



Esihenkilötyö ja perehdytyssuunnitelman kehittäminen

Piia Paavola

2023 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Esihenkilötyö ja perehdytysuunnitelman kehittäminen

Piia Paavola
Liiketalous
Opinnäytetyö
Syyskuu 2023

Esihenkilötyö ja perehdytysuunnitelman kehittäminen

Tämän päiväkirjamallisen opinnäytetyön tarkoituksena, oli tuoda ilmi finanssialan esihenkilön työhön liittyviä osa-alueita ja antaa käsitys esihenkilön laajoista työtehtävistä jokaisen viikkoteeman mukaisesti.

Päiväkirja kirjoitettiin ajalta 10.7.2023-15.9.2023 suorittaessani sijaisuutta uudessa esihenkilöroolissa. Päiväkirjan teemat liittyivät esihenkilötyöhön, -rooliin sekä kehittämistoimenpiteisiin, joiden tarkoitus oli sujuvoittaa esihenkilön vastuun alaisia tehtäviä. Päiväkirjamerkinnoissä tuotiin ilmi esihenkilötehtäviin kuuluvia osa-alueita, kuten resurssista huolehtimista, rekrytoinnin läpiviemistä, tiimiläisten kahden keskeisten keskusteluiden, työtuntien pitoa sekä raportointia ja palautteen antamista.

Esihenkilötyöhön liittyviä teemaviikkoja analysoitiin viikoittain. Viikkoanalyysissä hyödynnettiin teeman mukaista teoreettista viitekehystä, sekä tuotiin mukaan omaa pohdintaa roolissa kehittämiseen. Päiväkirjamerkintöjen loppupuolella kuvattiin esihenkilöroolista siirtymistä uuteen työrooliin ja siinä perehtymiseen.

Päiväkirjamerkinnoissä keskityttiin viikkoteemaan, eikä opinnäytetyön pituuden rajoissa, voitu tuoda ilmi kaikkia esihenkilöarkeen liittyviä työtehtäviä. Myös esihenkilön tiukka salassapitovelvollisuus rajoitti esihenkilötyöstä kertomista.

Yksi kehittämistoimenpiteistä oli perehdytysuunnitelman päivittäminen, mikä oli kuvattu päiväkirjamerkinnoissä. Kehitysaiheita ilmeni myös uuden raportin luomisessa sekä tiimin toimintatapojen parantamisessa. Kehitystoimia tuotiin ilmi sekä päiväkirjamerkinnoissä ja kehitysaiheen viikkoteemoissa.

Päiväkirjan teoreettinen pohja sekä viikkoteemoihin keskittyminen, auttoivat esihenkilön roolissa suoriutumisen, siinä kehittämisessä sekä antoi varmuutta ja avasi näkemystä roolissa huomioitavista asioista.

Asiasanat: esihenkilötyö, kehittäminen, perehdytysuunnitelma

Piia Paavola

Supervisor work and the development of an orientation plan

Year	2023	Pages	58
------	------	-------	----

The purpose of this diary-based thesis was to highlight areas related to the work of a supervisor in the financial sector and to outline of the supervisor's extensive work tasks in line with the theme of the week.

The diary was written during the period 10.7.2023-15.9.2023 when the author was performing a substitute position in a new supervisor role. The themes of the diary are related to the work of the supervisor, supervisor role, and development measures. The purpose was to streamline the tasks under the supervisor's responsibility. The diary entries highlight areas related to supervisor duties, such as taking care of resources, completing recruitment, communicating with team members in one-to-one conversation, reporting and giving feedback.

The theme weeks related to supervisor work were analyzed weekly. The weekly analysis utilized the theoretical framework of the theme and included the author's personal reflections on role development. The transition from the supervisor role to the new work role and familiarization with it are described at the end of the diary entries.

The diary entries focus on the weekly theme, and within the limits of the length of the thesis, it was not possible to disclose all tasks related to the everyday work of supervisors. A strict obligation of secrecy also restricted the disclosure of supervisor work.

One of the development measures was the updating of the new employee orientation plan, which is described in the diary entries. Development issues also appeared in the creation of a new report and developing the team's operating methods. Development activities are highlighted both in the diary entries and in the weekly themes of the development topic.

The theoretical basis of the diary and the focus on weekly themes helped the author to perform and develop in the role of a supervisor. Theoretical background information gave confidence and a broader perspective on the issues to be considered in the role.

Keywords: development, induction plan, supervisor work

Sisälllys

1	Johdanto.....	7
2	Nykytilan analyysi	7
2.1	Nykyinen työ	8
2.2	Oman osaamisen arviointi ja kehittyminen.....	8
2.2.1	Tavoitteet	9
2.2.2	Työtunnit	10
2.2.3	Hyvinvointi	11
2.2.4	Strategian jalkauttaminen	11
2.2.5	Empatia	12
2.2.6	Oma luonne esihenkilöroolissa.....	12
2.3	Työelämäkumppanin esittely	13
2.4	Sidosryhmät	13
2.5	Vuorovaikutustaidot	14
2.6	Kehittämiskohteet	16
2.7	Konkreettiset tavoitteet	16
3	Päiväkirja.....	17
3.1	Viikko 1 Lomalta paluu ja töiden hallinta	17
3.2	Viikko 2 Työtunnit.....	22
3.3	Viikko 3 Rekrytointi	27
3.4	Viikko 4 Esihenkilörooli.....	31
3.5	Viikko 5 Asiantuntijan esihenkilönä	35
3.6	Viikko 6 Raportin luominen	39
3.7	Viikko 7 Perekätykseen valmistautuminen	41
3.8	Viikko 8 Esihenkilötehtävistä luopuminen	44
3.9	Viikko 9 Uuteen rooliin siirtyminen.....	47
3.10	Viikko 10 Projektityö; muutosjohtaminen ja viestintä.....	50
4	Kehityskohteet.....	53
5	Pohdinta	55
	Lähteet.....	56
	Kuviot	58

1 Johdanto

Esihenkilötyötä kuvaillessa ulkopuolisille, on haastava kertoa työstä muutamalla lauseella, mitä työ pitää sisällään. Esihenkilötyö on laaja-alaista työtä, missä pyrkimyksenä on tavoitella toteuttamaan yrityksen tavoitteita sekä seurata asetettuihin tavoitteisiin pääsyä. Huolehditaan että tavoitteisiin on resurssien ja työkalujen puitteissa mahdollisuus päästä. Lisäksi rooliin kuuluu huolehtia työhyvinvoinnista, jalkauttaa yrityksen toimintatapoja sekä kehittää työtä aina kun siihen nähdään tarve.

Tämä on autoetnografinen menetelmä, kuvata esihenkilön arkea päivittäin kymmenen viikon ajan sekä analysoida mennyttä viikkoa tarkemmin joka viikon lopussa. Viikkoanalyseissa pohdin omaa kehittymistäni rinnastaen siihen teoreettista pohjaa. Kaksi viimeistä viikkoa kuvaan esihenkilöroolista luopumista sekä uuteen työtehtävään siirtymistä. Samalla reflektoin, tietoperustaa hyödyntäen, kehityskohteitani sekä haasteita, kehittyäkseni esihenkilönä.

Opinnäytetyön kirjoituksen aikana tavoitteenani on reflektoida oppimaani käytäntöön, havainnoida omaa kehittymistäni, mutta myös kehittää jo olemassa olevaa perehdytysuunnitelmaa. Perehdytysuunnitelman kehitystarkoituksena on huomioida siitä aikaisemmin saatu palaute, tukea uuden työntekijän siirtymistä itsenäiseen työhön, sekä saada siihen tunnistettavia, toimintokohtaisia ominaisuuksia.

Työelämän kumppanina toimii finanssialalla toimiva yritys. Päiväkirjassa kuvataan esihenkilötyön arkea, tiimin sekä oman roolin kehittämistä. Päiväkohtaisten merkintöjen avulla voidaan konkreettisesti tuoda ilmi esihenkilötyöhön kuuluvia aihealueita ja havainnoida haasteita. Viikkoanalyysit ja teoreettinen viitekehys auttaa tukemaan roolissa kehittymistä.

