikkö koostuu yksittäisten työntekijöiden rekrytoinnista aina laajamittaisiin varaston ulkoistustoimintoihin sekä omissa varastoissa asiakkaiden tuotteiden varastointiin ja käsittelyyn.

Organisaatiossa on otettu vaiheittain käyttöön erilaisia verkkovalmennuspalveluita vuodesta 2018 alkaen ja tuotu erilaisia koulutusmoduuleja eri henkilöstöryhmille jatkuvan oppimisen ja osaamisen varmistamisen tueksi. Opinnäytetyön produktina oleva esihenkilöiden perehdytysmateriaali on tarkoitettu Logistiikan liiketoimintayksikössä toimiville operatiivisille esihenkilöille, joita on yhteensä noin 130 henkilöä. Välillisesti esihenkilöiden työskentelyn kautta materiaali vaikuttaa koko liiketoimintayksikön henkilöstöön. (Työsuhteikäällykkö 21.9.2022.)

2 Suorituksen johtamisen tukeminen esihenkilötyössä

Tässä luvussa käsitellään työnantajan ja työntekijän vastuita ja velvollisuuksia sekä oikeuksia työlainsäädännön puitteissa sekä esihenkilötyötä. Lisäksi paneudutaan alisuoriutumiseen ja siihen, mitä se on, mitkä syyt voivat johtaa työntekijän alisuoriutumiseen ja mitä keinoja esihenkilöllä on puuttua työntekijän alisuoriutumiseen. Lopuksi käsitellään esihenkilöiden valmentamista ja verkkokurssin laatimista.

2.1 Työnantajan ja työntekijän vastuut ja velvollisuudet

Suomessa työnantajan oikeudet ja velvollisuudet pohjautuvat työlainsäädäntöön kuten työsopimuslakiin ja työturvallisuuslakiin sekä työehtosopimukseen. Suomessa esihenkilöllä on vahva direktio- eli työnjohto-oikeus. (Kauhanen 2012, 27.) Työsopimuslain (26.1.2001/55) 2 luku 1§ määrittelee työnantajan yleisvelvoitteeksi edistää suhteita työntekijöihin sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työsopimuslain mukaan työnantajan tehtävä on pitää huolta siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös silloin, kun yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään. Työnantajan on pyrittävä edistämään myös työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan. (Työsopimuslaki 2 luku 1§.)

Työsopimuslain 2 luvun 2§ velvoittaa työnantajan kohtelemaan kaikkia työntekijöitä tasa-arvoisesti (Työsopimuslaki 2 luku 2§). Tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen ottaa kantaa monet muutkin Suomen lait. Esimerkiksi laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609) pyrkii estämään sukupuoleen perustuvan syrjinnän sekä edistämään naisten ja miesten välistä tasa-arvoa erityisesti työelämässä (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1§). Myös yhdenvertaisuuslain (30.12.2014/1325) tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja kyseisen lain 2 luvussa 7§:ssä todetaan, että työnantajan on kehitettävä toimintatapoja, joita noudatetaan henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehtäessä (Yhdenvertaisuuslaki 2 luku 7§).

Työnantajan vastuulla on huolehtia, että työntekijä osaa työn, jota häneltä vaaditaan ja työnantajan velvollisuus on perehdyttää työntekijä niin, että hän tietää, mitä häneltä odotetaan (Työturvallisuuslaki 2 luku 14§). Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) 2 luvussa 14§ määritellään työntekijälle annettava opetus ja ohjaus, joka edellyttää työnantajaa esimerkiksi perehdyttämään työntekijää riittävästi työhön erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista, mutta myös työtehtävien muuttuessa. Koska työnantajan vastuulla on järjestää työ niin, että sitä voi tehdä turvallisesti ja perehdyttää työntekijät näihin tehtäviin, on työnantajalla myös oikeus vaatia, että työt tehdään hänen haluamallaan tavalla ja työturvallisuuslaki antaa oikeuden valvoa työn tekoa. (Työturvallisuuslaki 2 luku 8§.) Työnanta-

jan oikeus valvoa työsuoritusta mahdollistaa suorituksen johtamisen. Työsopimuslain 2 luvun 4§ ohjaa työnantajan antamaan työntekijälle kirjallisen selvityksen työnteon keskeisistä ehdoista, joihin kuuluu esimerkiksi työntekijän pääasialliset työtehtävät (Työsopimuslaki 2 luku 4§). Työsopimuslaki velvoittaa työntekijän myös ilmoittamaan kaikista havaitsemistaan vioista ja puutteellisuuksista, joista voi aiheutua tapaturma tai sairastuminen (Työsopimuslaki 3 luku 2§).

Muita esihenkilötyötä ohjaavia lakeja ovat muun muassa työaikalaki (5.7.2019/872), vuosilomalaki (18.3.2005/162), pelastuslaki (29.4.2011/379) ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä (13.8.2004/759). Alalla sovellettavien lakien lisäksi työsuhteen ehdoista voidaan yksityiskohtaisemmin sopia työehtosopimuksissa, jotka ovat työntekijä- ja työnantajaliittojen yhdessä neuvottelemia (Työsuojeluhallinto 2021).

Suomen työlainsäädäntö velvoittaa myös työsopimuksen solminutta henkilöä. Työsopimuslain 3 luvun 1§ on kirjattu työntekijän yleiset velvollisuudet, joiden mukaan työnantajalla on toimivaltansa mukaan mahdollisuus antaa määräyksiä, joita työsopimuksen solmineen työntekijän on huolellisesti noudatettava ja vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa vaaditun menettelyn kanssa (Työsopimuslaki 3 luku 1§). Työsopimuslaissa on työturvallisuudesta 3 luvun 2§:ssä määritelty työntekijän velvollisuudeksi noudattaa työtehtävissään huolellisuutta ja varovaisuutta sekä huolehtia niin muiden kuin omastakin turvallisuudesta ja esimerkiksi ilmoitettava välittömästi huomaamistaan työturvallisuuspuutteista (Työturvallisuuslaki 3 luku 2§). Myös työturvallisuuslaissa on 4 luvun 18 §:ssä määritelty työntekijän yleisiksi velvollisuuksiksi noudattaa työnantajan määräyksiä ja ohjeita sekä terveellisyden ja turvallisuuden ylläpitämiseksi tarvittavaa järjestystä, siisteyttä, huolellisuutta sekä varovaisuutta (Työturvallisuuslaki 4 luku 18§). Koska työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki antavat työnantajalle oikeuden päättää, miten työt tehdään, työntekijä työsopimuksen solmiessaan sitoutuu noudattamaan työnantajan ohjeita ja samalla hyväksyy työnantajan työhön liittyvän valvonnan kohteena olemisen (Työsopimuslaki 3 luku 1§). Mikäli työntekijä jättää noudattamatta työnantajan lain sallimia ohjeita ja määräyksiä, työntekijä syyllistyy Työsopimuslaissa 7 luvussa 2§:ssä mainittuun laiminlyöntiin, joka voi olla työsuhteen irtisanomisperuste (Työsopimuslaki 7 luku 2§).

Lainsäädännön asettamien minimivaatimusten lisäksi työntekijällä on hyvä olla tiettyjä alaistaitoja. Roolitietoisuus auttaa työntekijää ymmärtämään organisaatiossa olevan erilaisia rooleja ja niihin sisältyviä tehtäviä, velvollisuuksia ja oikeuksia. Roolitietoinen työntekijä ymmärtää esihenkilön rooliin ja esimerkiksi sen, että esihenkilön on tehtävä päätökset kokonaisuus huomioiden, jolloin yksittäisen työntekijän toiveita ei välttämättä voida toteuttaa. Työntekijän on myös vastuussa itse omasta toiminnastaan ja velvollinen huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan. (Aarnikoivu 2013, 111–112.) Hyviin alaistaitoihin kuuluu myös

se, että työntekijä antaa palautetta työnjohdolle ja luo osaltaan omalla toiminnallaan myönteistä työilmapiiriä (Aarnikoivu 2013, 113).

Sekä työnantajan että työntekijän tulee edistää työhyvinvointia. Se on kokonaisuus, joka koostuu työstä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Työnantaja huolehtii työn ja työympäristön turvallisuudesta sekä hyvästä ja yhdenvertaisesta suorituksen johtamisesta. Työntekijän vastuulla on huolehtia työkyvystään ja ammatillisesta osaamisestaan. Hyvän työhyvinvoinnin turvaamisella edesautetaan työssä jaksamista, työn tuottavuutta ja työhön sitoutumista. (Sosiaali- ja terveysministeriö s.a.)

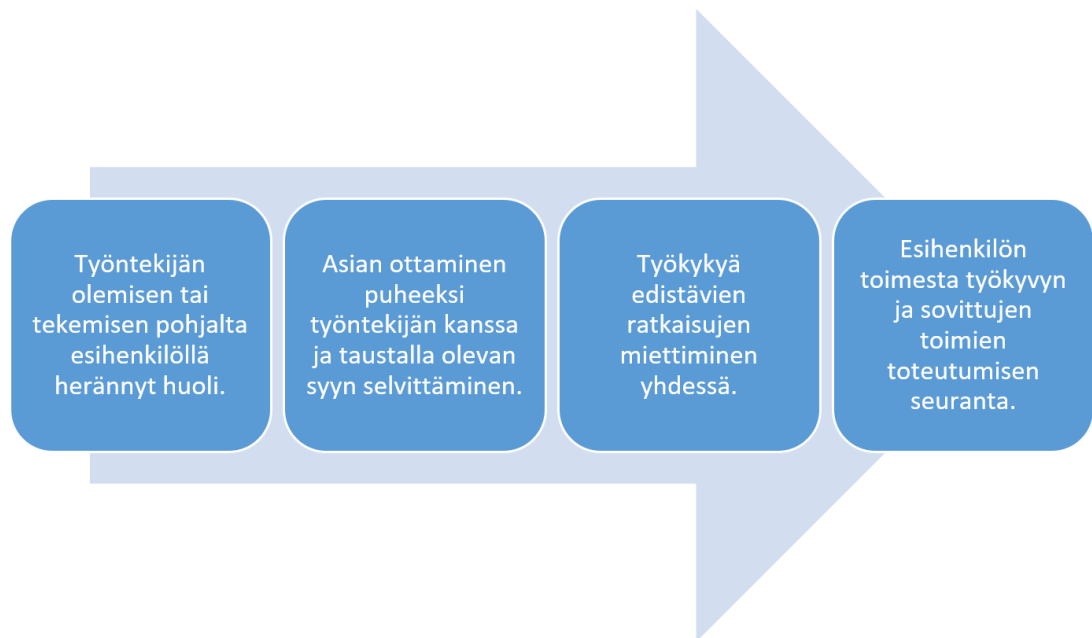
2.2 Esihenkilötyö ja tehtävät

Kauhanen (2012, 61) määrittelee suorituksen johtamisen siten, että sen avulla työntekijä, työyhteisö ja koko organisaatio tietävät toiminnan tarkoituksen, tavoitteet, palautejärjestelmän ja työssä vaaditun osaamisen. Suorituksen johtaminen on yksi keskeisimmistä prosesseista henkilöstöjohtamisessa ja tavoitteena on, että esihenkilö omalta osaltaan mahdollistaa työntekijöille onnistumisen edellytykset työtehtävissään. Suorituksen johtamisen tavoitteena on jatkuva kehittyminen ja toiminnan parantaminen. (Kauhanen 2012, 61.)

Aarnikoivun (2013, 14) mukaan esihenkilötyön painopiste on konkreettisissa, päivittäisjohtamiseen liittyvissä tehtävissä kuten työntekijöiden ohjaamisessa, seurannassa ja kehityskeskusteluissa. Esihenkilötyö voidaan jakaa kolmeen pääosa-alueeseen: itsensä johtaminen, suora ja epäsuora esihenkilötyö. Suoraan esihenkilötyöhön kuuluu tilanteita ja työtehtäviä, joissa esihenkilö on konkreettisesti läsnä ja tilanne vaatii esihenkilön ja työntekijän välistä vuorovaikutusta. Epäsuorassa esihenkilötyössä esihenkilö ei ole konkreettisesti läsnä, mutta hänen tekemänsä työ vaikuttaa työntekijöiden tekemään työhön. Epäsuoraa esihenkilötyötä on esimerkiksi erilaiset palaverit sidosryhmien kanssa sekä koulutukset ja valmennukset esihenkilönä kehittymiseksi. (Aarnikoivu 2013, 128.)

Esihenkilön tulisi pyrkiä luomaan luottamuksellinen suhde työntekijöihin. Luottamusta rakennetaan toimimalla esimerkkinä, kannustamalla vuorovaikutukseen, hyväksymällä virheet sekä kiinnostumalla työntekijöiden huolista ja auttamalla etsimään niihin ratkaisuja. Luottamuksellisessa ilmapiirissä vaikeatkin asiat on helpompi ottaa puheeksi niin esihenkilön kuin työntekijänkin toimesta. Myös tavallisuudesta poikkeava käytös tai suoritustaso on helpompi huomata ja siihen on helpompi puuttua. Varhaisen välittämisen mallin (kuva 1) tulisi olla osa esihenkilön jokapäiväistä arjen johtamista. Varhaisen välittämisen mallissa esihenkilö huomaa työntekijän olemisessa tai tekemisessä jotain huolta herättävää ja

ottaa asian heti puheeksi. Keskustelun myötä selvinneiden asioiden pohjalta mietitään yhdessä ratkaisuja tilanteen korjaamiseksi ja sen jälkeen tilannetta seurataan. (Ilmarinen s.a.)



Kuva 1. Varhaisen välittämisen malli (mukaihen Ilmarinen s.a.)

Aarnikoivu (2013, 140) näkee esihenkilötyön koostuvan kolmesta perusasiasta: tavoitteiden asettamisesta ja tavoitteiden saavuttamisen tukemisesta sekä suoritusarvioinnista. Esihenkilön ohjauksella kaikilla työntekijöillä on tavoitteita työssään ja esihenkilön tehtävä on auttaa työntekijää kehittymään ja saavuttamaan asetetut tavoitteet. Tämän jälkeen tehtyä suoritusta arvioidaan ja esihenkilö antaa työntekijälle palautetta. (Aarnikoivu 2013, 140.) Esihenkilön on tärkeää saada työntekijä ymmärtämään työnsä ja työpanoksensa merkitys organisaation tuloksiin. Tiedostamalla oman työnsä merkityksen työntekijän on mahdollista ylittää hyvään suoritukseen, eikä merkityksettömyyden tunne laske motivaatiota, vie työn iloa tai aiheuta muuta epätoivottua käyttäytymistä. (Aarnikoivu 2013, 139.)

2.3 Alisuoriutuminen ja sen syitä

Koskisen ja Dahlströmin (2018, 9–10) mukaan alisuoriutuminen on työelämässä tuttu käsite, jolla tarkoitetaan tehokkuudeltaan merkittävästi heikompaa suoritusta normaaliin työsuoritukseen verrattuna ja se voi pitkälle mennessään johtaa jopa työsuhteen irtisanomiseen tai purkamiseen. Työntekijän alisuoriutuessa kyse ei ole yksittäisestä selkeästä tapahtumasta tai rikkomuksesta tai selvästä tahallisuudesta. (Koskinen & Dahlström 2018, 13.)

Alisuoriutumista voi olla vaikea mitata eikä se ole aina yksiselitteistä. Voidaan kuitenkin ajatella, että huippusuorituksen tekevä työntekijä suoriutuu 100 prosenttisesti. Keskiavertotyöntekijä ylittää 80 prosenttiin ja 60 prosenttisesti tehty työ on alin hyväksytty suoritus. 40 prosentin työpanos vaatii työnantajalta välitöntä puuttumista. On kuitenkin tilannekohtaista, minkä oikeus mahdollisessa oikeudenkäynnissä ratkaisisi olevan kohtuullinen suoritustaso. Useimmissa tapauksissa alisuoriutumiseksi on laskettu 40 prosentin suoriutuminen. (Koskinen & Dahlström 2018, 15.)

Työntekijöiden suoritustasoja arvioitaessa työnantajan on aina tarkasteltava tilanteita ja työntekijöitä objektiivisesti ja tasapuolisesti kuten esimerkiksi työsopimuslaissa ja yhdenvertaisuuslaissa ohjeistetaan (Työsopimuslaki 2 luku 2§; Yhdenvertaisuuslaki 2 luku 7§). Koskinen ja Dahlström (2018, 15) muistuttavat esimerkissään, ettei alisuoriutuminen näy vain siten, ettei työntekijä toimi annettujen ohjeiden mukaan tai saa riittävästi aikaiseksi. Myös riittävään tulokseen ylittävä työntekijä voi olla alisuoriutuja, jos osa hänen työajastaan kuluu muualla kuin työtehtävissä (Koskinen & Dahlström 2018, 15).

Dahlströmin ja Koskisen (2018, 12–18) mukaan on tärkeää ymmärtää, että alisuoriutumiselle voi olla monia syitä, jotka voivat johtua työntekijästä, työnantajasta tai täysin ulkopuolisista tekijöistä. On eroa sillä, onko työntekijä soveltumaton vai kyvytön työhönsä ja siksi alisuoriutuu. Työn tahattoman laiminlyönnin syyn ollessa soveltumattomuus tarkoitetaan, että työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet eivät sovellu työhön tai hän ei jostain syystä sopeudu työyhteisöön. Esimerkiksi työntekijän asenne ei ole toivotunlainen tai hänellä on fyysisiä rajoitteita. Työntekijän kyvyttömyydellä huolehtia jostain työtehtävästään tarkoitetaan hänen puutteellista ammattitaitoaan. (Koskinen & Dahlström 2018, 16–17.)

Työntekijän aikaansaamattomuuden ja alisuoriutumisen takana voi olla myös laiskuus, motivaation menettäminen tai haasteet henkilökohtaisessa elämässä. Työntekijän työpanos voi pienentyä merkittävästi myös väliaikaisesti terveydentilan muutoksen takia hänen tullessaan esimerkiksi raskaaksi. (Koskinen & Dahlström 2018, 18.) Työuupumus voidaan laskea työkykyä alentavaksi sairaudeksi, vaikkei se olekaan virallisen tautiluokituksen mukainen sairaus. Taustalla voi olla ylikuormittumista, joka on lopulta johtanut alisuoriutumiseen. Työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen on työnantajan vastuulla ja sen laiminlyönti näkyy poissaoloissa, työntekijöiden vaihtuvuudessa sekä työtehokkuuden heikkenemisessä. Jokainen voi kohdata henkilökohtaisessa elämässään ongelmia ja tilanteita, jotka vaikuttavat työntekoon ja esihenkilön on ymmärrettävä ja huomioitava tämä. Alisuoriutumista ei kuitenkaan pidä hyväksyä. (Koskinen & Dahlström 2018, 19–20.)

2.4 Alisuoriutumisen ennaltaehkäisy ja alisuoriutumiseen puuttuminen

Työnantajan ensisijainen tapa puuttua alisuoriutumiseen on sen ennaltaehkäisy ja on tärkeää, että uuden työntekijän soveltumattomuus tunnistettaisiin jo rekrytointivaiheessa tai viimeistään koeajan puitteissa. Näiden aikana pyritään varmistamaan työtehtävien sopivuus uudelle työntekijälle. Rekrytointivaiheessa on selvítettävä työntekijän aiemmin hankkima ammattitaito mahdollisimman selkeästi. (Koskinen & Dahlström 2018, 2; 16–17.) Koskisen ja Dahlströmin (2018, 1; 21) mukaan kokenut haastattelija voi tunnistaa potentiaalin ja osaamisen jo työhaastattelussa, mutta myös operatiivisella työnjohdolla on tärkeä rooli sopivuuden varmistamisessa. Toinen tärkeä keino ehkäistä alisuoriutumista on järjestää uudelle työntekijälle riittävä perehdytys ja tarvittaessa lisäkoulutusta työsuhteen aikana. Jos alisuoriutumisen syynä on esimerkiksi puutteellinen perehdytys, ei alisuoriutumista voi käyttää työsuhteen päättämisperusteena. Alisuoriutuminen voi muodostaa irtisanomisperusteen vain, jos sen voi laskea työntekijän viaksi tai tahalliseksi laiminlyönniksi. (Koskinen & Dahlström 2018, 1; 16–17; 21.)

Työnantajan kuuluu seurata työntekijöiden työntekoa ja järjestää tarvittaessa kehityskeskusteluja (Koskinen & Dahlström 2018, 2). Koskinen ja Dahlström nostavat esiin, että toisinaan voi olla mahdollista, että alisuoriutuva työntekijä ei tiedä olevansa alisuoriutuja vaan luulee työskentelevänsä kuten muutkin. Työntekijän tietämättömyys minimivaatimustasosta katsotaan työnantajan virheeksi. (Koskinen & Dahlström 2018, 17.) Kun esihenkilö asettaa työntekijän työlle tavoitteet ja valvoo työntekijän suoritusta, hänen on oltava kohtuullinen ja selkeä. Tämä sama pätee, kun hän tekee työsuorituksen arviointia. (Koskinen & Dahlström 2018, 2.) Toisaalta Kauhasen (2012, 69) mukaan hyvä tavoite ei ole jotain annettua tai määrättyä vaan esihenkilön ja työntekijän yhdessä yhteisen keskustelun myötä asettama. Tavoitteiden tulee olla selkeät, jotta ne viestivät työntekijälle, mitä tulisi saavuttaa ja ohjaavat siten työskentelyä (Kauhanen 2012, 69). Työntekijän suoritusta ei voi arvioida antamatta palautetta eikä työntekijän suoritus voi kehittyä ilman palautetta. Palautteen anto on oleellinen osa esihenkilötyötä ja suorituksen johtamista. Palautetta tulisi antaa sekä onnistumisista että korjausta ja kehitystä vaativista asioista. (Aarnikoivu 2013, 164–165.)

Aalto ja Kurttila (2021, 136) kehottavat esihenkilöitä valmistautumaan huolella keskusteluun alisuoriutuvan työntekijän kanssa. He (2021, 136) korostavat, että ensinnäkin esihenkilöllä on oltava ajantasaiset tiedot tavoitteista, tehtävien selkeydestä, perehdytyksestä sekä työmäärästä. Esihenkilön on hyvä myös etukäteen pohtia, että onhan työntekijällä varmasti riittävä perehdytys ja siten osaaminen niihin työtehtäviin, joita häneltä odotetaan. On tärkeää, että esihenkilöllä on myös esittää faktoja alisuoriutumisväitteiden tueksi. Ennen keskustelua työntekijän kanssa esihenkilön on hyvä pohtia myös, mitä tapahtuu, jos

alisuoriutumista ei ota puheeksi työntekijän kanssa ja toisaalta muistaa, ettei alisuoriutumisen syyt ole välttämättä joko työnantajassa tai työntekijässä vaan jossain ulkopuolisessa asiassa. (Aalto & Kurttila 2021, 136.)

Alisuoriutumista voi lähestyä esihenkilön osalta käyden keskustelua työntekijän kanssa siitä, mikä on työntekijän työtilanne ja työmäärä, mistä hän tuntee onnistumisen iloa, mikä ei ole edennyt oletetusti, mitä työntekijä voisi parantaa suorituksessaan, mitä apua tai tukea hän tarvitsee, miten hän kokee yhteistyön muiden kanssa ja mitä tukea hän tarvitsee omalta esihenkilöltään. (Aalto & Kurttila 2021, 136.)

Aarnikoivu (2013, 166–167) muistuttaa, että palautteenantotilanteet on hyvä arvioida etukäteen. Rakentavan palautteen antaminen kannattaa aina tehdä kahden kesken. Onnistumisista huomioiminen taas voi vaihdella. Toisaalta suomalaisessa kulttuurissa korostuu vaatimattomuus, eivätkä kaikki nauti julkisesta kiitoksesta. Toisille ääneen kaikkien kuullen lausuttu kiitos taas on tärkeä motivaattori. Positiivinenkin palaute tulee kohdentaa ja perustella huolella. (Aarnikoivu 2013, 166–167.) Mikäli työntekijän toiminnassa on kehittämisen varaa, esihenkilö voi ensin pyytää työntekijää arvioimaan omaan suoriutumistaan. Parhaassa tapauksessa työntekijä itse ymmärtää kehittymistarpeen ja oivaltaa heikkoon suoriutumiseen vaikuttaneet tekijät. Olennaista on, että esihenkilö keskittyy kuuntelijan rooliin ja antaa työntekijän itse oivaltaa heikon suoriutumisen ja sitä kehittävät toimenpiteet. Seuraavaksi esihenkilö voi tehdä lyhyen koonnin työntekijän kommentteista varmistuen näin ymmärtäneensä työntekijän kommentit. Tähän yhteyteen kannattaa liittää myös palaute työntekijän onnistumisista, jotta työntekijän olisi helpompi ottaa vastaan korjaava palaute ja siten mahdollistaa kehittyminen. Lopuksi on hyvä varmistaa, että työntekijä on ymmärtänyt kehittämisen välttämättömyyden ja ettei sama saisi päästä enää toistumaan. (Aarnikoivu 2013, 165–166.)

Kehityskeskustelussa esihenkilö voi kohdata hyvin erilaisen vastaanoton työntekijän suunnalta riippuen siitä, millaisia tilanteita esihenkilö on joutunut tämän kanssa aiemmin hoitamaan. Työntekijä saattaa vastustaa muutosta ja olla haluton näkemään ongelmaa tai sitten hän voi toivoa esihenkilöstään terapeuttia, joka ratkaisee hänen kaikki sekä henkilökohtaisen arjen että työelämän ongelmat. Esihenkilön kannattaa pysytellä lähellä työntekijöitä, mutta kuitenkin riittävän etäällä, ettei tule taipuneeksi aina työntekijöiden tahdon mukaan. (Piili 2006, 24–27.) Ratkaisukeskeinen esihenkilö voi auttaa työntekijöitä oivaltaamaan toiveensa työelämältä, ymmärtämään vastuunsa, näkemään mahdollisuutensa sekä näkemään asioiden eri puolet ja siten ehkä vaihtamaan näkökulmaa. Esihenkilön kanssa käyty kehityskeskustelu voi saada aikaan sen, että työntekijä kuuntelee itseään ja ymmärtää, että muutos lähtee lopulta hänestä itsestään ja hän itse on vastuussa omasta elämästään. Esihenkilö voi myös auttaa näkemään asioiden eri puolet niin, että työntekijän on

vaikeistakin tilanteista mahdollista löytää eteenpäin vievää ja opettavaista asiaa. (Aarnikoivu 2013, 163.)

Mikäli työntekijän laiskuus on syynä työntekijän aikaansaamattomuuteen ja alisuoriutumiseen, on työnantajan tarjottava työntekijälle apua tehokkuuden nostamiseen esimerkiksi lisäperehdytyksellä ja siihen on annettava kohtuullinen aika. Joskus työntekijän henkilökohtaisen elämän haasteet aiheuttavat aktiivisuuden laskua tai puutteita suoriutumisessa ja silloinkin työnantajan on annettava työntekijälle kohtuullinen aika normaalin työrytmin saavuttamiseen. (Koskinen & Dahlström 2018, 18.) Koskinen ja Dahlström (2018, 19) muistuttavat, että raskauden myötä työntekijän työpanos voi pienentyä merkittävästi. Työnantajan on suhtauduttava tähän hyväksyvästi ja tarvittaessa ohjattava työntekijä sairauslomalle, mikäli työntekijän olot ja työpanos sitä vaativat. Raskauden takia työntekijä ei voi alisuoriutua niin, että se antaisi työnantajalle oikeuden irtisanoa työntekijä alisuoriutumiseen vedoten. (Koskinen & Dahlström 2018, 19.)

Mikäli työntekijän alisuoriutumisen taustalla on motivaation lasku, esihenkilöllä on rajallisesti keinoja vaikuttaa motivaation nostamiseen. Työpaikan mahdollisuuksien mukaan voidaan miettiä työtehtävien sisällön muutosta tai siirtämistä toisiin tehtäviin. Erilaiset lommat ja vapaat, kuten vuorotteluvapaa tai opintovapaa, voivat myös tuoda kaivattua taukoa työelämään ja siten vaikuttaa työntekijän motivaatioon positiivisesti. Myös osa-aikaistaminen, kuten osa-aikaeläke, voi toimia joissain tilanteissa. (Kauhanen 2012, 29.)

Työnantajan viimeinen keino alisuoriutumiseen puuttumiseksi on kurinpidolliset toimet kuten huomautukset ja varoitukset (Koskinen & Dahlström 2018, 2). Työsopimuslain 7 luvun 2§ varoituskäytäntö on määritelty pakolliseksi toimenpiteeksi, jotta työntekijällä on mahdollisuus korjata virheensä. Toisaalta työnantajan on myös selvitettävä, olisiko työntekijän irtisanominen vältettävissä uudelleensijoittamisella. Vain jos kyseessä on vakava rikkomus, työnantajalta ei edellytetä työsuhteen jatkamista. (Työsopimuslaki 7 luku 2§.) Ennen varoituksen antamista työnantajan on varmistettava, että työntekijän kohtelu on yhdenvertaista ja tasapuolista muiden työntekijöiden kanssa. Alisuoriutumisesta puhuttaessa keskeistä on erityisesti työntekijöiden saama perehdytys ja työtehokkuuden seuranta. Työnantajan velvoitteiden toteutuminen on ehdottoman tärkeää, jotta alisuoriutumisen perusteella syntyvä irtisanomisperuste voisi täytyä. (Koskinen & Dahlström 2018, 23–24.)