2 Nykytilan analyysi

Tällä hetkellä toimin sijaistavana esihenkilönä 27 hengen tiimille. Olen aloittanut tehtävän huhtikuussa 2023 ja toiminut tätä ennen esihenkilötehtävässä vuoden ajan pienemmälle tiimille, organisaation eri osassa. Aikaisempi työtehtäväni oli ensimmäinen kosketus esihenkilötyöhön. Aikaisemmassa esihenkilöroolissani ominsin vahvan substanssiosaamisen ja yksikkö ympäristylläni sekä sen toimintatavat olivat itselleni hyvin tuttuja.

Nykyinen esihenkilöroolini eroaa esihenkilötyössä vahvasti aikaisemmasta esihenkilöroolistani, sillä sijaisuuden myötä, minulta uupuu tiimin työtehtävien substanssiosaaminen sekä se sijoittuu organisaation eri puolelle, missä toimintatavoissa saattaa olla eroja ja uutta opeteltavaa

on hyvin paljon. Esihenkilösijaisuus on tarkoitus olla tehtävänkierto, eli tarkoituksena on palata aikaisempaan esihenkilörooliin syykuussa 2023.

2.1 Nykyinen työ

Tehtäviini kuuluu toimia tulostavasti esihenkilönä tiimilleni, vastata tiimini resurssisuunnittelusta sekä rekrytoinnista. Lisäksi tehtäviini kuuluu kehittää henkilöstön osaamista ja edistää työhyvinvointia sekä vastata tiimini erinomaisen asiakaskokemuksen tuottamisesta. Esihenkilönä olen asettamassa tavoitteita ja seuraan niiden toteutumista sekä puutun poikkeamiin. Osallistun organisaation vuosisuunnitteluun ja vastaan oman tiimini osalta vuosisuunnittelun toteuttamisesta, kehitän jatkuvasti yksikön sekä tiimini prosesseja ja toimintatapoja sekä osallistun kehityshankkeisiin ja tuon niihin oma osaamiseni.

Tehtävä vaatii rohkeutta, muutoskyvykkyyttä, esiintymisvalmiutta, organisointi- ja paineensietokykyä, motivaatiota oppia sekä halua viedä uusia asioita ja toimintatapoja käytäntöön. Rooliin kuuluu kokemuksen tuoman kehittymisvalmius, missä kokemus katsotaan hyödyksi ja oman itsensä kehittäminen on systemaattista työtä. Lisäksi minun tulee tuntee, kuinka tuotetaan erinomaista asiakaskokemusta.

Suoriutuakseni tehtävistä minun tulee ymmärtää millaista työtä tiimiläiseni tekevät ja millaiset heidän eri roolinsa ovat. Minun tulee tunnistaa tiimiläisten kuormitustekijät ja mitkä osa-alueet heidän työssään on lain sanelemaan velvoitetta sekä mitkä ovat yrityksen omat strategiset tavoitteet ja priorisoinnit.

Esihenkilötyö on laaja kokonaisuus, missä erilaisissa päätöksenteoissa ja tavassa johtaa pitää osata hahmottaa isoja kokonaisuuksia ja niiden vaikutuksia toisiinsa. Työ on jatkuvaa tasapainoilua resurssien riittävyyden, tulosten saamisen sekä hyvinvoinnin kanssa.

2.2 Oman osaamisen arviointi ja kehittyminen

Reilu vuosi sitten aloittaessani esihenkilötyötä pohdin, millaista osaamista esihenkilöllä tulee olla sekä millaisia odotuksia minuun kohdistuu. Pääkysymyksenä oli: millainen on hyvä esihenkilö? Miten itse voin olla sellainen? Koska en miellä itseäni synnynäiseksi johtajaksi, roolin sopivuutta on pitänyt pohtia useaan otteeseen.

Useampi lähdekirjallisuus, kuten Pekka Järvinen, Onnistu esimiehenä ja Eero Kukkolan Joukkoja johdetaan edestä, kirjoittaa ettei esihenkilöksi synnytä vaan siihen kasvetaan. Kyse on enemmänkin motivaatiosta ja halusta kehittyä, kuin siitä millainen on luonteeltaan. Halu oppia ja kehittää itseään ovat hyvän esihenkilön työkalut. (Järvinen 2009, 13; Kukkola 2013, 149.) Tähän lopputulokseen olen itsekini päätenyt. Hyvä esihenkilötyö koostuu tahdosta kehittäjä ja myöntämällä ettei koskaan ole valmis. Tällä ajatuksella olen itsekini edennyt päivä

kerrallaan; tehden päätöksiä parhaan kykyäni ja olemassa olevan tiedon valossa, huomioiden reiluuden ja tasapuolisuuden.

Puolentoista vuoden aikana olen oppinut tiedostamaan esihenkilötyön tärkeimmät roolit, vastuut ja velvollisuudet. Ensimmäisen vuoden esihenkilötyössä, kokonaisuus hahmottui konkreettisemmin, eikä sitä opita ymmärtämään pelkästään kirjoista. Kun on tutkittu eri johtajien kykyä oppia, tutkimukseen osallistuvat totesi, että paras oppi oli kokemusoppi (Kukkola 2013, 149). Vahvistan omalta osaltani tämän, sillä ensimmäinen vuosi on ollut silmiä avaava.

Esihenkilönä olen tasapainoilemassa oman esihenkilön ja tiimini välissä. Tehtävä osatakseni minun tulee tuntee yrityksen tavoitteet, mitä kohti haluamme edetä ja millaisen strategian yritys on luonut tavoitteitamme kohti. Esihenkilönä minun tulee miettiä ja jalkauttaa strategiaa operatiivisin teoin niitä kohti.

2.2.1 Tavoitteet

Kun tiedostetaan, mitä kohti haluamme edetä, luodaan tavoitteet niitä kohti. Esihenkilönä olen luomassa tavoitteita ja valvomassa että niihin päästään.

Tavoitteita asettaessa, huomioin (kuvion 1) Smart-tekniikan tavoin, että tavoite on mahdollisimman konkreettinen, mitattavissa ja toteutettavissa oleva, merkityksellinen sekä, että se on ajallisesti toteutettavissa. Tavoitteella on suuri merkitys työntekijän motivointiin sekä siihen, kuinka hyvin tavoitteita voidaan seurata. Kun työntekijä tietää mitä tavoitellaan ja esihenkilö tietää kuinka sitä seurataan, on kaikille sujuvampaa mitä ja miten asioita tehdään ja miten niitä edistetään.



Kuvio 1: Smart (tiedot Onnistunut tavoitteiden asettaminen: Smart-tekniikka)

Tällä hetkellä nykyisen tiimini tavoitteet olivat jo luotuna, joten tehtäväkseni jää niiden seuranta ja poikkeamiin puuttuminen. Tavoitteiden aikaikkuna on vuosi, mikä saattaa mielestäni

tuoda haastetta työntekijän motivointiin, mutta sitä tärkeämpää mielestäni on systemaattinen seuranta ja viestintä tiimille, missä kohtaa tavoitteita mennään. Kehittämiskohteenani tässä, on löytää säännöllinen ja keskusteleva tavoiteseurantatapa, millä lisätään motivaatiota ja sitoutetaan työntekijöitä tavoitteisiin.

2.2.2 Työtunnit

Yksi säännöllinen kohtaamispiste on työtunnit, joita käyn tiimiläisten kanssa kerran kuukaudessa. Työtunneilla keskustellaan työntekijän kanssa kahden kesken työssä jaksamisesta, tavoitteista, mahdollisista osaamisen haasteista, lisäkoulutuksen tarpeesta tai muutoin ajankohtaisista asioita. Viimeisimmässä henkilöstökyselyssä ilmeni, että raportteja toivottaisiin olevan esihenkilöviestinnässä vähemmän ja kuitenkin datalla johtamista korostetaan. Nämä ristiriitaisuudet ovat mielestäni hyvä mennä tiimiläisillekin läpi, mihin dataa tarvitaan. Ilman dataa, tieto ja päätöksenteko saattaisi pohjautua vain tunteisiin ja arvailuihin. Kuviossa 2, on kuvattu hyvän palautteen elementit tavoitteista, itse palautteen antoon ja jatkotoimenpiteistä sopimiseen.