Alisuoriutumista ei ole määritelty laissa, joten sen tunnistaminen ja siihen puuttuminen vaatii tietoa oikeuskäytännöstä (Koskinen & Dahlström 2018, 9–10). Työsopimuslain 7 luvun 1§ on määritelty, että työntekijän saa irtisanoa vain asiallisesta ja painavasta syystä (Työsopimuslaki 7 luku 1§). Sen sijaan asiallista ja painavaa syytä ei laissa ole eritelty sen tarkemmin vaan tulkinta jää vallitsevan oikeuskäytännön varaan (Koskinen & Dahlström

2018, 9). Työnantajan velvollisuus on osoittaa, että alisuoriutuminen on johtunut työntekijän viasta tai laiminlyönnistä ja että tapahtunut rikkomus on ollut olennainen, jos alisuoriutuminen on työsuhteen päättämisperusteena. Koskisen ja Dahlströmin (2018, 2) mukaan työntekijästä johtuva syy ei poista työnantajalta työopimuslain 7 luvun 2§:ssä määriteltyä uudelleensijoittamisvelvollisuutta. (Koskinen & Dahlström 2018, 12.)

Uudelleensijoittamisvelvollisuus on myös erityisen velvoittava työopimuslain kohta: työnantajan on pakko jatkaa työsuhdetta, jos työntekijä väittää osaavansa tai oppivansa uuden työtehtävän eikä työnantaja pysty kumoamaan väitettä (Koskinen & Dahlström 2018, 12–18). Työopimuslain 8 luvun 1§ mukaan vain erittäin painavasta syystä työnantaja voi purkaa työopimuksen heti päättyväksi (Työopimuslaki 8 luku 1§). Alisuoriutumista voidaan harvoin pitää tällaisena erittäin painavana syynä, koska sen toteaminen edellyttää työnantajalta sekä seuranta- että korjaavia toimenpiteitä (Koskinen & Dahlström 2018, 13).

2.5 Työntekijän motivoiminen

Aarnikoivu mainitsee esihenkilön V10-mallin, jonka avulla esihenkilö konkretisoi esihenkilötyön ja ohjaa sen työntekijän motivoimiseen. V10 tulee sanoista valmenna, välitä, vaadi, vaihda, viritä, vahvista, vastuuta, viesti, vuorovaikuta ja voimaannuta. Valmennuksen tarkoituksena on, että esihenkilö luo työntekijälle onnistumisen edellytykset ja mahdollisuuden kehittyä ja on työntekijän tukena. Esihenkilön on tärkeä osoittaa työntekijälle huomioon antamalla palautetta ja muistaa myös epävirallinen viestintä työntekijän ja esihenkilön välillä. Esihenkilön tulee myös haastaa työntekijää kehittymään ja auttaa asettamaan tavoitteita sekä seurata tapahtuvaa kehitystä ja saavutettuja tavoitteita. Tarvittaessa esihenkilö on valmis tekemään muutoksen, jonka avulla oikea paikka tai tapa löytyy. Esihenkilön on hyvä virittää työntekijää eli tässä tapauksessa motivoida ja kannustaa kohti asetettuja tavoitteita. Huomioimalla onnistuminen suoralla palautteella esihenkilö vahvistaa työntekijän toivottua käytöstä. Tekemällä selväksi työntekijälle hänen toimintansa seuraukset esihenkilö vastuuttaa työntekijän omasta työstään. Esihenkilön on tärkeä viestiä työntekijää kaikesta työhön ja työn tekemiseen liittyvästä. Aktiivinen, keskusteleva ja kuunteleva dialogi on oleellista vuorovaikutusta työntekijän ja esihenkilön välillä. V10:ssä viimeisenä on voimaannuttaminen ja sen tarkoituksena on, että esihenkilön avustuksella työntekijä oppisi löytämään voimavaransa ja näkemään mahdollisuutensa vaikuttaa omiin tuloksiinsa ja hyvinvointiinsa. (Aarnikoivu 2013, 141.)

Esihenkilötyöhön on kehittynyt valmentava ote, kun työltä nykypäivänä vaaditaan yhä enemmän merkityksellisyyttä ja jatkuvaa innostuvuuden tunnetta (Ristikangas & Grünbaum 2016, 14). Valmentavan esihenkilötyön ytimessä on toisen arvostus, yhdessä tekeminen ja työhyvinvointi. Tarkoituksena on, että asioista sovitaan yhdessä yksinkertaisten

perussääntöjen ja tavoitteiden puitteissa. Esihenkilön tehtävä ei ole enää antaa valmiita vastauksia, vaan tarkoituksena on osallistaa myös työntekijät kysymällä, haastamalla ja kannustamalla. Samalla työn merkityksellisyys ja työntekijän hyvinvointi korostuu. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 16.) Ristikankaan ja Grünbaumin (2016, 23) mukaan on tärkeää, että esihenkilö kohtaa johdettaviaan arjessa riittävästi. Erilaisia tapoja järjestää näitä kohtaamisia on esimerkiksi pitää lyhyitä vartin pituisia valmennustuokioita, vierailta työntekijän työpisteellä sekä kerätä työntekijöitä tiimipalaveriinkin ja koko työyhteisön yhteisiin kokoontumisiin. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 23.)

Valmentavaan esihenkilötyöhön kuuluu, että esihenkilön ja työntekijän välillä on avoin vuorovaikutussuhde. Avoimeen vuorovaikutussuhteeseen kuuluu, että esimerkiksi kehittämiseen liittyvistä tavoista, keinoista ja esteistä pystytään keskustelemaan avoimesti. Työntekijän on helpompi sitoutua kehittämiseen ja se on myös tehokkaampaa, kun hän on itse osallistunut aktiivisesti kaikkiin vaiheisiin ideoinnista toteutukseen. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 139.)

2.6 Esihenkilöiden valmentaminen

Yrityksen ylimmän johdon on järjestettävä työpaikan toiminta niin, että uudet esihenkilöt perehdytetään uusiin tehtäviinsä. Myös esihenkilön kuuluu saada oppia tuntemaan uusi työpaikkansa ja sen tavat sekä ihmiset. Onnistuakseen uudessa työssään uuden esihenkilön on perehdytyksessä saatava tietää, mitä häneltä odotetaan ja mitkä ovat hänen vastuunsa ja velvoitteensa. Esihenkilön perehdytykseen kuuluu tärkeänä osana perehdytys turvallisiin työtapoihin ja on tärkeää, että annettu tieto on myös ymmärretty ja sisäistetty. (Rauramo 2020, 3–7.) Myös Piilin (2006, 127) mukaan perehdytysprosessi on erilaisten osien kokonaisuus. Perehdytysprosessin tavoitteena on työntekijän integroituminen osaksi työyhteisöä sekä oppia niin työtavat kuin sidosryhmätkin. Perehdytyksestä on erotettava työhönopastus, jonka avulla uusi työntekijä tai esihenkilö saa konkreettisen ohjauksen työtehtäväänsä. (Piili 2006, 127.) Hyvä perehdytys auttaa paitsi esihenkilöä kehittämään myös organisaatiota säilyttämään laadun (Aarnikoivu 2013, 69).

Österbergin (2007, 92) mukaan esihenkilön perehdyttäminen vaatii laajempaa perehdytystä verrattuna muihin tehtäviin tulevien työntekijöiden perehdytykseen. Perehdytystä pitää järjestää myös työhön liittyvien muutosten yhteydessä esimerkiksi, kun siirrytään alaisen roolista esihenkilön rooliin (Rauramo 2020, 7). Aarnikoivu (2013, 70–71) nostaa esiin yleisen haasteen olevan siinä, että vanhojen työntekijöiden ajatellaan omaavan lähtökohdaisesti riittävästi tietoa uudestakin roolista ja tehtävistä voidakseen ottaa ne haltuun ilman perusteellista perehdytystä. Työntekijän aiempi esihenkilökokemus jossain muualla ei ole

peruste perehdytyksen laiminlyönnille uudessa tehtävässä (Aarnikoivu 2013, 73). Organisaatiolta voi löytyä kattavat materiaalit ja dokumentit perehdytykseen, mutta pelkät ajantaisat perehdytysmateriaalit ja toimintamallit eivät riitä, mikäli ne eivät muodosta toimivaa kokonaisuutta ja konkretisoidu arjessa. Tällaisen muodollisen pätevyyden lisäksi vaaditaan systemaattisia tekoja koko organisaatiossa, jotta saavutetaan tavoitteet ja onnistutaan rakentamaan hyvä työnantajamaine. Tähän vaaditaan myös esihenkilötyön merkityksen aitoa sisäistämistä. (Aarnikoivu 2013, 36–38.)

Hyvällä perehdytyksellä voidaan edesauttaa sitä, että uusi esihenkilö pääsee nopeasti kiinni työtehtäviinsä ja osaksi työyhteisöä. On tärkeää, että esihenkilö saa työntekijöiden luottamuksen. Luottamuksen rakentamisessa auttaa työtehtävän ja yhteisön tuntemisen lisäksi esihenkilön itsetuntemus ja aitous. Koska esihenkilöt tekevät työtään omina persooninaan, on tärkeää tuntea omat vahvuutensa ja kehityskohteensa voidakseen toimia johtajana muille. (Piili 2006, 24, 29.) Esihenkilön tärkein anti työyhteisölle ei ole siinä, miten hän itse suoriutuu operatiivisessa työssä vaan siinä, miten hän saa työntekijät onnistumaan omassa tehtävässään (Aarnikoivu 2013, 73–74).

Keskijohtoon kuuluvat esihenkilöt ovat myös alaisia ja tarvitsevat sekä ansaitsevat tukea, konkreettisia tavoitteita, ohjausta tavoitteiden saavuttamiseksi ja palautetta tehdystä työstä. Ylemmän johdon antama tuki keskijohdon esihenkilöille on tärkeä, koska esihenkilön ollessa itsekkin aktiivisen esihenkilötyön kohde hän pystyy paremmin toimimaan tärkeiden asioiden jalkauttajana ja esimerkkinä. (Aarnikoivu 2013, 105.) Kauhasen (2012, 29) mukaan organisaation on tarjottava esihenkilöille prosessikuvaukset keskeisistä johtamisen prosesseista. Prosessien tarkoitus on helpottaa esihenkilöiden tekemää johtamistyötä. Prosessikuvausten ei kannata olla liian yksityiskohtaisia, jotta esihenkilöillä on tilaa ottaa ne luontevasti haltuunsa ja osaksi päivittäisjohtamistaan. (Kauhanen 2012, 29.)

3 Esihenkilöiden perehdytysmateriaali työntekijöiden alisuoriutumisesta

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä perehdytysmateriaaliin kirjallinen sisältö yritys X Oy:n Logistiikan liiketoimintayksikön operatiivisille esihenkilöille työntekijän alisuoriutumiseen puuttumisen tueksi. Yritys X Oy:n koulutusmateriaaleista vastaava osasto voi myöhemmin työstää perehdytysmateriaalin kirjallisen sisällön verkkokurssimuotoon. Perehdytysmateriaalin tarkoituksena on selkiyttää esihenkilöille, mitä alisuoriutuminen on, mitä syitä sen taustalla voi olla, miten siihen voi puuttua ja mitä keinoja esihenkilöllä on työntekijän tukemiseksi. Työn toimeksiantajana toimi yritys X Oy, jonka työsuhdettä ohjasi ja kommentoi materiaalin kehittämistä. Varsinaisen perehdytysmateriaalin tuottamisen vaiheet ajoittuivat syys-lokakuulle 2022. Materiaali valmistui 10.10.2022.

3.1 Projektijohtaminen

Pelinin (2020, 11) mukaan projekti on kokonaisuus, jotka tuloksena syntyy jotain kertaluonteista. Suunnitelmallisuus sekä sen ja ohjauksen tueksi kehitetyt menetelmät ovat oleellinen osa projektia (Pelin 2020, 12). Projektissa on selkeä organisaatio, suunnitelmallisuus ja määrämuotoinen seuranta (Pelin 2020, 20). Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksena syntynyt perehdytysmateriaali oli toiminnan kehittämisprojekti. Toiminnan kehittämisprojektille ominaista on kehittää yrityksen sisäistä toimintaa tehostamalla johtamista ja toimintoja (Pelin 2020, 20). Myös Mäntynevan (2016, 11) mukaan toiminnan kehittämisprojektina voidaan pitää projektia, jonka tavoitteena on henkilöstön osaamisen kehittäminen. Tässä tapauksessa kehitettiin ohjeistusta eli täydennettiin olemassa olevia esihenkilöiden koulutus- ja perehdytysmateriaaleja alisuoriutumiseen keskittyvällä perehdytysmateriaalilla.

Tutkimusprojektin luonteeseen kuuluu olemassa olevan kartoittaminen ja uuden etsiminen, ja sen avulla voidaan esimerkiksi löytää mahdollisuudet jollekin tulevalle toiminnalle tai projektille. Tutkimusprojektin tavoite on palvella pidemmällä aikavälillä organisaation strategisia tavoitteita. (Mäntyneva 2016, 11.) Tässä työssä perehdyttiin aiheeseen etukäteen ja kerättiin tietoa eri lähteistä niin aiheeseen liittyvän lähdemateriaalien osalta kuin myös yritys X Oy:n olemassa olevan perehdytysmateriaalin ja oppimisalustan osalta.

Projekti voi epäonnistua monesta eri syystä. Jos projektin luonnetta ja kaikkia sen vaiheita ei ole ymmärretty oikein, voi projektin mahdollisuudet jäädä hyödyntämättä. Projekti voi epäonnistua, jos projektin aikataulu venyy ja projektin laajuutta joudutaan supistamaan eikä se olekaan enää niin perusteellinen, mitä alun perin tavoiteltiin. Joskus projektin to-

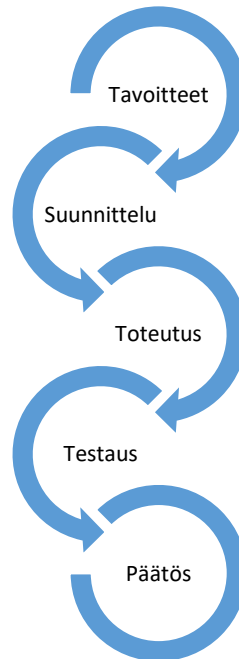
teutuksessa voi ilmetä teknisiä vaikeuksia, jotka osaltaan lisäävät työmäärää ja kustannuksia ja mahdollisesti myös venyttävät aikataulua. Joskus kaikesta käytetystä ajasta ja työmäärästä huolimatta projekti ei saavuta tavoitteitaan ja tulokset jäävät vähäisiksi. Tausalla voi vaikuttaa myös se, ettei projektiin ole varattu riittävästi resursseja työmäärään nähden, projektin suunnittelu on tehty huolimattomasti esimerkiksi aikataulun tai tavoitteiden suhteen tai kukaan ei valvo suunnitelmassa pysymistä. (Pelin 2011, 36–37.)

Pelinin (2020, 27) mukaan projektijohtamisen haasteet voidaan myös voittaa ja välttää ongelmat. Tällöin projektin tavoitteet tulee määritellä tarkasti ja yksityiskohtaisesti jo ennen projektin varsinaista aloittamista. Projekti on myös hyvä suunnitella, vaikka suunnitelmat eivät aina toteudukaan. Projektin etenemisestä on hyvä myös raportoida ja raportointitapa ja -tiheys on hyvä määritellä ennen projektin aloitusta. Projektiin osallistuvien olisi tärkeää ymmärtää, mikä projekti on ja koko projektille olisi hyvä määritellä joku vastuuhenkilö, joka vastaa projektin tavoitteiden saavuttamisesta ja aikataulussa pysymisestä. (Pelin 2020, 27.) Pelinin (2020, 22) mukaan projekti voidaan katsoa onnistuneeksi silloin, kun se täyttää sille asetetut laadulliset ja sisällölliset sekä aikataululliset tavoitteet.

Mäntyneva (2016, 15) jakaa projektin neljään vaiheeseen, jotka ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja päättäminen. Yleensä työn tilaavalla tai toteuttavalla organisaatiolla on jokin tarve, joka halutaan käynnistetyllä projektilla täyttää ja tarve toimii myös projektia määrittävänä ja rajaavana tekijänä. Projektin huolellinen valmistelu helpottaa projektin työstöä suunnitteluvaiheessa. Suunnitteluvaiheessa määritetään projektin tavoitteet, aikataulu, kustannukset ja resurssit mahdollisimman tarkasti. (Mäntyneva 2016, 16.) Mäntynevan (2016, 16) mukaan tässä vaiheessa on tärkeää tunnistaa myös projektin riskit ja varautua niihin. Suunnitteluvaiheen jälkeen seuraa projektin toteutus ennalta tehdyn suunnitelman mukaan, mutta tarvittaessa suunnitelmia voidaan myös muuttaa. Tärkeää on kuitenkin seurata projektin etenemistä ja reagoida heti, jos ilmenee jotain projektin valmistumista haittaavia ongelmia. Viimeisenä vaiheena on projektin päättäminen, jossa tuotokset dokumentoidaan ja arvioidaan ja valmis projekti luovutetaan tilaajalle. Projektin päätösvaiheessa tarkistetaan tuotos ja varmistetaan, että se on täyttänyt tavoitteensa. (Mäntyneva 2016, 16.)

Projektin alussa on hyvä miettiä sopivaa projektinhallintamenetelmää, jonka avulla ideasta päästään valmiin tuloksen julkistamiseen. Projektinhallintamenetelmät voidaan jakaa perinteisiin ja ketteriin menetelmiin. Erilaiset menetelmät toimivat erilaisissa projekteissa. Perinteisissä menetelmissä projektin suunnitelma ja lopputulos tehdään selväksi jo ennen projektin aloittamista ja niiden vahvuuksia onkin projektin ennustettavuus ja mahdollisuus mitata projektin etenemistä tarkasti. Toisaalta projektissa ei juurikaan ole jouston varaa, kun asiat on sovittu jo ennen projektin alkua. Epäonnistumisen riski myös kasvaa, mikäli

projektin aikana tulee vastaan jotain merkityksellistä, jota ei kuitenkaan ole osattu suunnitteluvaiheessa ottaa huomioon. Yksi esimerkki tällaisesta perinteisestä projektinhallintamenetelmästä on kuvassa 2 esitetty niin kutsuttu vesiputousmalli. Siinä projekti etenee lineaarisesti tavoitteiden asettelusta ja suunnittelusta projektin toteutukseen ja testaukseen ja lopulta päätökseen. (Visma s.a.)

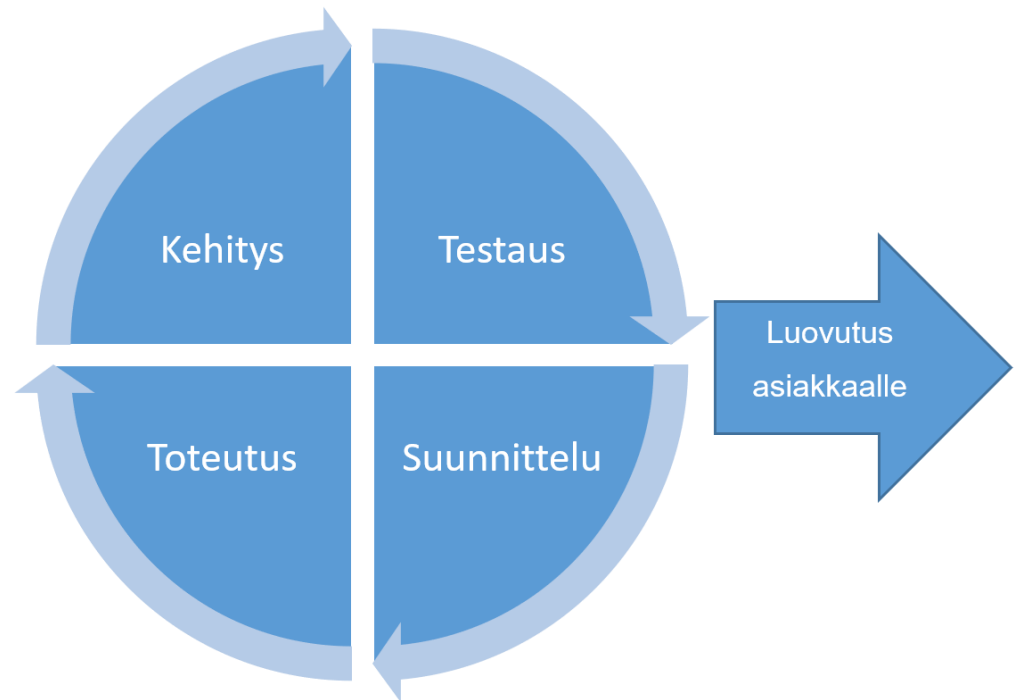


Kuva 2. Perinteinen vesiputousmalli projektinjohtamisessa (mukaillen Visma s.a.)

Perinteisten projektinhallintamenetelmien lisäksi vaihtoehtona on erilaisia ketteriä projektinhallintamenetelmiä eli niin kutsuttuja agile-malleja. Näille yhteistä on se, että projekti etenee enemmän kehämäisesti verrattuna perinteisten mallien lineaariseen etenemiseen. Tällöin menetelmän vahvuus on sen joustavuudessa ja mahdollisuudessa reagoida yllättäviin tilanteisiin projektin aikana. Myös projektin aloitus käy ketterästi, koska ei tarvitse tarkkaan tietää jokaista vaihetta ja lopputulos hioutuu projektin edetessä. Agile-malleissa projektin asiakas pääsee myös osallistumaan enemmän itse prosessiin ja kommentoimaan projektin tuotosta jo ennen sen valmistumista. Toisaalta agile-malli vaatii sen, että asiakas osallistuu ja projektin onnistuminen vaarantuu, mikäli asiakkaalta ei löydykään aikaa. Agile-mallissa ei myöskään perinteisen projektinhallintamallin tapaan pystytä antamaan tarkkaa aikataulua. (Visma s.a.)

Esimerkki ketterästä projektinhallintamallista on scrum-malli (kuva 3). Tämä projektinhallintamalli koostuu niin kutsutuista sprinteistä, joita voi projektin aikana olla useampi. Ennen jokaista sprinttiä sille määritellään toteutusaika ja haluttu lopputulos. Sen jälkeen sprintti suunnitellaan, toteutetaan, kehitetään ja testataan. Tämän jälkeen syntynyt lopputulos esitellään asiakkaalle ja saatujen palautteiden perusteella aloitetaan uusi sprintti

saatujen ehdotusten toteuttamiseksi. Projekti on valmis, kun asiakas hyväksyy lopputuloksen. (Visma s.a.)



Kuva 3. Ketterä projektinjohtamisen scrum-malli (mukaillen Visma s.a.)

Tämän projektin toteutukseen valikoitui perinteisen projektijohtamisen malli kuvan 2 mukaisesti. Projektin toteutuksessa hyödynnettiin vesiputousmallia. Kokonaisaikataulu esihenkilöiden perehdytysmateriaalin tuottamiselle oli syyskuusta 2022 lokakuuhun 2022 (taulukko 1). Määritellyn aikataulun puitteissa työskentely tapahtui lineaarisesti edeten. Ennen projektin aloittamista yritys X Oy:n toiveet ja vaatimukset lopullisesta projektista käytiin läpi yhteisesti keskustellen, mutta varsinaisen projektin ajan yritys X Oy:n yhteishenkilöt olivat sivustalla osallistuen uudelleen vasta lopputulosta kommentoimalla. Koska tässä projektissa oli varsin tiukka aikataulu, tekijä halusi projektinhallintavalinnalla mahdollistaa projektin mahdollisimman hyvän ennustettavuuden aikataulullisesti ja siksi projektin toteutukseen valikoitui perinteisen projektijohtamisen vesiputousmalli. Tähän työhön valittu vesiputousmallinen projektinhallintamenetelmä mahdollisti tekijän tehokkaan työskentelyn ja työn sujuvan etenemisen.

Taulukko 1. Projektiakataulu esihenkilöiden perehdytysmateriaalin laatimiseksi

Tehtävä	Osatehtävä	Osatehtävän tehtävä	Viikko 35	Viikko 36	Viikko 37	Viikko 38	Viikko 39	Viikko 40	Viikko 41
Perehdytysmateriaali esihenkilöille	Tavoitteet	Tavoitteiden asettaminen							
	Suunnittelu	Perehdytysmateriaalin sisällön suunnittelu							
	Toteutus	Perehdytysmateriaalin laatiminen kirjalliseen muotoon							
	Testaus	Perehdytysmateriaalin lähettäminen kommentoitavaksi ja muokkaaminen kommenttien perusteella							
	Päätös	Materiaalin luovuttaminen							

3.2 Perehtyminen ihmisten oppimiseen

Perehdytysmateriaalia luodessa on huomioitava se, että ihmiset ovat erilaisia oppijoita. Ihmisiä voidaan jaotella oppimistyylien mukaan esimerkiksi sen mukaan, mitä oppimiskanaavaa tämä hyödyntää vahvimmin. Esimerkiksi visuaaliset oppijat hyötyvät kuvien käytöstä ja siitä, että asiat on jäsenneilty kokonaisuuksina. Auditivinen oppija tukeutuu eniten kuuloaistiin ja asioiden looginen esittäminen tukee hänen oppimistaan. Liike ja tekeminen tukevat kinesteettisiä oppijoita, ja taktiiset oppijat tekevät mielellään käsillään ja pyrkivät koskettamaan. Toisaalta oppijoita voi jakaa myös kokemukselliseen oppimiseen perustuen. Tällöin oppimistyylit ovat osallistuja, päättelijä, toteuttaja ja tarkkailija. Osallistuja käsittelee opeteltavaa asiaa omien kokemusten ja konkreettisten tapahtumien kautta ja pyrkii siten omakohtaistamaan käsiteltävän asian. Tarkkailija sen sijaan keskittyy havainnointiin ja asioiden pohtimiseen. Päättelijä pyrkii jäsentämään opeteltavaa asiaa ja jäsentämään sitä itselleen prosessikuvauksin, mallein ja kokonaishahmotuksin. Toteuttajalla on tarve päästä pian soveltamaan ja lähtee mielellään nopeasti harjoittelemaan uutta asiaa. Ketään ei voi luokitella puhtaasti yhden oppimistyylin harjoittajaksi, vaan ne ovat keino ymmärtää oppimista itsessään ja löytää tapoja tehostaa oppimista. Usein henkilö hyödyntää useampaa oppimistyyliä ja toisinaan eri tyylit toimivat paremmin eri tilanteissa. (Kupias, ym. 2014, 123–125.)