Datalla on omat heikkoudet, kun turvaudutaan enenemissä määrin dataan ja teknologiaan. On katsottava kokonaisuutta, mutta käytettävä dataa liiketoiminnan ja päätösten tueksi tuloksellisella tavalla sekä ohjaamaan henkilöstöä oikeaan suuntaan. (Kivekäs 2019; Vuorisalo 2021 16-17.)



Kuvio 2: Hyvän palautteen elementit (tiedot Kupias, Peltola, Saloranta 2011, 20-21)

Työtunneilla käyn läpi tiimiläisen kanssa, mitä tehdyn työn data kertoo. Onko siinä jotain huolestuttavaa tai nostaako se esiin jotain, mihin esihenkilöllä on velvollisuus puuttua, kuten osaamisen tai motivaation puute. Keskustelemme mahdollisista datan poikkeamista ja mitä työntekijä on siitä mieltä. Onko jotain mikä jää datatulosten tarkastelujen taakse huomiotta. Muistutan mitä tavoitellaan ja miksi. Jos ilmenee jotain, mihin voisin puuttua tai työntekijää tukea, sovitaan toimenpiteistä.

Työtunnit ovat aikaa vievä, mutta tärkeä osa esihenkilötyötä. Niihin valmistautuminen on haastavaa ajan puutteen vuoksi ja siksi on tärkeää, että käytettävissäni on luotettavaa ja

helppo lukuista dataa, mistä keskustelun voi aloittaa nopeastikin. Ison tiimin vuoksi, valmistautumisaika saattaa jakautua epätasaisesti, joka vaikuttaa työtunnin sisältöön.

Vuoden aikana olen mielestäni kehittynyt työn seurannassa jonkin verran. Tiedostan että esihenkilövelvollisuuksiin kuuluu työnseuranta ja muistutan siitä toisinaan tiimiäkin. Tarkoitus ei ole mikromanageerata eli olla vahtimassa työn tekoa liian tarkalla tasolla. Työtuntien palautteisuus on kuitenkin kehityskohteeni, niin rakentavan ja ohjaavan kuin positiivisenkin palautteen antaminen, mikä helposti saattaa vain jäädä. En välttele hankalien asioiden puheeksi ottamista, mutta tasaisen tekemisen arkipalautte on haasteeni, joka vaatii itseltäni fokusta. Tavoitteeni on kehittyä palautteen antajana ja oppia antamaan yksilöllistä palautetta, mikä ohjaa työntekijää eteenpäin.

2.2.3 Hyvinvointi

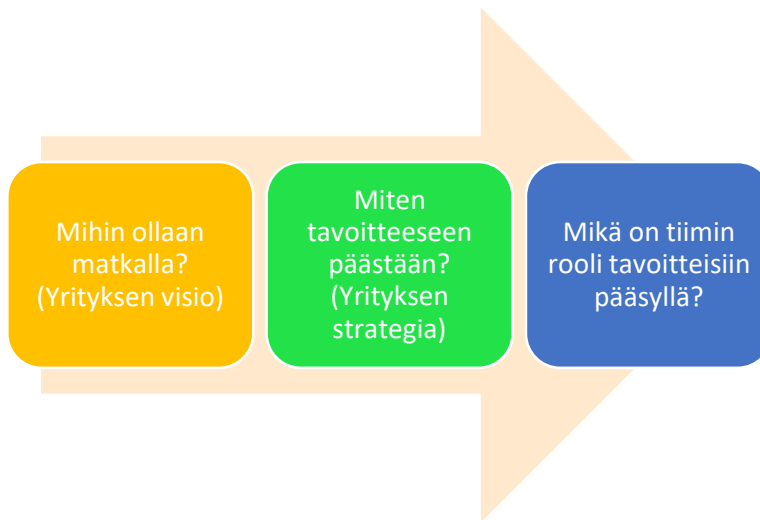
Kun panostetaan hyvinvointiin ja töissä viihdytään, se näkyy tuloksissa. Hyvinvointi on laaja käsite, mikä ulottuu muun muassa työympäristön viihtyvyyteen ja töiden sujuvaan tekoon, mutta myös epäkohtiin puuttumisen ja työurien tukemiseen. Hyvinvointia voidaan mitata esimerkiksi sairauspoissaoloilla, henkilöstön vaihtuvuudella tai työtyytyväisyydellä. (Kukkola 2013, 129.)

Pidän tiimiläisteni hyvinvointia suuressa arvossa. Tiimiläisten hyvinvointi ja työssä jaksaminen saattaa saada liian suuren huomioni, mikä on pois työn tuloksellisuuden valvonnasta ja siihen puuttumisesta. Mietin päätöksen teoissani paljon työhyvinvointia ja työssä jaksamista, joten tämän tasapainottaminen työn tuloksellisuuden, sen valvonnan ja siihen liittyvän arkipalautteen antamisen kanssa, vaatii itseltäni kehittymistä.

2.2.4 Strategian jalkauttaminen

Yrityksemme melko tuoreen strategian vahva esillä olo on auttanut minua hahmottamaan, miksi asioita tehdään ja mitä kohti esihenkilönä tiimiä viedään (kuviokuva 3). Strategian omaksuminen on tukenut hyvin uusien toimintatapojen jalkautuksessa. Pidän strategiakalvoa esillä aina palaverimateriaaleissa ja muistutan tiimiläisiä siitä, mitkä ovat strategiamme mahdollistajat ja yrityksemme arvot. Mielestäni on tärkeä, että tiimiläiset ymmärtävät oman osuuden yrityksen strategiasta eikä se jää vain ylätasoinen tietoisuuteen.

Kuviossa 3 kuvataan millaisia asioita strategiaviestinnässä tulisi huomioida. Strategiaviestinnässä tulee kertoa strategian lisäksi, mitä sillä tavoitellaan ja mikä rooli viestinnän kohteella strategiassa on. Vaikka strategia on esillä paljon, uskon että sen jalkauttaminen ja tavoitteiden pääsyn onnistumiseen löytyy kokemuksen kautta vielä uusia havaintoja aikaisemmin oppimani lisäksi.



Kuvio 3: Esihenkilö strategian viestijänä (mukaillen Suominen, Karkulehto, Sipponen, Hämäläinen 2009, 104)

2.2.5 Empatia

Ensimmäisillä työtunneilla uuden tiimini kanssa, kävin keskustelua tiimiläisten omista odotuksista minua kohtaan. Esiin nousi, että esihenkilöroolilta toivottiin ymmärrystä sekä empatiaa työntekijöitä kohtaan. Empatian tuottaminen tulee minulta luonnostaan, ongelma piilee siinä, ettei liika empatia ala vaikuttamaan muihin esihenkilöroolin osa-alueisiin tai omaan jakamiseen.

Empatiasta on puhuttu yrityksessämme viime aikoina paljon ja sen toivotaan näkyvän ja kuuluvan myös ulkoisille asiakkaillemme asiakaskokemuksen tuottamisessa. Tästä on herännyt keskustelua, miten tuottaa empatiaa ilman että se menee ”iholle”. Erilaiset valmennukset ovat auttaneet ymmärtämään sympatian ja empatian eroja sekä mahdolliset kuormitustekijät.

Esihenkilötyössä raja empatian ja sympatian välille saattaa välillä tuntua haastavalta, kun käydään haastavia asioita läpi tai roolissa tulee kuulleeksi rankkojakin asioita. Tämän hallitseminen vaatii omien tunteiden kurissa pitoa ja sitä kautta roolin kehittämistä ammattimaisemmaksi.

2.2.6 Oma luonne esihenkilöroolissa

Empatian ja sympatian erottamisesta päästään itselleni haastavimpaan osuuteen, omaan luonteeseen. Vaikka usein toivotaan, ettei esihenkilö kadottaisi omaa luonnettaan, on ymmärrettävä, että tulee tunnistaa käytösnormit, mitkä sisältyvät esihenkilötyöhön.