Laadukas oppiminen edellyttää opittavan asian aktiivista työstämistä ja esimerkiksi vuorovaikutuksellisuus ja palautteen saaminen edistää asian oppimista (Kupias, ym. 2014, 109

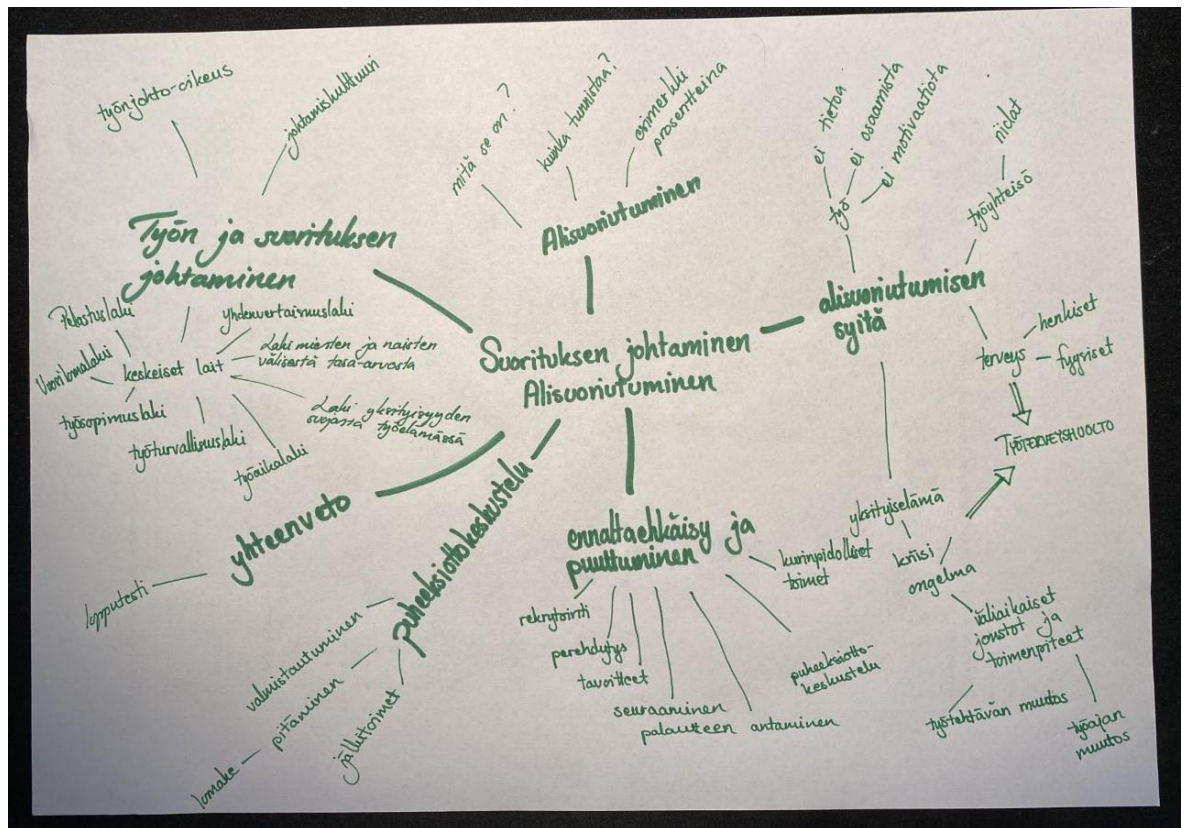
& 111). Verkkokurssille voi laittaa esimerkiksi testin, jossa kurssin suorittaja saa palautteen vastattuaan testiin. Joka tapauksessa kannattaa hyödyntää erilaisia menetelmiä, sillä paitsi että se huomioi erilaisia oppijoita se on myös hyväksi oppimisen kannalta. Monipuolisuus ruokkii uteliaisuutta ja herättää kiinnostuksen opiskeluun ja johtaa syvällisempään oppimiseen. (Kupias, ym. 2014, 123–124.) Oppimista tukee myös, jos ymmärtää opiskeltavan asian yhteyden isompaan kokonaisuuteen ja miksi asian hallitseminen ylipäätään on tärkeää (Kupias, ym. 2014, 11; 115). Esimerkiksi alisuoriutumisen ollessa kyseessä on hyvä ymmärtää, mitä se on, miksi se on vakava ongelma ja siten, miksi siihen puuttuminen on tärkeää ja välttämätöntä.

3.3 Perehdytysmateriaalin ensimmäisen version tekeminen

Koko idea esihenkilöiden alisuoriutumiseen puuttumisen perehdytysmateriaalista tuli yritys X Oy:ltä. Heidän henkilöstöpäällikkönsä ja työsuhtepäällikkönsä kanssa syksyllä 2021 käydyn keskustelun myötä kävi ilmi, että vaikka esihenkilöiden perehdytykseen on edeltävinä vuosina panostettu yritys X Oy:ssä laajasti, alisuoriutumiseen puuttumisen osalta esihenkilöiden perehdytysmateriaalit kuitenkin vielä puuttuivat. Keskustelun myötä projektin tuloksena syntyvä perehdytysmateriaali rajattiin koskemaan pelkästään Logistiikan liiketoimintayksikön operatiivisia esihenkilöitä. (Henkilöstöpäällikkö & työsuhtepäällikkö 29.9.2021.)

Tässä työssä perehdytysmateriaalin laatimisen rajoittavia tekijöitä olivat aikataulu sekä materiaalin laatijan tekninen osaaminen perehdytysmateriaalin laatimiseen verkkokurssin muotoon. Vaikka idea projektista tuli jo syksyllä 2021, sen tarkempi suunnittelu ja toteutus aloitettiin vasta syksyllä 2022. Yritys X Oy:ltä ei tullut vaatimuksia materiaalin muodosta tai menetelmistä vaan sovittiin, että yritys X Oy:n koulutusmateriaaleista vastaavat henkilöt työstävät valmiin kurssin tuotoksen tekijän suunnitteleman ja kirjoittaman materiaalin pohjalta. Tuotoksen tekijä työsti materiaalin kuitenkin niin valmiiksi, ettei kurssimateriaalia tarvitse muuta kuin kopioida ja liittää kurssiohjelmaan.

Ennen projektin aloitusta taustatiedon keruu tehtiin lukemalla aiheeseen liittyvää kirjallisuutta 25.10.2021-31.8.2022 aikana. Tämän jälkeen projektin alussa viikolla 35 määriteltiin tavoite ja aloitettiin ideoimaan, minkälainen tuotos sopisi parhaiten yritys X Oy:n tarpeeseen. Perehdytysmateriaalin sisältöä suunniteltiin viikoilla 35–37 (taulukko 1). Perehdytysmateriaalin kehittäminen alkoi sisällön luonnostelulla kuvan 4 mukaisesti ajatuskartan muotoon ja tämä toimi ohjaavana tekijänä perehdytysmateriaalin rakenteen suunnittelussa. Tästä kuvan 4 mukaisesta suunnitelman versiosta käy ilmi perehdytysmateriaalin pääkohdat ja sisällön keskittyminen alisuoriutumisen määritelmään, taustalla oleviin syihin, ennaltaehkäisyyn ja puuttumiseen sekä puheeksiottokeskustelun pitämiseen.



Kuva 4. Luonnos perehdytysmateriaalin sisällöstä

Perehdytysmateriaalin sisältösuojien hahmottelun jälkeen perehdytysmateriaalin kehittämisessä keskityttiin tarkemmin sisällön rakenteeseen ja muotoon. Varsinaista perehdytysmateriaalin sisältöä lähdettiin kokoamaan Microsoft Powerpointilla viikoilla 37–39. Suunnitelmissa oli, että lopullinen perehdytysmateriaali tehdään Easygenerator-ohjelmalla yritys X Oy:n koulutusmateriaaleista vastaavien henkilöiden toimesta. Koska esihenkilöt tulevat opiskelemaan perehdytysmateriaalia itsenäisesti, alisuoriutumiseen puuttuminen piti selittää mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi. Produktissa haluttiin tuoda esiin selkeästi ja selittää uudelle esihenkilölle, mitä alisuoriutuminen on, miksi siihen on oikeus puuttua, miksi siihen on tärkeää puuttua ja millä keinoin alisuoriutumiseen puututaan (kuva 4). Asian perusteellinen ymmärtäminen myös tukee oppimista (Kupias, ym. 2014, 11; 115).

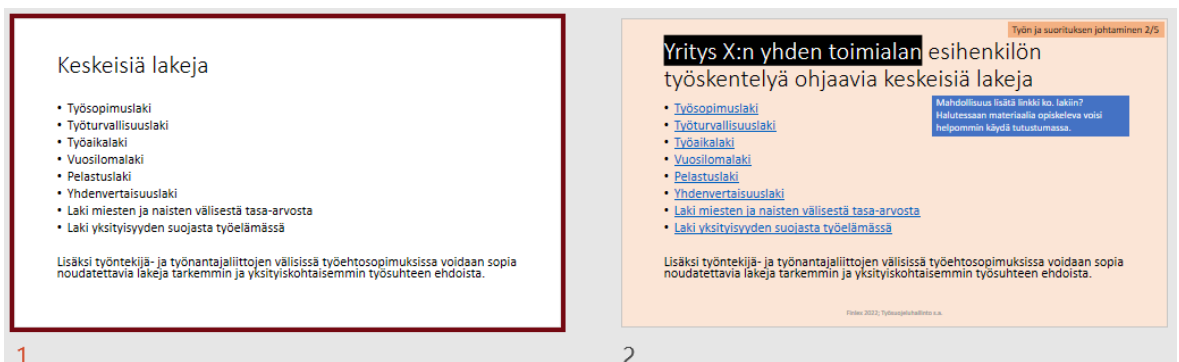
Oppimisen edistämiseksi perehdytysmateriaaliin tehtiin myös loppuun testi, jossa perehdyvä esihenkilö pääsee testaamaan oppimaansa. Testissä on esitetty alisuoriutumisen ennaltaehkäisyn ja puuttumisen vaiheet omissa laatikoissaan ja kyseisen vaiheen lyhyt esittely tai määritelmä omissa laatikoissaan. Testissä on tarkoitus yhdistää vaihe oikean selitystekstin kanssa. Opittavan asian aktiivinen työstäminen mahdollistaa laadukkaan oppimisen ja monipuoliset menetelmät kiinnittävät huomion, ruokkivat uteliaisuutta ja innostavat oppimaan lisää (Kupias, ym. 2014, 109; 123–124).

3.4 Palautteet ja perehdytysmateriaalin jatkokehittäminen

Ensimmäinen versio esihenkilöiden perehdytysmateriaalista lähetettiin tekstimuodossa kommentoitavaksi yritys X Oy:n työsuhteikäille, joka jakoi sen edelleen yritys X Oy:n työkykyasiantuntijalle ja palautteet tulivat sähköpostilla 5.10.2022. He kummatkin antoivat palautetta jo tehdystä työstä ja saatu palaute liittyi työn sisältöön ja painotuksiin sekä jonkin verran myös sanamuotoihin.

Työn tekijä jatkoi materiaalin työstämistä ja materiaalia paranneltiin niin, että lopullisessa tuotoksessa olisi helpompi ymmärtää, miten lopullinen kurssi rakennetaan yritys X Oy:n oppimisjärjestelmään. Samaan aihealueeseen ja saman otsikon alle liittyvät Powerpointin diat väritettiin pohjaväritään samanvärisiksi. Tässä vaiheessa selvyuden lisäämiseksi dioihin lisättiin vielä pienet tekstiruudut kuvaamaan, mihin aiheeseen kyseiset diat liittyvät ja monesko dia siitä aiheesta on menossa. Ensimmäisessä versiossa diat olivat kaikki valkoisella pohjalla ja mustalla tekstillä. Dioihin lisättiin myös valkoisella tekstillä varustettuja sinisiä laatikoita, joissa oli ohjetekstejä kurssin tekemiseen liittyen, kuten kuva 5 osoittaa. Esimerkiksi ensimmäisellä sisältödiolla olevassa sinisessä laatikossa kerrottiin samalla pohjaväriä olevien diojen kuuluvan samaan aihealueeseen ja siten valmiissa kurssissa yhden otsikon alle (kuva 11, dia 2). Dioihin lisättiin myös alatunnisteeseen kyseisessä diassa käytetyt lähteet ja koko materiaalin lopusta löytyy lähdeluettelo.

Esihenkilöiden perehdytysmateriaaliin toivottiin yritys X Oy:n puolelta lakeihin liittyvää tarkennusta, että linkittyvätkö ne erityisesti juuri alisuoriutumiseen vai yleisemmin suorituksen johtamiseen. Kuten kuva 5 osoittaa, tähän lisättiin tarkennus siitä, että mainitut lait ohjaavat esihenkilötyöskentelyä sillä toimialalla, jolla materiaalin kohderyhmänä ovat operatiiviset esihenkilöt työskentelevät. Materiaaliin lisättiin myös linkit kyseisiin lakeihin, jotta materiaalin opiskelija voi käydä tutustumassa näihin lakeihin (kuva 5). Linkkien kautta siihen perehtyjä näkee myös mahdolliset lakiin tehtävät muutokset.



Kuva 5. Esimerkki ensimmäiseen versioon tehdystä muutoksista palautteiden jälkeen

Yritys X Oy:n työsuhtepäällikkö ja työkykyasiantuntija (5.10.2022) toivoivat myös sisällöllisesti materiaaliin vielä enemmän alisuoriutumista ennaltaehkäisevien toimenpiteiden kuten kohdennetun rekrytoinnin, huolellisen perehdyttämisen ja säännöllisen työskentelyn seuraamisen ja palautteen antamisen painottamista. He (5.10.2022) esittivät toiveen painottaa myös alisuoriutumisen vakavuutta ilmiönä, ja että esihenkilön on sen huomattuaan ryhdyttävä välittömästi toimenpiteisiin alisuoriutumisen kitkemiseksi. Näistä olikin jo aikaisemmassa materiaalissa mainintaa myöhemmässä vaiheessa, mutta tässä vaiheessa muokattiin tekstiä vielä vähän eri sanoin materiaalin alkuosaan.

Yritys X Oy:n työsuhtepäällikkö ja työkykyasiantuntija (5.10.2022) ehdottivat, että esihenkilöiden perehdytysmateriaalia vielä laajennettaisiin lisäten sinne vaihtoehtoisia ratkaisumalleja alisuoriutumiseen sekä lisättäisiin tietoa alisuoriutumisesta koituvista kustannuksista, mikä auttaisi esihenkilöitä hahmottamaan ongelman vakavuuden. Ratkaisumalleja oli esiteltyä ensimmäisessäkin versiossa, mutta ne jäivät ehkä erilaisten syiden esittämisen varjoon. Työstetyssä viimeisessä versiossa nämä eroteltiin selvemmin toisistaan. Saatujen palautteiden perusteella alisuoriutumisesta koituvista kustannuksista lisätiin myös tietoa esihenkilöiden perehdytysmateriaaliin. Työn tekijä sai 10.10.2022 materiaalia ja kustannuksiin liittyviä lukuja työsuhtepäälliköltä kyseisen toimialan operatiivisille esihenkilöille tarkoitettuista aiemmista koulutusmateriaaleista, joita ei kuitenkaan tällä hetkellä ollut missään esihenkilöiden luettavissa.

Yritys X Oy:n työsuhtepäällikkö ja työkykyasiantuntija (5.10.2022) halusivat, että materiaalissa mainittu lause ”esihenkilöillä on rajallisesti keinoja vaikuttaa motivaation nostamiseen” muutettaisiin positiivisempaan sävyyn eli lauseeksi ”esihenkilön tehtävä on oivalluttaa ja mahdollistaa työntekijälle hyvä suoriutuminen tehtävissä sekä seurata tavoitteiden toteutumista ja vaatia asetettuja tavoitteita”. Tämä oli aiheellinen palaute, koska esihenkilön ei haluta luovuttavan alisuoriutuvan henkilön suhteen ajatellen, ettei mitään olisi tehtävissä. Perehdytysmateriaalilla halutaan viestiä, että hankaliinkin tilanteisiin on olemassa ratkaisuja. Perehdytysmateriaalissa on myös useammassa kohtaa mainittu, että apua haastaviin tilanteisiin on saatavilla kyseisen toimialan HR-yksiköstä.

Palautteissa tuli esiin myös, että alisuoriutumisen ennaltaehkäisy ja siihen puuttuminen -otsikko ehdotettiin vaihdettavaksi ”Arjen johtaminen”. Samalla materiaaliin lisättiin tietoa yritys X Oy:n varhaisen välittämisen mallista. Kyseinen malli on tuttu elementti yritys X Oy:n esihenkilöiden työskentelyssä, mutta siitä puhutaan lähinnä sairauspoissaolojen yhteydessä. Tässä materiaalissa haluttiin nostaa esille varhaisen välittämisen malli myös alisuoriutumisen näkökulmasta ja kuinka sekin voi auttaa työntekijöiden työkyvyn tukemisessa ja varhaisessa puuttumisessa työsuorituksen ja hyvinvoinnin parantamiseen.

Tehdyssä esihenkilöiden perehdytysmateriaalin ensimmäisessä versiossa alisuoriutumisen kurinpidollisten toimien kuten kirjallisen varoituksen antaminen oli kuitattu melko kevyesti, mutta viimeisessä toteutetussa versiossa myös kirjallisen varoituksen kirjaamiseen tehtiin tarkat ohjeet samaan tapaan kuin alisuoriutumiseen puuttumisen puheeksiottolomakkeeseen. Powerpointiin kirjattiin myös tarkemmin, millä tavalla ohjeet lomakkeiden täyttämiseen halutaan valmiiseen kurssiin laitettavan teknisesti ja lisättiin kuvan 6 mukaiset esimerkkidiat selvennykseksi. Tarkoituksena on, että alisuoriutumisen puheeksiottolomake on upotettuna kurssialustalle ja +-merkkiä klikkaamalla aukeaa lisäikkuna, jossa on tietoa, mitä kyseiseen kohtaan täytetään (kuva 6).

Esimerkki

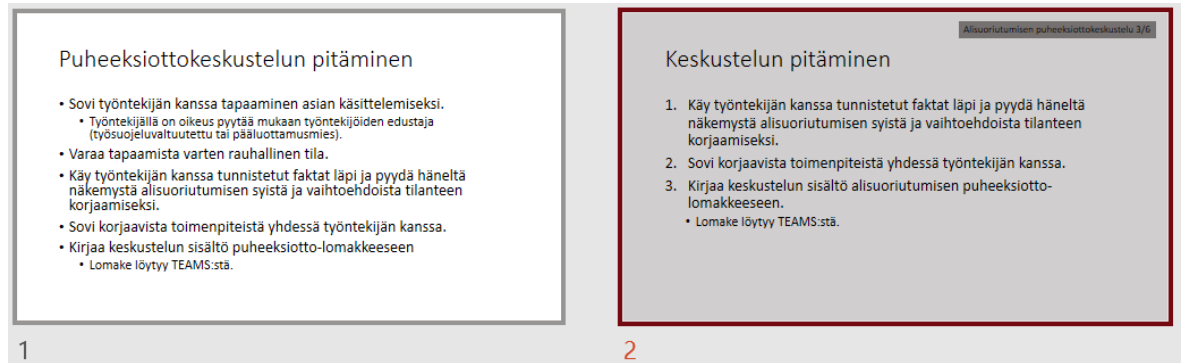
Alisuoriutumisen puheeksiottolomake

Keskusteluun johtanut suoritusaste

- Millaisesta alisuoriutumisesta on kyse?
- Miten kauan tilanne on jatkunut?
- Miten alisuoriutuminen näkyy/on tunnistettu?
- Onko alisuoriutumisen taustalla jo työnantajan tiedossa olevia selittäviä tekijöitä, kuten työntekijän terveysongelmia tai yksityiselämän haasteita?
- Tähän voi liittää myös palautetta onnistumisista. Se voi helpottaa työntekijän kykyä ottaa vastaan korjaavaa palautetta ja siten tukea kehittymistä.

Kuva 6. Esimerkki siitä, kuinka ohjeet alisuoriutumisen puheeksiottolomakkeeseen halutaan esitettävän myös valmiissa kurssimateriaalissa

Valmiiseen perehdytysmateriaaliin tehtiin tekijän aloitteesta myös joitakin luettavuuteen vaikuttavia parannuksia. Kuva 7 osoittaa, että esimerkiksi puheeksiottokeskustelun pitämiseen liittyviä ohjeistuksia selvennettiin käyttämällä ranskalaisten viivojen sijaan juoksevaa numerointia. Näin lukijalle välittyi selkeämmin keskustelun pitämiseen liittyvät vaiheet. Samalla ensimmäisessä versiossa olleet vaiheet tapaamisen sopimisesta työntekijän kanssa ja sopivan tilan varaaminen siirrettiin aikaisemmaksi alisuoriutumisen puheeksiottokeskusteluun valmistautumisen vaiheisiin.



Kuva 7. Esimerkki puheeksiottokeskustelun ohjeistuksen muutoksesta

Tekijän aloitteesta parannettiin myös alisuoriutumisen perehdytysmateriaalin lopussa olevaa Yhteenvedo-osiota (kuva 8). Ensimmäisessä versiossa Yhteenvedo-osuus oli vain yhden dian mittainen ja siinä oli lähinnä vain mainittu, että alisuoriutumiseen on puututtava, apua saa toimialan HR-yksiköstä ja jos muut toimenpiteet eivät auta, työntekijälle voi antaa alisuoriutumisesta kirjallisen varoituksen. Kuten kuva 8 osoittaa, työn lopullisessa versiossa Yhteenvedo-osiota paranneltiin niin, että siinä on käytännössä mainittu kaikki samat asiat kuin materiaalissa aiemmin, mutta vain tiiviimmässä muodossa. Lopullinen Yhteenvedo-osio oli näin ollen paljon pidempi kuin ensimmäinen yhden dian versio (kuva 8).



Kuva 8. Esimerkki yhteenvedo-osuuden kehittämisestä

3.5 Valmis perehdytysmateriaali

Tässä projektissa tuotettiin esihenkilöiden perehdytysmateriaali alisuoriutumiseen liittyen yritys X Oy:n Logistiikan liiketoimintayksikön operatiivisille esihenkilöille Powerpoint-muodossa, jota tullaan yritys X Oy:ssä käyttämään verkkokurssin rakentamisessa. Valmiissa Powerpointissä oli 49 diaa, joista ensimmäinen otsikkodia kuvaa kurssin etusivua ja viimeiset kaksi diaa koostuu lähdeluettelosta. Kuten kuva 9 osoittaa, otsikkodia kuvaa kurssin etusivua, josta on myös nähtävissä otsikkotasolla kurssin sisältö. Yritys X Oy:n koulu-

tusmateriaaleista vastaavat henkilöt työstävät materiaalin lopulliseen kurssimuotoon yrityksen oppimisjärjestelmään projektin tuotoksena valmistuneen Powerpoint-materiaalin pohjalta.

**Suorituksen johtaminen -
Alisuoriutuminen**

Sisällysluettelo:
 Työn ja suorituksen johtaminen
 Alisuoriutuminen
 Syitä alisuoriutumisen taustalla
 Arjen johtaminen
 Alisuoriutumisen puheeksiottokeskustelu
 Yhteenveto

Sisällysluettelo voisi olla esim. kurssisivun vasemmassa laidassa ja, kun osio on suoritettu/luettu, otsikon perään ilmestyy suoritettu-merkintä. Myös, jos mahdollista, kurssissa pääsisi liikkumaan aiheesta toiseen sisällysluettelon avulla, jos tarvitsee kertausta esim. pelkästään alisuoriutumisen puheeksiottokeskustelun pitämiseen tai muuten haluaa palata käsitelyyn asiaan.

1

Kuva 9. Ensimmäinen dia ja kurssin etusivu

Valmiin työn sisältö (kuva 10) noudatti hyvin pitkälti samaa linjaa, joka oli ajatuksena jo sisältöä suunniteltaessa (kuva 4). Esihenkilöiden perehdytysmateriaalin valmiiseen versioon lisättiin kuitenkin suorituksen johtamisen alle oma osionsa motivoivasta johtamiskulttuurista ja alisuoriutuminen-otsikon alle aiottua laajemmin materiaalia alisuoriutumisen kustannuksista tarkkoine esimerkkilukuineen. Perehdytysmateriaalin lopulliseen versioon lisättiin lyhyesti tietoa myös varhaisen välittämisen mallista.

Sisältö

Suorituksen johtaminen – Alisuoriutuminen

- Sisällysluettelo

Työn ja suorituksen johtaminen

- Yritys X:n yhden toimialan esihenkilön työskentelyä ohjaavia lakeja
- Esihenkilön työ on sidoksissa johdettavien suoritukseen
- Motivoiva johtamiskulttuuri

Alisuoriutuminen

- Tunnistaminen
- Alisuoriutumisen kustannukset
- Skenaario 1
- Skenaario 2

Syitä alisuoriutumisen taustalla

- Kuvio syistä alisuoriutumisen taustalla
- Ratkaisumalleja, jos alisuoriutumisen taustalla on työhön liittyvät ongelmat
- Ratkaisumalleja, jos alisuoriutumisen taustalla on työyhteisöön liittyvät ongelmat
- Ratkaisumalleja, jos alisuoriutumisen taustalla on terveyteen liittyvät ongelmat
- Ratkaisumalleja, jos alisuoriutumisen taustalla on työntekijän yksityiselämään liittyvät ongelmat

Arjen johtaminen

- Prosessikuvaus alisuoriutumista ennaltaehkäisevistä ja korjaavista toimenpiteistä
- Varhaisen välittämisen malli
- Alisuoriutumiseen puuttuminen

Alisuoriutumisen puheeksiottokeskustelu

- Valmistautuminen keskusteluun
- Keskustelun pitäminen
- Alisuoriutumisen puheeksiottolomake
- Keskustelun jälkeen
- Kurinpidolliset toimet alisuoriutumisesta

Testi

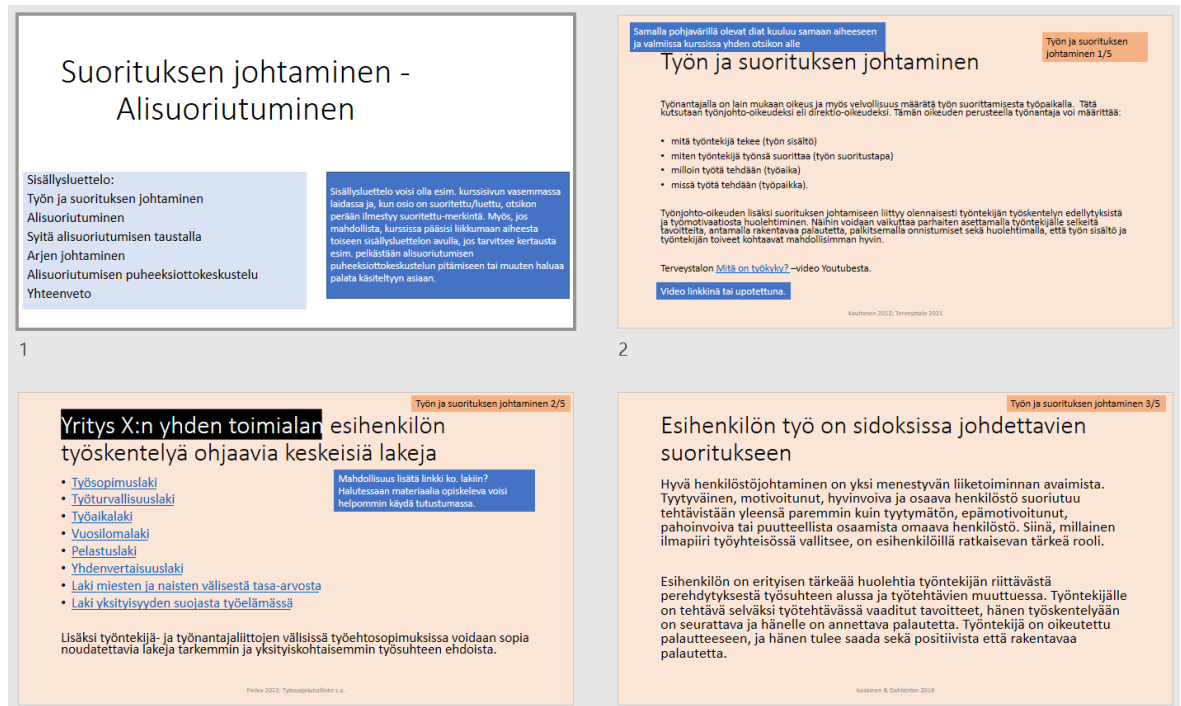
Yhteenveto

Lähteet

Kuva 10. Esimerkki lopullisen tuotoksen sisällysluettelosta

Kuten kuva 10 osoittaa, suorituksen johtaminen on pieni osa valmista perehdytysmateriaalia, sillä suorituksen johtaminen on paljon muutakin kuin vain työntekijän alisuoriutumiseen puuttumista ja siitä lisäksi löytyy yritys X Oy:ltä oma erillinen koulutuksensa. Pääpaino on suorituksen johtamiseen kuuluvassa alisuoriutumisen tunnistamisessa ja ymmärtämisessä, alisuoriutumisen syiden tunnistamisessa ja erilaisissa ratkaisumalleissa, johtamisprosessin ymmärtämisessä ja merkityksestä alisuoriutumisen ennaltaehkäisijänä sekä alisuoriutumisen puheeksiottokeskustelun pitämisessä.

Kuvassa 11 on esimerkkinä kuvattu projektin tuotoksena valmistuneen perehdytysmateriaalin neljä ensimmäistä diaa. Varsinaisen perehdytysmateriaalin tulevan tekstin lisäksi diassa on tietoa yritys X Oy:n kurssia rakentavalle henkilölle (kuva 11). Nämä ohjeet on eroteltu laatikoinnin sekä erilaisen fontin ja laatikon pohjaväriin avulla varsinaisesta perehdytysmateriaalin tekstistä. Lisäksi perehdytysmateriaaliin tulevat tekstidiat on merkitty omien otsikoiden alle ja numeroitu järjestyksessään, jotta lopullisen kurssin tekijä ymmärtää, missä menee raja eri aihealueiden välillä.