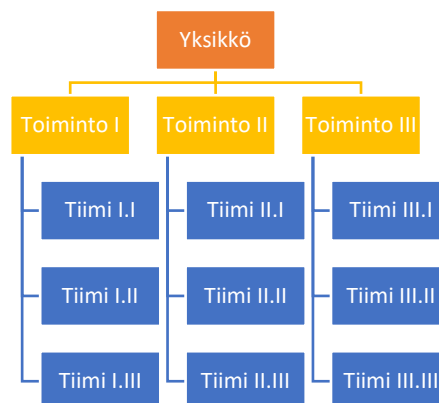
Esihenkilö on rooliltaan aina auktoriteetti tiimiläisten silmissä ja siihen liittyy paljon monenlaisia odotuksia ja tunteita (Järvinen 2009, 19). Pohdin kuitenkin, onko oma luonteeni esteenä esihenkilöroolin uskottavuudelle. Olen luonteeltani iloinen, positiivinen ja vitsailen paljon. Huumorilla ja rennommalla olemuksella välitän helposti lähestyttävyyttä, mitä pidän tärkeänä keskusteluyhteyden kannalta

Vaikka huumorilla on omat riskinsä, sillä voidaan lisätä työni imua ja saada aikaan syvempää luottamusta esihenkilöön. Kun huumori on aseteltu oikein, sillä on positiivinen vaikutus. Tämä taas vaatii, että esihenkilö tarkastelee omaa huumorityyliään, jolloin huumorin luomat riskit vähenevät. (Bunea 2022.)

Holopainen E. kirjoitti artikkelissaan huumoritutkija Pirjo Vesasen tutkimuksista, Huumori on yhteisöllistä liimaa (2015), että johtajuus on aina nähty vakavahenkisenä toimintana, jonka uskottavuuteen ei ole huumori tai nauru kuulunut. Näitä on pidetty pinnallisuuden ja epäuskottavuuden merkkeinä ja sama luulo on iskostunut itseenikin. Kuitenkin oma ääni käskee olla kadottamatta itseään ja tehdä työtä luonteenomaisella tyyllillään, kun kunnioitus ja arvostus kaikkia kohtaan säilyy. Tämä on kuitenkin aihe, mitä pohdin ja tarkastelen monessa vaiheessa esihenkilönä.

2.3 Työelämäkumppanin esittely

Kohdeyrityksenä toimii pitkään finanssialalla toiminut yritys. Kuviossa 4. kuvataan yksikköme organisaatiorakenne. Tässä opinnäytetyössä eri organisaation osaa, tuodaan ilmi tiimi- ja toimintonimityksin. Organisaatio on hierarkinen.

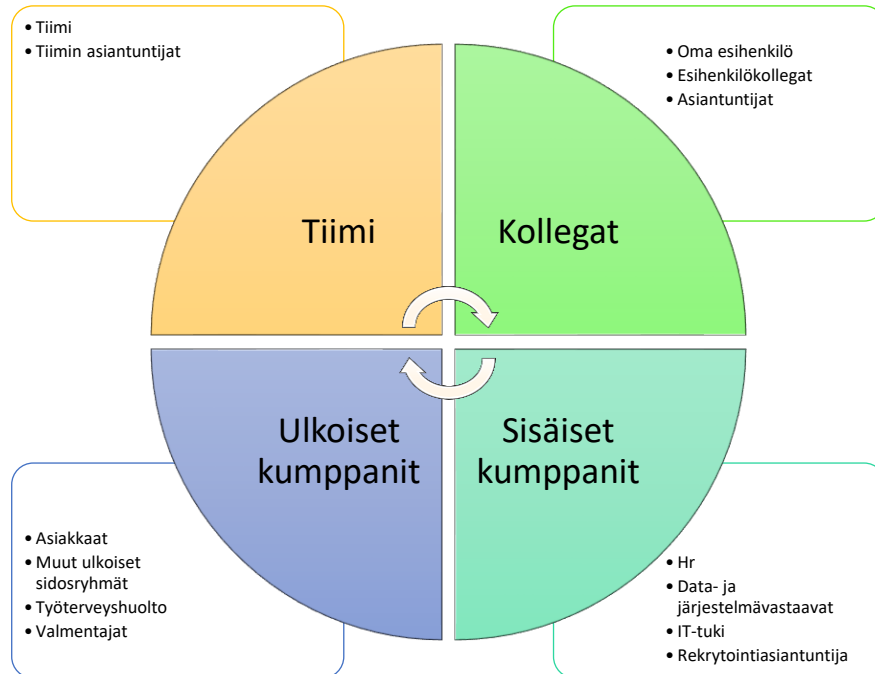


Kuvio 4: Yksikköme organisaatiorakenne

2.4 Sidosryhmät

Työtehtävässani työskentelen useiden eri sidosryhmien kanssa (kuvio 5). Lähimpänä 27 henkilön kokoinen tiimini, mikä muodostuu kolmesta erilaisesta tehtävänimikkeestä ja

toimenkuvasta. Sidosryhmä koostuu myös muiden tiimien ja toimintojen esihenkilöistä sekä asiantuntijoista. Sidosryhmiä ovat myös ulkoisen kumppanit sekä ulkoiset asiantuntijat, valmentajat, hr sekä työterveys.



Kuvio 5: Sidosryhmäkartta

2.5 Vuorovaikutustaidot

Esihenkilötyö edellyttää kykyä olla esillä ja ilmaista mielipidettään eri asioissa. Vuorovaikutus on suuressa roolissa tehtävässä onnistumisessa ja vaatii siksi paljon huomioita eri viestintätaivoissa.

Ollakseen luotettava esihenkilö, tulee välttää impulsiivista käyttäytymistä, vaikka paine ja vastuu saattaneet olla ajoittain korkea. Impulsiivisuus ja äkkipikaisuus luovat arvaamatonta käyttäytymistä, jolloin ihmiset eivät uskalla puhua tai joutuvat varautumaan. On tärkeä, että toimitaan järkipohjalta, eikä anneta tunteille liikaa valtaa. (Järvinen 2009, 20-21.)

Vuorovaikutustaidoiltaan täytyy osata niin kuunnella kuin puhuakin. Antaa tilaa mutta myös seistä sanojensa takana ja olla tarvittaessa jämäkkä. Isoa tiimiä johdettaessa, ei koskaan voi miellyttää päätöksen teoillaan kaikkia, mutta päätöksiä on tärkeä pystyä perustelemaan sekä viestimään ja antamaan tilaa keskustelumahdollisuuksille. Tällöin voin itsekin kehittää itseäni esihenkilönä. Esihenkilön kehittäväällä kommentoinnilla voidaan kehittää toisen henkilön sisäisiä prosesseja, mutta se vaatii kuuntelemaan sekä kuulemaan toisen henkilön kokemuksia (Juuti & Vuorela 2015, 167).

Häpeä on usein esteenä sille, ettei uskalleta myöntää tietämättömyyttä ja se saattaa olla kehityksen esteenä (Brown 2019, 209-210, 329-330). Avoimella keskusteluyhteydellä ja luottamuksella on tärkeä rooli siinä, etteivät johdettavani tuntisi häpeää osaamattomuudesta vaan uskaltautuisivat kysymään, kun eivät tiedä jotain. Vuorovaikutustaidoissa pidänkin tärkeänä, että viestintä luo aina kunnioittavan ilmapiirin. Tahdon välittää omalla toiminnallani luotettavuutta ja tukea tiimilleni sekä yhteistyökyvykkyyttä muille työroolini sidosryhmille.

Vuorovaikutustaidoissa uskon pystyväni vaivattomasti luomaan ilmapiirin, missä henkilöt pysyvät puhumaan minulle ja omaksuma keskustelemaan työilmapiirin. Keskusteluyhteyden ylläpito on mielestäni yksi tärkeimmistä vuorovaikutustaitojen osioista, koska esihenkilötehtävässä tulee tilanteita, kun käydään vakavia ja haastavia keskusteluja tai kun ollaan asioista eri mieltä.

Haastavista tilanteista voi myös saada paljon oppia ja niiden avulla voi kehittää itseään tuleviin tilanteisiin. Jälkikäteen tehtävä ajatustyö haastavista tilanteista auttaa hahmottamaan mikä tilanteesta teki haastavana. Oliko se aihe mitä käsiteltiin, viestintä, sanojen löytäminen, artikulointi tai henkilökemiat. Kun tiedostaa haastavuuden, voi siinä pyrkiä kehittymään tai valmistautumaan seuraavaan kertaan tarvittavilla kehitystoimilla. Mutta tiedostaakseen haastavuudet, on syytä tarkastella omia sisäisiä prosesseja, kokemusta rehellisesti ja itselleen avoimesti. Kun tehdään töitä toisten henkilöiden kanssa, siihen liittyy aina ihmissuhteet ja jokaisen oma kokemuspohja, mikä on jatkuvassa liikkeessä. (Juuti & Vuorela 2015, 167-169.) Haastavien tilanteiden jälkeen, pohdin aina, miten olisin voinut toimia tilanteessa paremmin. Uskon että nämä ovat ikuisia kehittämiskohteita, niin verbaalisten- kuin neuvottelutaitojenkin osalta.

Pyrin pitämään viestintäni mahdollisimman ajantasaisena ja aktiivisena. Olen toiminut tiimissä muutaman kuukauden, mutta säännöllistä palaverikäytäntöä en ole vielä päässyt vakiintumaan käytäntöön. Olen pitänyt tiimille palaverin joko viikkoinfo- tai kuukausikokousmuodossa, riippuen tiedotettavan asian määrästä.

Arkiviestinnässä käytän Teamsiä niin tiimini kanssa kommunikoidessa kuin muiden sidosryhmäläisten kanssa. Viestimme ja soitamme puolin ja toisin tarvittaessa sekä toisella paikkakunnilla asuvien kanssa käymme toisinaan työtunnit Teamsin välityksellä. Myös ulkoisten kumppanien kanssa keskustelemme kerran viikossa Teamsin välityksellä ja menemme läpi ajankoh- taista palvelutilannetta.

Sähköpostitse toimitan uusien toimintatapojen ohjeistukset tai muutoin pysyväistiedot. Pyrin kuitenkin välttämään sähköpostijohtamista, joten pyrin luomaan tilaisuuden keskustelulle, kun uusia asioita mennään läpi.

2.6 Kehittämiskohteet

Tiimissäni käytössä olevaa perehdytysuunnitelmaa on päivitetty kevään 2023 aikana tiimin perehdyttäjien toimesta. Perehdytysuunnitelma on viisi viikkoinen kokonaisuus sisältäen ydin työn tieto-oppimisen, eri palvelukanavien seurannan ja käytön sekä tapamme palvella asiakasta.

Tiimini on yksi kolmen tiimin toiminnosta, joissa jokaisessa tiimissä on oma perehdytysuunnitelma sekä -tyyli. Jokainen tiimi on vuosien aikana työstänyt perehdytystä oman tiimin kesken ja pyrkinyt parantamaan suunnitelmaa palautteen ja perehtyjän perusteella.

Opinnäytetyön kirjoituksen aikana pyrin, kehittämään perehdytysuunnitelmaamme enemmän toiminnon kannalta yhteneväisemmäksi. Pyrin luomaan tiimimme perehdytysuunnitelmalle toiminnon asettamat raamit tunnistettavien kohtaamispukeiden avulla mutta myös kehittämään subtanssiosaamisen aluetta, saadun palautteen pohjalta.

Työturvallisuuslain (738/2002) 2 luvun 14§:ssä kerrotaan työntekijälle annettavan opetuksen sekä ohjauksen sisältö ja työnantajan vastuut. Yhtenä osuutena on perehdyttäminen sekä tarkkailun velvoite niin, että työntekijä osaa tehdä työnsä oikeilla tavoilla. Osaamisen täydentämistä on tarvittaessa järjestettävä.

Hyötyinä tästä perehdytysuunnitelman yhtenäistämistä on, että voimme jakaa tiimin kesken perehdytykseen liittyviä kokemuksia, kirkastaa esihenkilön ja perehdyttäjän vastuuta uuden työntekijän perehdytyksessä sekä tavoitella pehmeämpää ja onnistuneempaa siirtymäkokemusta itsenäiseen työhön perehdytysjakson loputtua. Lisäksi kehitystavoitteena on antaa uudelle työntekijälle mahdollisimman hyvä tuki itsenäiseen työhön siirtyessä.

2.7 Konkreettiset tavoitteet

Päiväkirjan tavoitteena on kirjoitusvaiheessa havainnollista konkreettisesti, mitkä arkiset haasteet esihenkilötyössä ovat läsnä. Puolentoista vuoden esihenkilötyökokemus, on työelämäkaareissa aloitteleva ja uusia haasteita tulee edelleen paljon. Päiväkirja tuo esiin nämä konkreettiset haasteet, joihin työelämäkumppani voi tarttua ja tarjota jatkossa valmennusta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on sanoittaa, millaista esihenkilöarkea saattaa olla ja millaisia töitä siihen sisältyy. Esihenkilön tehtäviin kuuluu laaja-alaisesti erilaisia työtehtäviä, joten aikataulutukset ja valmistelut tehtävien onnistumiseksi vaativat oman huomion. Tarkastelen, voiko tehtävissä onnistumiseen luoda omia työkaluja tai saada oivalluksia kokemuksen pohjalta.

Päiväkirja kirjoituksen aikana tavoitteena on myös kehittää perehdytysuunnitelmaa ja luoda sille toimintokohtaiset raamit sekä parantaa perehdytysuunnitelmaa saadun palautteen pohjalta.

3 Päiväkirja

Päiväkirjamallinen opinnäytetyö on autoetnografinen työ, missä tutkijan oma kokemus sekä pohdinta, luovat keskeisimmän sisällön tutkimusaineistoksi. Tätä tutkimusaineistoa analysoidaan teorian kanssa. (Uotinen, 2023)

Päiväkirjamerkinnöissä kerron päivittäisestä esihenkilö työstäni. Viikon lopuksi analysoin mennyttä viikkoa yhdessä viikkoteeman ja teoreettisen osuuden kanssa. Teoreettisen viitekehyksen avulla pyrin viikkoanalyseissä pohtimaan tekemisiäni sekä vahvistamaan osaamistani ja havainnoimaan mahdolliset kehityskohteet esihenkilöroolissani.

3.1 Viikko 1 Lomalta paluu ja töiden hallinta

Maanantai 10.7.2023

Lomalta paluu alkoi laskemalla tiimin tekemättömien töiden määrät. Ensimmäisenä tuli tarkastella mikä on työ- ja resurssitilanne. Neljän viikon lomani aikana lyhyitä poissaoloja oli tullut muutamia. Poissaolot olivat hidastuttaneet työmäärien käsittelyä ja ruuhkauttaneet työtä.

Työmäärissä katsotaan muun muassa vastattujen puheluiden määriä. Ne olivat yleisesti ottaen pysyneet hallinnassa, joitain poikkeuspäiviä lukuun ottamatta. Merkitsin käsittelemättömien töiden sekä puhelumäärien kappaleet Excelliin, mihin tiimiläisillä oli myös pääsy. Lämpänäkyvällä raportoinnilla jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa tuloksellisuuteen ja sitä kautta tavoitteiden toteutumiseen.

Sähköposteja työsähköpostiini oli saapunut neljän viikon aikana runsaasti. Alkuun hyväksyin kokouspyynnöt ja luin läpi viestit, joiden otsikko viittasi akuuttiin asiaan. Viestit mitkä vaativat pidempi aikaisen perehtymisen tai paneutumisen asiaan, aikataulutin kalenteriin ja nopeisiin kysymyksiin vastasin heti.

Kun sähköpostiviestit oli luettu, aikataulutettu ja katsottu läpi, siirryin Teams kanavan pariin. Lukemattomia viestejä oli paljon ja kanavien läpikäymiseen tarvittiin keskittymiskykyä, että lukemattomia viestejä pystyi lukemaan ja sisäistämään hallitusti yksi kerrallaan. Vaikka Teams mahdollistaa hyvin etätyöskentelyn sekä helpon ja nopean kommunikoinnin paikasta riippumatta, on sen hallinta haastavaa, jos sitä ei lue päivittäin säännöllisesti. Viestejä saatetaan hukkaa eikä jälkikäteen välttämättä löydä alkuperäisen viestin olinpaikkaa.