Kuva 11. Projektin tuotoksena syntyneen perehdytysmateriaalin neljä ensimmäistä diaa

3.6 Yhteenveto

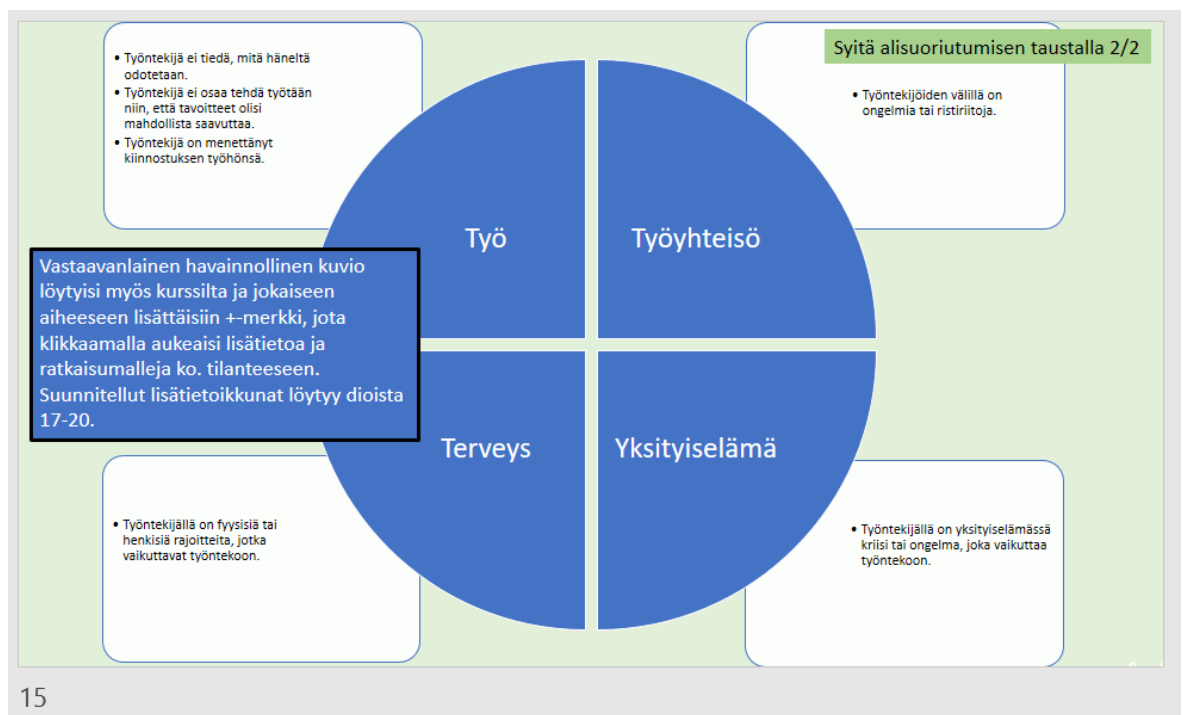
Tämän projektin tavoite oli tuottaa yritys X Oy:n Logistiikan liiketoimintayksikön operatiivisille esihenkilöille perehdytysmateriaali alisuoriutumiseen puuttumisen tueksi. Projekti toteutettiin 1.9.-10.10.2022 ja projektinhallintamenetelmänä käytettiin kuvan 2 mukaista perinteistä vesiputousmallia. Ennen projektin aloitusta työn tekijä ja yritys X Oy:n työsuuhdepäällikkö keskustelivat työn tavoitteista ja yritys X Oy:n toiveista lopullisen tuotoksen osalta ja sen pohjalta tehtiin suunnitelma lopullisesta työstä huomioiden käytettävissä oleva aika.

Jotta perehdytysmateriaali vastasi mahdollisimman hyvin yritys X Oy:n tarpeita, projektin alussa työn tekijä tutustui ensin huolellisesti heidän jo olemassa oleviin koulutusmateriaaleihin, jotta uusi alisuoriutumiseen keskittyvä perehdytysmateriaali olisi kattava, mutta ei kuitenkaan sisältäisi liikaa päällekkäisyyttä muiden koulutusmateriaalien kanssa. Tämän lisäksi projektin onnistumiseksi tekijä tutustui myös projektinhallintamalleihin sekä mitä on hyvä huomioida oppimisessa ja sitä tukevissa keinoissa verkko-oppimiseen liittyen.

Tämän jälkeen toteutettiin esihenkilöiden perehdytysmateriaalitekstin ensimmäinen versio liittyen alisuoriutumiseen puuttumisesta ja yritys X Oy:n työsuuhdepäällikkö ja työkykyasiantuntija saivat perehdytysmateriaalin ensimmäisen version luettavakseen 29.9.2022, joka tässä tapauksessa oli myös projektin testausvaihe (kuva 2). Varsinaiseen perehdytysmateriaalin testaukseen esihenkilöillä ei tässä projektissa ollut mahdollisuutta aikatau-

lun puitteissa, koska perehdytysmateriaalin esihenkilöille julkaistava versio ei tule olemaan Powerpoint muodossa. Yritys X Oy:n työsuhdepäällikkö ja työkykyasiantuntija antoivat palautetta 5.10.2022 ja saadun palautteen perusteella materiaalia paranneltiin ja lopullinen tuotos lähetettiin yritys X Oy:n kontaktihenkilöille 10.10.2022 saattaen tämä projekti näin päätökseensä.

Projektin tuloksena ja tuotoksena syntyi yritys X Oy:n Logistiikan liiketoimintayksikön operatiivisten esihenkilöiden perehdytykseen tarkoitettu materiaali, jossa aluksi on lyhyesti suorituksen johtamisesta ja työnjohto-oikeudesta (kuva 10 ja kuva 11). Pääosin materiaali keskittyy alisuoriutumiseen opastaen tunnistamaan alisuoriutumisen ja ymmärtämään sen vahingollisuuden työyhteisölle ja yritystoiminnalle. Perehdytysmateriaalissa on nostettu esiin erilaisia syitä työntekijän alisuoriutumisessa ja ne on jaoteltu työhön, työyhteisöön, työntekijän terveyteen tai henkilökohtaiseen elämään liittyviksi (kuva 13). Perehdytysmateriaalissa esitetyt erilaiset ratkaisumallit vaihtelevat riippuen siitä, mihin alisuoriutumisen taustalla oleva juurisyy liittyy. Esihenkilöiden perehdytysmateriaalissa on tuotu ilmi myös esihenkilötyöskentely ja suorituksen johtaminen prosessina, jossa pääpaino on alisuoriutumista ehkäisevissä toimenpiteissä. Perehdytysmateriaali ohjeistaa toimintatavat myös siinä tapauksessa, kun ennaltaehkäisevät toimenpiteet eivät riitä ja alisuoriutuvalla työntekijällä pitää järjestää puheeksiottokeskustelu (kuva 6) ja mahdollisesti antaa kirjallinen varoitus.



Kuva 12. Alisuoriutumisen taustalla olevat esimerkkisytyt jaoteltuna työhön, työyhteisöön, työntekijän terveyteen tai yksityiselämään liittyviksi

4 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään työn johtopäätökset ja pohditaan työn hyödyllisyyttä. Luvussa pohditaan myös jatkokehittämideoita ja arvioidaan opinnäytetyöprosessia. Lopuksi tarkastellaan omaa oppimista ja ammatillista kehittymistä opinnäytetyöprosessin aikana.

4.1 Johtopäätökset

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa produktina yritys X Oy:n Logistiikan liiketoimintayksikön operatiivisten esihenkilöiden perehdytykseen tarkoitettu kirjallinen materiaali, jonka se voi myöhemmin työstää verkkokurssimuotoon. Tuotettu materiaali tuli osaksi yritys X Oy:n muita perehdytykseen tarkoitettuja verkkokurssimateriaaleja ja operatiivisilla esihenkilöillä on pääsy materiaaleihin myös perehdytysvaiheen jälkeen. Tarvittaessa he voivat siis omatoimisesti kerrata valitsemiaan jo suoritettuja kursseja. Alkuperäisen tavoitteen mukaisesti perehdytysmateriaalin pääpaino oli alisuoriutumista ennaltaehkäisevissä toimenpiteissä sekä ratkaisukeinoissa eri alisuoriutumistilanteissa, mutta materiaalissa käsiteltiin myös suorituksen johtamista yleisesti, lyhyesti alan esihenkilöitä ohjaavaa työlainsäädäntöä sekä kurinpidollisia toimia, mikäli alisuoriutumiseen puuttuminen ei tuota toivottua lopputulosta.

Suorituksen johtamisen perustana on esihenkilön ja työntekijän välinen suhde ja siitä tulisi pyrkiä luomaan luottamuksellinen ja vuorovaikutuksellinen. Luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistaa työkyvyssä tai työilmapiirissa tapahtuvien muutoksien varhaisemman huomauttamisen ja helpottaa asioiden puheeksi ottamista. (Ilmarinen s.a.; Kauhanen 2012, 61; Aarnikoivu 2013, 14.) Työntekijän alisuoriutuminen on tilanne, jota voi olla vaikea havaita, koska kyse ei ole yksittäisestä selkeästä tapahtumasta tai rikkeestä eikä selvästä tahallisuudesta. Kuitenkin se vaatii esihenkilöltä tarkkaavaisuutta ja välittömiä toimenpiteitä. (Koskinen & Dahlström 2018, 13; 20.) Tässä projektissa tavoitteena oli konkretisoida alisuoriutumisen, sen ennaltaehkäisyn ja siihen puuttumisen merkitys yritys X Oy:n operatiivisille esihenkilöille. Tämän alisuoriutumiseen puuttumisen prosessin kirjallisen perehdytysmateriaalin luomisen perustana oli aiheesta kerätty kirjallinen lähdemateriaali ja yritys X Oy:llä jo käytössä olevat perehdytysmateriaalit ja konkreettiset toimintatavat.

Tässä projektissa perinteinen vesiputousmallinen projektinjohtaminen (kuva 2) tarjosi mahdollisuuden projektin tarkkaan hallintaan tiukan aikataulun puitteissa. Projektin suunnitelma ja lopputulos tehtiin selväksi heti projektin alussa ja tavoitteet projektille asetettiin viikolla 35 (taulukko 1). Perinteinen projektinjohtamismalli mahdollisti projektin ennustettavuuden ja edistymisen tarkan seuraamisen. Projektin aikana ei onneksi tullut vastaan mi-

tään sellaista, jota ei suunnitteluvaiheessa olisi huomioitu, sillä tämän perinteisen projektinjohtamisen mallin heikkous on juuri kankeus yllättävissä ja ennakoimattomissa tilanteissa. (Visma s.a.) Tavoitteiden asettamisen jälkeen sisällön suunnittelua tehtiin viikot 35–37 ja varsinainen perehdytysmateriaalin ensimmäisen version toteutus viikkojen 37–39 aikana (taulukko 1). Ensimmäinen versio luovutettiin yritys X Oy:n henkilöstöpäällikölle 29.9.2022 ja tämä aloitti seuraavana olleen testausvaiheen. Perehdytysmateriaalin ensimmäisestä versiosta 5.10.2022 saadun palautteen perusteella kehitettiin perehdytysmateriaalin viimeinen versio, joka lähetettiin yritys X Oy:n edustajalle 10.10.2022 vieden näin tämä projekti päätökseen aikataulussaan.

Erilaisia oppijoita voidaan jaotella eri oppimistyylien mukaan esimerkiksi sen mukaan, mitä oppimiskanavaa on oppinut hyödyntämään vahvimmin tai millä tavalla oppija käsittelee opeteltavaa asiaa. Kukaan ei kuitenkaan edusta vain yhtä oppimistyyliä tai hyödynnä vain yhtä oppimiskanavaa, vaan jaottelu on keino ymmärtää oppimista prosessina ja siten löytää keinoja sen tehostamiseen. (Kupias, ym. 2014, 123–125.) Opetuksen vuorovaikutuksellisuus, asian aktiivinen työstäminen, palautteen saaminen ja monipuolisuus ylläpitävät oppijan mielenkiintoa ja edistävät oppimista (Kupias, ym. 2014, 123–124). Perehdytysmateriaalia tehtäessä erilaiset oppijat pyrittiin huomioimaan esimerkiksi asioiden mahdollisimman selkeällä ja sujuvalla esittämisellä ja sopivalla rytmityksellä. Perehdytysmateriaalissa kuvattiin alisuoriutumisen puheeksiottolomake konkreettisenä lomakkeena, josta eri otsikoiden kohdalta klikkaamalla saa lisätietoa kyseisestä kohdasta. Tällainen kuvien käyttö hyödyttää esimerkiksi visuaalisia oppijoita, jotka hyötyvät kuvien käytöstä ja asioiden jäsentämistä kokonaisuutena (Kupias, ym. 2014, 123–125). Perehdytysmateriaaliin tehtiin myös pieni testi, jossa oppija voi itse yhdistää oikeat parit. Kinesteettisille oppijoille tekeminen edesauttaa asian oppimista (Kupias, ym. 2014, 123–125). Perehdytysmateriaalissa pyrittiin tuomaan ilmi mahdollisimman selkeästi, miten alisuoriutumista ennaltaehkäisevät toimet ovat osa esihenkilön päivittäistä suorituksen johtamista. Opeteltavan asian syvällinen ymmärtäminen ja sen yhdistäminen osaksi suurempaa kokonaisuutta tukee myös asian oppimista (Kupias, ym. 2014, 11; 115).

4.2 Produktin hyödyllisyys

Alisuoriutumisen huomaaminen ja siihen oikeaoppinen puuttuminen on osa esihenkilön työtä suorituksen johtamisessa (Ilmarinen s.a.). Syyt alisuoriutumisen taustalla voivat joutua työstä, työyhteisöstä, työntekijän terveydentilasta tai elämäntilanteesta, joten myös esihenkilöllä on erilaisia keinoja tilanteen korjaamiseksi (Koskinen & Dahlström 2018, 12–18). Hyvällä esihenkilötyöskentelyllä voidaan edistää työntekijöiden työhyvinvointia, työn imua, työhön sitoutumista ja työn tuottavuutta (Työterveyslaitos A s.a.). Hyvinvoiva henkilöstö taas on yrityksen voimavara ja kilpailuvaltti (Työterveyslaitos B s.a.).

Toiminnallisen opinnäytetyön produktin idea tuli yritys X Oy:n henkilöstöpäälliköltä ja työsuuhdepäälliköltä. Yritys X Oy on vuodesta 2018 alkaen ottanut käyttöön erilaisia koulutusmoduuleja eri henkilöstöryhmille ja esihenkilöiden perehdytykseen ja koulutukseen löyty useita kurssipaketteja (Työsuuhdepäällikkö 21.9.2022), mutta työntekijän alisuoriutumiseen puuttumisen tueksi kaivattiin vielä perehdytysmateriaalia (Henkilöstöpäällikkö & työsuuhdepäällikkö 29.9.2021). Produkti on yritys X Oy:lle hyödyllinen, koska se on toteutettu heidän toiveestaan ja suunniteltu vastaamaan heidän tarpeitaan ja tavoitteitaan.