Iltapäivästä kävin läpi ulkoisten asiakkaiden antamat palautteet ja reagoisin niihin. Asiakkaita, jotka toivoivat yhteydenottoa, pyrin tavoittamaan heti sekä palautteet, jotka vaativat selvitystyötä, ohjasin selvitettäväksi oikealla taholle. Reklamaatioiden hoito on säännöllistä työtä, mihin pyrin reagoimaan nopeasti ja hoitamaan heti pois, ensinnäkin asiakaskokemuksen mutta myös oman kuormitukseni vuoksi.

Iltapäivällä pidimme tiimini asiantuntijoiden kanssa palaverin, missä keskustelimme työtilanteesta ja syksyn tulevista perehdytyksistä. Tiimimme asiantuntijoiden kanssa kokoonnumme joka toinen viikko keskustelemaan heidän työtilanteestaan mutta myös siitä, kuinka he voivat tukea muuta tiimiä työssään. Agendaa palaverille en ollut luonut, koska tarkoitus oli kuulla kahta töissä olevaa asiantuntijaa omista tämän hetken ajatuksista työn suhteen. Työmäärät olivat olleet isot ja esiin nousi asioiden viestintä ja kertaus, mistä olemme keskustelleet aikaisemminkin. Tiimiläisillä on mahdollisuus saada tukea työhön asiantuntijoita ja apua haastavimmissa työtehtävissä. Olemme kesän alussa suunnitelleet säännöllisen tiedottamisen käyttöönottoa, jolloin tiimin kesken asioita kerrattaisiin ja luotaisiin tilaisuus avoimelle keskustelulle. Tällä voitaisiin tukea tiimiä työssä sekä vähentää päivittäisiä asiantuntijoille tulevien samankaltaisten kysymysten määriä. Tiedottamispalaverin tarpeen merkitys korostui myös tämän päiväisen palaverin jälkeen, mutta toteutus sovittiin alkavaksi vasta kesälomien jälkeen.

Viimeisenä työtehtävänä, katsoin läpi avoinna olevan rekrytointini hakijatilannetta. Hakijoita oli neljän viikon poissaoloni aikana tullut iso määrä. Luin hakijakirjeitä ja CV:itä läpi huomatakseni, että hakijoiden muistaminen ja hallinnointi vaati toimenpiteitä. Tavoitettua yrityksemme uuden rekrytointiasiantuntijan, sain opastusta rekrytointijärjestelmän hyödyntämiseen ja hakijoiden parempaan hallinnonttiin.

Tiistai 11.7.2023

Aamu alkoi tiimimme tekemättömien töiden määrän laskennalla, minkä laskeminen oli eiliseen verrattuna sujuvaa ja nopeaa, koska järjestelmät olivat päivittyneet ja salasanat toimivat paremmin kuin lomalta paluun ensimmäisenä päivänä. Työmäärät olivat kasvussa ja työmäärien kasvulle tuli tehdä toimenpiteitä työmäärien laskusuunnan saavuttamiseksi. Jouduin kuitenkin priorisoimaan käynnissä olevia rekrytointeja eteenpäin, ennen toimenpiteisiin ryhtymistä.

Ennen rekrytointeihin paneutumista tarkastelin tiimiläisten määräaikaisten työsopimusten pituuksia ja tutkin, onko joku palaamassa työvapaalta töihin tai jäämässä työvapaalle lähiaikoina. Tiimi on iso ja sisältää eri työsopimusmuotoja, joten niiden hallinta vaatii perehtymistä ja aikaa. Näiden kaikkien huomioiminen luo haastetta tulevaisuuden resurssiennustamiseen.

Päivitin edellisen esihenkilön aloittamaa Exceliä, mihin oli merkitty työntekijöiden työssäolo-tilanne. Excelistä näin yhdellä silmäyksellä nopeasti, onko tulevina kuukausina sopimuksia, jotka vaativat reagointia tai onko tiedossa mahdollisia sijaisuuksien tarpeita.

Iltapäivän perehdyin käynnissä oleviin rekrytointeihin ja tavoittelin hakijoita sopiakseni työhaastatteluja seuraaville viikoille. Työpäivä oli hieman rauhallisempi eiliseen verrattuna, vaikkakin työt keskeytyivät iltapäivällä useamman kerran, esimerkiksi saldovapaa- ja työvuoro-otoivekyselyiden vuoksi.

Keskiviikko 12.7.2023

Ensimmäisenä aloitin tiimin työmäärien laskemisen. Työmäärien laskemisessa tarkastellaan eri viestintäkanavien tilanteita. Tiimimme sähköpostikanavassa viestimäärät olivat nousussa. Sähköpostivuorolainen sai tänään keskittyä koko päivän sähköpostikanavaan, joten häneltä poistettiin aamupäivän puhelinvuoro. Puhelimen vastaajamäärä jäi tämän vuoksi yhtä vajaanmaksi kuin oli suunniteltu, joten aamupäivän mahdollista jonotilannetta tuli seurata ja reagoida tarvittaessa.

Pirstaleiset ja ei -rutiininomaiset työt, merkitsen itselleni Outlook kalenteriin To do-otsikolla ja kirjaan ylös tehtävät työt. Näin ollen tekemättömät työt ovat muistissa ja niiden tekemiselle on varattu kalenterista aika, mikä ei mene päällekkäin palaverien kanssa. Olen käyttänyt tapaa vajaan puoli vuotta ja todennut sen vähentävän omaa kuormitusta, koska tekemättömiä töitä ei tarvitse muistaa ulkoa, vaan niille on varattu aika ja ne ovat muistissa. Usein akuuttien asioiden tullessa To do -merkinnän kanssa samaan aikaan, siirrän To do -tehtäviä toiseen ajankohtaan, ettei työt unohdu. Näin kävi eiliselle suunniteltujen tehtävien kanssa, mihin olin ennen lomaa kirjannut tehtäviä mitkä piti muistaa tehdä. Tehtävälillä oli hakea järjestelmäoikeuksia työntekijöille, varata työtunteja sekä vastata järjestelmän raportointikehityksen viestiin.

Olen pyrkinyt pitämään työtunteja kerran kuukaudessa ja pääsääntöisesti läsnä. Tämä vaatii suunnittelua, että työtunteja saisi pidettyä niin, ettei tiimiläisen linjatyo keskeydy, lounastauolle olisi aikaa ja että, työtunnilla olisi tarpeeksi aikaa keskustelulle. Ison tiimikoon vuoksi, joudun toisinaan pitämään työtunnit lyhyinä, mutta yritän katsoa varauksia tehdessä, ettei haittaisi, vaikka työtunnit venyisivät, mikäli työntekijällä ilmenee keskusteltavaa. Suunnittelin ja varasin työtunteja noin tunnin verran.

Iltapäivällä sain tehtyä loput päivän To do-listalla olevat tehtävät, kuten viimeisimmän yksikökokouksen tallenteen katsomisen sekä toimintatapatiedotteen lukemisen. Viimeisenä iltapäivällä keskustelin HR rekrytointivastaavamme kanssa haastattelukysymyksistä, toteutuksesta ja etenemisestä.

Päivä meni liian äkkiä mutta yhden To do-listan tyhjäys, keskustelut Hr:n kanssa, edistivät työtehtäviäni rekrytointien osalta hieman eteenpäin.

Torstai 13.7.2023

Päivä alkoi lukemalla läpi sähköpostit ja tämän jälkeen laskemalla tiimin tekemättömät työt. Merkitsin ja ilmoitin kaksi linjatyössä olevaa kirjallisen kanavan pariin koko päiväksi, koska poissaoloilmoituksia ei ollut saapunut ja linjaresurssi vaikutti riittävältä. Samalla annoin positiivista palautetta eilen sähköpostikanavan purkajalle, jonka olin poistanut linjatyöstä sähköpostikanavan purkamisen vuoksi. Toimenpide osoittautui oikeaksi.

Viimeistelin työhaastattelukysymys-Excelin ja lisäsin sinne loput kysymykset muistiin. Työhaastatteluja pidin seuraavalla viikolla, joten tehtävä vaati huomiota seuraavaksi seuraavalla viikolla.

Työtunteja varten loin uuden Excelin mistä pystyn kuukausittain viemään ja saamaan dataa työntekijän tehdyistä töistä. Olen ollut tyytymätön omaan valmistautumiseeni viime työtuntien pidossa, joten aloitin valmistelun tässä kuussa hyvissä ajoin. Koska työtunteja oli useita, piti käytettävissä oleva data olla luotettavaa ja nopeasti saatavaa. Tällöin työtunti pysyi sujuvana eikä valmistautumisaikaa tarvittaisi niin paljon. Käytin Onenotea, mihin merkitsin muistiin, jos työntekijän kanssa tuli keskustella jostain tietystä aiheesta. Luomani Excel auttoi hahmottamaan itselleni sekä työntekijälle tehtyjen töiden määriä, jolloin keskustelulla oli data pohjana.

Iltapäivällä vastaanotin yhden irtisanoutumisen. Tieto vaikutti iltapäivän palaveriin, missä tarkastelimme HRBP kanssa tiimin resurssseja. Irtisanomisilmoitus täytyi viestiä tiimille, kun se oli tehty viralliseksi ja avoinna oleva tehtävä tuli laittaa haettavaksi.

Alkuvuorosta olin aikatauluttanut kalenteriin työvuorosuunnittelua, mutta sitä en ehtinyt aloittamaan suunnitellun mukaisesti.

Perjantai 14.7.2023

Päivä alkoi haastavasti, koska raportit eivät olleet päivittyneet, joten työmääriä ei saanut laskettua. Päivälle suunniteltu työtilanteen raportointi sekä työvuorojen suunnittelu pääsi hitaasti alkuun, useiden selvitystä vaativien työtehtävien vuoksi.

Työ keskeytyi useasti ja yritin saada työrauhaa Teamsin Älä häiritse-tilan merkitsemisellä ja keskittymällä työvuorosuunnitteluun paremmin. Kuten aikaisemmin kerrottu, en ollut löytänyt vielä säännöllistä palaverikäytäntöä tiimin kanssa. Olin tiedottanut Teamsin välityksellä sekä pitänyt palavereita satunnaisesti, mutta säännöllisyys oli uupunut. Tiedotettavaa kuitenkin

tuli säännöllisesti, vaikkakin vähenevässä määrin kesällä. Pohdin, kuinka paljon työaikaa säännöllisen palaverin pito veisi tiimiltä itse työn tekemiseltä ja mikä palaverikäytäntö olisi tarpeen. En kuitenkaan tahtonut jättää tiimiä hiljaisuuteen ja epäsäännöllisen tiedottamisen vaaraan, loppu esihenkilönä oloni aikana. Päädyin varaamaan säännöllisen puolentunnin palaverin viikoittain tiistai aamuille, loppu aikani ajan. Lähetin kutsut ja olin tyytyväinen päätökseen. Aikataulus tiedottamisten suhteen oli nyt suunniteltu ja tiimiläisten tiedossa.

Tiimissäni kolme asiantuntijaroolia ovat erilaisessa roolissa kuin muut tiimiläiseni. Asiantuntijoiden tehtävänä oli tukea tiimiä työssä, auttaa haastavissa työtehtävissä sekä huolehtia osaamisesta ja perehdyttämisestä. Olin yrittänyt kannustaa heitä ottamaan säännöllisen ajan tiimin kanssa asioiden kertaamiselle, että voidaan taata osaaminen ja laatu työn jäljessä. Tämä ei ole ollut heidän toimintatavoissansa vielä, roolien tuoreuden vuoksi. Säännöllisellä yhteisellä palaveriajalla, voitaisiin mahdollistaa myös asiantuntijoiden roolia, jolloin he voivat tiedottaa ja kerrata ajankohtaisia asioita.

Iltapäivällä jatkoin työvuorojen työstöä. Olen työstänyt työvuoroja tiimille nyt kolme kertaa ja huomasin olevani työstössä nyt hieman tehokkaampi ja nopeampi. Sain samalla elokuun lommat hyväksytyä, työvuorotoiveet huomioitua ja koko elokuun työvuorot suunniteltua sekä julkaistua iltapäivän aikana.

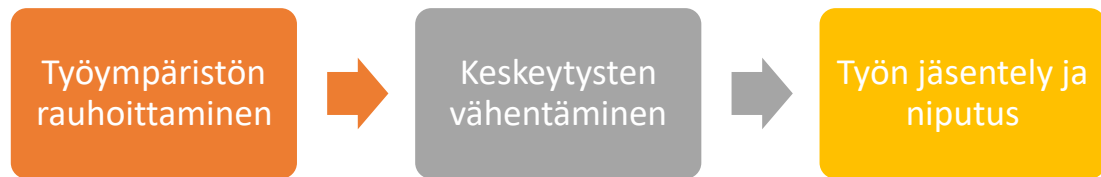
Lopuksi ehdin vielä perehtyä hieman tiimin työprosessiin ja nostaa siitä huomioita ensi viikon viikkopalaveriin.

Viikkoanalyysi 1.

Alku- ja loppuviikko vaati itsensä johtamisen taitoja. Töitä oli loman aikana kertynyt ja avoinna olevat rekrytoinnit vaativat paljon aikaa. Lomalta paluu vaikutti kuormittumiseen, koska työmäärät olivat kasvaneet niin tiimillä, kuin itselläkin. Ajan hallinta korostui, kun tehtävää työtä oli paljon ja priorisoinnin tärkeys korostui.

Lomalta palattuani, tavoittelen oman energian tasaista jakautumista, vaikkakin olo oli palautunut ja energinen. Tarkastelin omaa kuormittumistani ja reagoin siihen oman kykyni mukaan. Kehitin työkaluja, ettei asioiden tarvitse jäädä muistinvaraiseksi ja aikataulutin herkästi pienemmätkin työtehtävät.

Itsensä johtamisen taidolla voin vaikuttaa oman työn suunnitelmallisuuteen, tuloksellisuuteen, palautumiseen sekä hallita työhön tulevia keskeytyksiä. Itsensä johtamisen hallinnalla saadaan työtä näkyväksi paremmin ja nähdään työn edistyminen. To do-listan tekemättömien töiden rinnalle, voidaan luoda lista, mihin lisätään myös tehdyt työt. (Moilanen 2021.) Työmäärän ollessa suuri, itsensä johtamisen taito korostuu. Moilasan artikkeli tukee omia ajatuksiani aikataulutuksen tärkeydestä ja itsensä johtamisen hyödyistä.



Kuvio 6: Työmuistin kuormituksen keventäminen (tiedot Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 60)

Runsaiden työmäärien keskellä, töiden priorisointi ja järjestykseen saattaminen tuntui haastavalta. Yritin kuitenkin jäsenellä työtä niin, mitkä ovat pitkiä prosesseja niiden käytäntöönpano olisi hyvä aloittaa mahdollisimman pian. Kuviossa 6 nähdään kaikki osa-alueet mitä työmuistin kuormituksen keventämiseen voi tehdä. Näistä itse huomioin konkreettisesti Outlook aikataulutuksen sekä Teams Älä häiritse- tilan lisäksi, että voin Etätöiden hyvinvointioppaan mukaisesti kiinnittää huomiota vielä fyysiseen työympäristöni. Työympäristön rauhoittamisella voidaan paremmin saada hallittua työn tekemistä sekä aikaan saatavuutta.

Viikosta, itsensä johtamisesta ja palautumisesta havainnoineena, tulen jatkossa kiinnittää paremmin huomiota myös ravintoon. Vaikka lounasajat ovat kalenterissa tyhjiä ja päivän lounasaika on mahdollistettu lounaalla käyntiin, saattaa se herkästi lykkääntyä tai jäädä kokonaan. Neljän viikon lomailun jälkeen, staattinen pitkän ajan istuminen painosti käymään muutama päivänä lounaskävelyllä.