4.3 Jatkokehittämissideat

Tässä työssä tehtiin alisuoriutumiseen liittyvä esihenkilöiden perehdytysmateriaali, joka tuotetaan yritys X Oy:n oppimisjärjestelmään. Yritys X Oy:ssä voi tulevaisuudessa tapahtua muutoksia ja siksi olisi tärkeää myös pitää tämä materiaali ajantasaisena, jotta se tukee yrityksen toimintaa. Toimintatapojen muuttuessa tai päivittyessä on aiheellista päivittää myös tämän opinnäytetyön produktina syntynyttä perehdytysmateriaalia. Perehdytysmateriaalia voisi myös täydentää lisäämällä esimerkiksi erilaisia testejä oppimisjärjestelmään aiheeseen liittyen. Yksi vaihtoehto voisi olla esimerkiksi testi, jossa on tilannekuvauksia ja vastausvaihtoehdot, kuinka tilanteessa tulisi toimia. Tämän lisäksi materiaalin havainnollisuutta voisi lisätä myös videoilla. Videoilla voisi olla kuvattuna esimerkiksi puheeksiottokeskustelu ja erilaisia vaihtoehtoja, miten tilanne voisi sujua sekä parhaimmillaan että pahimmillaan. Lisäarvoa perehdytysmateriaaliin voisi tuoda myös kokeneempien esihenkilöiden kokemuksilla lyhyiden tekstien tai videoiden muodossa.

Mäntynevan (2016, 11) mukaan muutoksen hallinta ja johtaminen ovat oleellinen osa toiminnan kehittämissuunnitelmaa ja niiden avulla kehittämissuunnitelman myötä saadut tulokset ja uudet toimintatavat saadaan osaksi organisaation toimintaa. Tässä opinnäytetyössä tehtiin pelkästään esihenkilöiden työskentelyä kehittävä perehdytysmateriaali, mutta sen jalkauttamiseksi ei olla vielä tehty toimenpiteitä. Uuden perehdytysmateriaalin mainostaminen ja esihenkilöiden tietoon saattaminen jäi siis yritys X Oy:n vastuulle. Myöhemmin, kun materiaali on julkaistu esihenkilöiden luettavaksi, olisi mielenkiintoista tietää, miten hyödyllisenä yritys X Oy:n kyseisen toimialan operatiiviset esihenkilöt ovat pitäneet perehdytysmateriaalia ja onko siitä ollut heille apua suorituksen johtamisessa ja alisuoriutumiseen puuttumisessa. Tätä voitaisiin tutkia erillisellä tutkimuksella esimerkiksi haastattelemalla kyseisen toimialan esihenkilöitä.

Tämän projekti rajattiin koskemaan pelkästään yritys X Oy:n yhden toimialan operatiivisia henkilöitä. Jatkossa materiaalia voisi kehittää niin, että se olisi hyödynnettävissä myös muiden toimialojen esihenkilöiden työn perehdyttämiseksi ja kehittämiseksi. Aarnikoivun

(2013, 111–112) mukaan myös työntekijöiltä vaaditaan alaistaitoja ja ymmärrystä esihenkilön vastuista ja velvollisuuksista, jotta he ymmärtävät esihenkilön odotukset esimerkiksi työn tehokkuustavoitteiden takana. Jatkossa vastaavanlaisen materiaalin voisi mahdollisesti luoda koskemaan myös työntekijöitä.

Alisuoriutumiseen puuttuminen varhaisessa vaiheessa on tärkeää, ettei alisuoriutumisen kulttuuri pääse muuttumaan tavaksi yhden työntekijän kohdalla tai leviämään työyhteisössä. Työpaikasta tai toimipisteestä riippuen yhdellä esihenkilöllä voi olla todella paljon työntekijöitä, jolloin yhden työntekijän tehokkuuden maltillinen hiipuminen voi jäädä varhaisessa vaiheessa huomaamatta. Esihenkilön työn tukemiseksi olisi hyvä kehittää järjestelmiä niin, että he huomaisivat tehokkuuden laskun esimerkiksi tietyllä ajanjaksolla tai työntekijän tasoon nähden. Tämä tehostaisi esihenkilön työskentelyä, kun järjestelmä nostaisi esiin suorituksen laskun eikä esihenkilön tarvitsisi käyttää aikaa etsiäkseen muutoksia mahdollisesti isostakin datamäärästä. Yhtenä jatkokehittämisehdotuksena on myös käytössä olevan alisuoriutumisen puheeksiottolomakkeen siirtäminen esimerkiksi samaan sähköiseen järjestelmään, jossa on jo muut työkykyjohtamiseen liittyvät tiedot.

4.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Aloitin suunnittelemaan opinnäytetyötäni alun perin syksyllä 2021. Sopivan opinnäytetyöaiheen keksiminen ja löytäminen asetti minulle haasteita. Lopullinen aihe opinnäytetyöhöni tuli toimeksiantajayritykseltäni yritys X Oy:ltä ja pohjautui heidän tarpeisiinsa. Opinnäytetyön suunnitelma valmistui ajallaan 13.10.2021 mennessä, mutta tietoperustan kirjoittaminen osoittautui huomattavasti haasteellisemmaksi. Opinnäytetyössä käsitellään esihenkilön vastuita ja velvollisuuksia ja mihin suorituksen johtaminen perustuu, alisuoriutumista, sen syitä ja siihen puuttumista. Opinnäytetyössä sivutaan myös perehdytystä ja sen tärkeyttä. Nämä ovat oleellisia asioita nykyisessä työssäni ja siten minulle tuttuja, joten haasteet tietoperustan kirjoittamisessa eivät liittyneet aiheeseen tai saatavilla olevaan materiaaliin, vaan yksinkertaisesti henkilökohtaisen elämäntilanteen muuttumisesta ja siitä, ettei opinnäytetyön kirjoittamiselle löytynyt aikaa niin kuin olin etukäteen prosessia aloittaessa kuvitellut. Alkuperäisen suunnitelman mukaan opinnäytetyön tietoperustaan tutustuminen ja kirjoitusprosessi olisivat alkaneet heti suunnitelman valmistuttua ja opinnäytetyö olisi valmistunut maaliskuun 2022 loppuun mennessä.

Syksyn 2022 lähestyessä sain viimein kerättyä oleellisen tietoperustan ja kirjoitettua tietoperustan siihen pisteeseen, että pystyin aloittamaan opinnäytetyön toiminnallista tuotosta. Käytin tässä työssä kirjallisten lähteiden lisäksi myös yritys X Oy:n koulutusmateriaaleja. Toiminnallinen tuotos syntyi suhteellisen helposti 1.9.-10.10.2022. Osaltaan tähän var-

masti vaikutti se, että olin miettinyt tätä pitkään ja työstänyt tätä mielessäni, vaikei kirjallista materiaalia syntyneekään aiemmin. Toiminnallisen tuotoksen tekemistä helpotti myös yritys X Oy:n ja heidän toimintatapojen ja muiden koulutusmateriaalien tunteminen. Koin, että oli helppoa kommunikoida yritys X Oy:n yhteistyöhenkilöiden kanssa ja tuottaa materiaali, joka oli linjassa toimintatapojen ja yritys X Oy:n tyylin kanssa. Kuvassa 14 on havainnollistettu tämän opinnäytetyön tärkeimmät vaiheet ideasta toiminnallisen työn tuotoksen toteuttamiseen ja opinnäytetyön julkaisuun.



Kuva 13. Toiminnallisen opinnäytetyön vaiheet

Alkuperäisen suunnitelman mukaan toiminnallisen työn tekemiseen oli ajateltu kuluvan kahdeksan viikkoa ja empireaosuuden kirjoittamisen toteutuvan siinä ohessa venyen viikon pidemmäksi ajaksi. Käytännössä aikataulupaineiden vuoksi lopullinen produkti valmistui kuudessa viikossa. Empireaosuuden kirjoittaminen toteutui suunnitellusti produktin työstön ohessa ja valmistui käytännössä samaan aikaan valmiin produktin kanssa.

Opinnäytetyön pohdintaluvulle ja viimeistelytyöille oli alkuperäisessä suunnitelmassa ajateltu seitsemän viikon aikataulua, mutta lopullisessa toteutuksessa aikaa oli vain kolme viikkoa. Aikataulu aiheutti omat haasteensa, mutta ei kuitenkaan kohtuuttomasti. Alkupe-

räisessä suunnitelmassa olisin kyseiseen ajankohtaan ollut kokopäivätoisissa, mutta lopullisen toteutuksen aikaan olin onnistunut järjestämään vapaata töistä niin, että pystyin keskittymään lähes kokoaikaisesti kirjoitustyöhön.

Opinnäytetyösuunnitelmassa yhtenä mahdollisena riskinä nähtiin yritys X Oy:n ja tuotteen tekijän erilaiset näkemykset lopullisesta tuotteesta. Kuitenkin jo suunnitelmassa tämän todettiin olevan vältettävissä riittävällä keskusteluyhteydellä yritys X Oy:n edustajan ja tekijän välillä. Lisäksi yritys X Oy:n jo olemassa oleviin perehdytysmateriaaleihin tutustumalla saisi hyvän käsityksen perehdytysmateriaalin tyylistä. Näitä ohjeita noudatettiin varsinaisen tuotteen toteutuksessa eikä riski päässyt konkretisoitumaan.

Opinnäytetyösuunnitelmaa kirjoittaessa oli tunnistettu myös riski aikataulun venymisestä. Toisaalta syynä voisi olla tekijästä itsestään lähtevä saamattomuus ja vaikeus löytää lähteitä tai tuottaa tekstiä ja toisaalta osattiin hieman arvata, että arvaamaton elämänvaihe saattaa tuoda eteen haasteita, jotka tekevät suunnitelman ja aikataulun noudattamisesta mahdotonta. Lopulta syy aikataulun venymiselle oli jälkimmäinen. Opinnäytetyölle tehdystä suunnitelmasta ja laaditusta aikataulusta huolimatta opinnäytetyön voi nähdä valmistuneen myös aivan ajallaan. Haaga-Heliassa tavoiteaika tutkintoon valmistumiselle on 3,5 vuotta ja sen ajan puitteissa opinnäytetyön tekijä saa viimeisetkin opintosuoritukset tehtyä.

4.5 Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen

Opinnäytetyön kirjoittaminen ja tuotteen tekeminen opetti minulle monia asioita. Uusia oppeja ja termejä tuli tutuksi projektin tekemiseen ja ajankäytön hallintaan liittyen. Opin, miten isojaakin kokonaisuuksia voidaan hallita jakamalla niitä pienempiin osiin. Huolellinen suunnitelma ja ajankäytön realistinen arviointi auttavat työn valmiiksi saattamisessa. Toisaalta opin myös myötätuntoa itseäni kohtaan ja hyväksymään sen, että aina ei voi varautua kaikkeen ja joskus on mentävä tilanteen mukaan, kun elämä heittää eteen yllättäviä asioita. Motivaation ja tarmokkuuden keskittäminen johonkin vanhaan, pitkän aikaa tauolla olleeseen asiaan ja sen lopulta valmiiksi saaminen oli opettavainen kokemus ja osoitti itselle, että oikealla tahtotilalla voin saavuttaa tavoitteeni.

Opinnäytetyöaiheeseeni perehtyminen syvensi osaamistani esihenkilötyössä. Alisuoriutumiseen puuttaminen ei ole helpoimmasta päästä esihenkilön tehtävistä vaan vaatii tietoa tilanteesta, esihenkilön vastuista ja työntekijän velvollisuuksista, työsuorituksesta ja asetetuista tavoitteista, eikä pidä unohtaa sosiaalisia taitoja ja hyvää pelisilmää. Koen oppineeni paljon työntekijöiden kohtaamisesta esihenkilötyössä yleisesti ja koko työsuhteen elinkaareen liittyvät asiat selkiytyivät minulle.

Toivon, että tämä työ ja toimeksiantajalle tuotettu produkti hyödyttää yritys X Oy:n koulutusmateriaaleista vastaavia henkilöitä ja myöhemmin yrityksen esihenkilöitä heidän esihenkilötyössään. Itselleni työ on ollut antoisa oppimiskokemus, joka on syventänyt myös omaa ammatillista kehittymistä tulevaisuudessa.

Lähteet

Aalto, P. & Kurttila, M. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. 2. uudistettu painos. Meedia Zone. Viro. E-kirja. Luettu: 6.1.2022.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Talentum. Helsinki.

Henkilöstöpäällikkö & työsuuhdepäällikkö 29.9.2021. Yritys X Oy. Haastattelu.

Ilmarinen s.a. Varhainen tuki esihenkilön arjessa. Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/tyokyky/varhainen-tuki/esimies>. Luettu: 22.10.2022.

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

Kauhanen, J. 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Management institute of Finland MIF Oy. Vantaa.

Koskinen, S. & Dahlström, T.2018. Alisuoriutuminen työssä. Edita. Keuruu.

Kupias, P. & Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. painos. Sanoma Pro. Helsinki.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>. Luettu: 8.12.2021.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti: Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Kauppakamari. Luettavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/hallittu-projekti-2016#kohta:Hallittu\(\(20\)projekti](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/hallittu-projekti-2016#kohta:Hallittu((20)projekti). Luettu: 17.9.2022.

Pelin, R. 2020. Projektihallinnan käsikirja. Otava. Keuruu.

Rauramo, P. 2020. Esimiesten perehdyttäminen. Keskeinen lainsäädäntö tutuksi. 3. uudistettu painos. Pekan Offset Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 6.1.2022.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2016. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Talentum Pro. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö s.a. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.
Luettu: 22.10.2022.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Luettu: 12.11.2021.

Työsuhdepäällikkö & työkykyasiantuntija 5.10.2022. Yritys X Oy. Sähköposti.

Työsuhdepäällikkö 21.9.2022. Yritys X Oy. Haastattelu.

Työsuojeluhallinto 19.4.2021. Työsuojelu.fi. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Työehtosopimus. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyoehtosopimus>. Luettu: 16.9.2022.

Työterveyslaitos A s.a. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-tietoinen-valinta>. Luettu: 4.10.2022.

Työterveyslaitos B s.a. Elintavat. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat>. Luettu: 22.10.2022.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Luettu: 12.11.2021.

Visma s.a. Opas projektinhallintaan. Projektinhallinta-opas-näin teet projektinhallinnasta helppoa. Luettavissa: <https://psa.visma.fi/materiaalit/opas-projektinhallinta/>. Luettu: 22.9.2022.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>. Luettu: 8.12.2021.

Österberg, M. 2007. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Edita. Helsinki.