Kävely tauottaa staattista paikalla oloa, joten sen hyödyt ovat fyysiset sekä psyykkiset. Helppotus saattanee johtua siitä että, liike saa aivoissa aikaan aktivaation, joka on ollut ihmisellä kivikaudelta saakka. Jo metsästä-keräilijä aikana, ihmisen on liikkua pitänyt aktivoitua jokainen aisti vaarojen välttämiseksi, kun taas paikallaan olo on ilmaissut aisteille lepotilaa. Kivikautisten aivojen ja nykyisen staattisen tietotyön ongelma on siis tiedostettu (Boijer-Spoof Heikinheimo ym. 2022, 71). Olen huomannut että, kävely katkaisee työpäivää mielekkäämmäksi, mutta toisinaan kävely todella helpottaa päätöksen tekokykyä sekä auttaa keskittymään iltopäivällä paremmin.

3.2 Viikko 2 Työtunnit

Maanantai 17.7.2023

Aamu alkoi perinteisellä työmäärien laskennalla. Viime perjantain raporttipäivityksen toimimattomuuden vuoksi, laskin työmäärät jälkikäteen perjantain ja viikonlopun osalta sekä katsoin, mikä oli päivämäärältään vanhin työ. Tarkistin linjassa olevien työntekijöiden määrän, mutta en vähentänyt henkilöitä, koska maanantaisin saattoi tulla enemmän puheluita.

Kuukauden ensimmäisellä työtunnilla katsoimme työntekijän kanssa tehtyjen töiden määriä. Työntekijä reflektoi omaa kokemustaan työn tehokkuudesta siihen vaikuttaneista asioista. Tarkastelimme tehokkuutta ja mitä se kertoo itse työntekemisestä ja datan taustasta. Annoin palautetta hyvin alkaneesta itsenäisestä työstä sekä työaikaleimausten puhtaudesta. Mielestäni työtunti oli onnistunut ja työntekijä kiitti keskustelutuokiosta myös.

Avoimen rekrytoinnin ensimmäinen työhaastattelu oli iltapäivällä. Ehdin valmistautua haastatteluun hyvin ja avata muistiot. Alun teknisistä haasteista huolimatta, saimme haastattelun käytyä mielestäni hyvin ja rennosti. Keskityin kuuntelemaan hakijaa ja esitin kysymyksiä, mitkä tuntuivat hetken luonnollisilta. Haastattelun jälkeen kerroin rekrytoinnin etenemisestä ja annoin hakijalla tilaisuuden kysymyksilleen. Kun työhaastattelu oli käyty, soitin hakijan ilmoittamalle suosittelijalle. Työhaastatteluun valmistautuminen oli olennainen asia onnistumisen tunteeseen, koska valmistautuminen tuki hyvin haastatteluun keskittymistä.

Iltapäivän työtunnin jälkeen siirryin suoraa asiantuntijoiden kanssa perehdytysuunnitelman palaveriin. Meneillään olevat kesälomat, uudet rekrytinnit, perehdyttäjien muut työt ja aikaisemmin perehdytyksestä saatu palaute, piti saada kokonaisuutena huomioitua ja siitä keskusteltua. Alkuun tuntui, ettei edistystä tapahtuisi, mutta keskustelumme jälkeen päädyimme tekemään perehdytysuunnitelmaan muutoksia. Kirjasin toimenpiteemme muistioon, mihin myös lomalla olevat voivat palata ja tulla tietoisiksi muutoksista sekä tulevaisuuteen jätettyistä harkinnan varaisista asioista.

Tiistai 18.7.2023

Koska oli tiistai aamu, oli ensimmäisen viikkopalaverin aika. Kerroin alkuun, että viikkopalaverin tarkoituksena oli säännöllinen tiedottaminen ja mahdollinen tiimin kesken käytävä keskustelu. Kerroin että tiimi voisi itse tuoda esiin, jos he haluavat keskustella jostain tietystä aiheesta. Kerroin henkilöstöuutisia opintovapaasta ja yhden henkilön irtisanoutumisesta. Kerroin että irtisanoutumisen vuoksi, tulisin iltapäivällä avaamaan vakituisen työtehtävän haettavaksi. Keskustelimme palaverissa myös työajan tehokkaasta käytöstä ja työtehtävien haltuunotosta. Korostin asian tärkeyttä ja sen vaikutusta tasapuolisuuteen, kuormitukseen ja tiimihenkeen sekä tuloksellisuuteen. Olin huomannut raportilta, että toisinaan töitä vain tarkasteltiin eikä niitä käsitelty aina loppuun asti. Halusin selvittää, mistä tämä johtuu. Tiimiläiset saivat kertoa, missä tilanteissa joutuvat vain tarkastelemaan työtä ilman muita toimenpiteitä ja

kirjasin huomiot ylös. Keskustelu oli odotettua rakentavampaa ja runsaampaa, mitä olin odottanut. Sovimme palaavamme lukuihin ensiviikolla uudelleen, jolloin koko tiimi näkisi kehityksen suunnan, tartutaanko tähän tehokkaammin vai vaatiiko se muita toimenpiteitä.

Tänään oli myös aikaisemmin avattuun rekrytointiin liittyvä työhaastattelu, mikä sujui leppoisassa tunnelmassa. Keskustelu oli rento ja keskityin kuuntelemaan hakijaa paremmin, koska aloin muistamaan kysymyksiä ulkoa. Sain esitettyä kysymyksiä luontevasti ja muotoiltua niitä hyvään muotoon, jolla mielestäni oli vaikutus syntyneeseen hyvään keskusteluun.

Illtapäivän yksi hakija perui tulonsa läsnä pidettävään työhaastatteluun, joten sain hyvin aikaa valmistautua seuraavan päivän työtunteihin. Niitä varten aloitin rakentamaan aikaisemmin luotua työtunti-Exceliä. Excelin tarkoitus oli kertoa tiimiläisten kuukausittaiset avainluvut, joiden poikkeamat olisi sujuva havainnoida pika-kaaviolla ja merkitä ko. kohdat työtuntimui-tioon. Excel osoittautui hyväksi työkaluksi tuoda esiin hyvin tehtyä tulosta, mutta myös kohdat mistä tulisi tiimiläisen kanssa keskustella tarkemmin.

Lopuksi kirjoitin muistiota syksyllä palaavalle esihenkilölle, että hän pääsisi mahdollisimman sujuvasti mukaan työrooliinsa. Muistioon kirjasin mitä olimme suunnitelleet ja kehittäneet asiantuntijoiden kanssa, mitä olin sopinut muiden sidosryhmien kanssa kevään ja kesän aikana sekä mitä uuden työntekijän perehdytysuunnitelman muutoksia olimme syksyille suunnitelleet.

Keskiviikko 19.7.2023

Matkustin eri paikkakunnalle tapaamaan paikkakunnalla työskentelevää tiimiä. Tiimistä suurin osa oli jakautunut kahdelle paikkakunnalle ja yritän käydä tapaamassa toisen paikkakunnan tiimiä kolmen-neljän viikon välein, jolloin pidettiin kasvotusten työtunteja ja lounastettiin yhdessä.

Työtunneilla menimme läpi asiakaspalautteiden tuloksia sekä työn tehokkuudesta kertovia avainlukuja. Nostin esiin avainlukujen perusteella tehtyjä huomioita sekä tiedustelin työhyvinvointia ja viihtymistä jokaiselta erikseen. Kirjasin ylös tiimiläisten mahdolliset mietteet ja työn teon prosessien kehitysideat.

Työpäivä koostui suurelta osin työtuntien pidosta. Luomani Excel ja sen pohjalta poimitut huomioit toimivat hyvinä keskustelun avauksina ja tiimiläisten mielestä oli mukava kuulla työn tuloksellisuudesta, ja miltä se tavoitteiden kannalta vaikutti. Edellisen kuukauden työtuntivalmistautumisiin nähden, olin tyytyväinen luomaan Exceliin ja sen toimivuuteen palautteenannon pohjana.

Torstai 20.7.2023

Työmäärien laskennassa ilmeni, että puheluita oli tullut yllättävästi eilen enemmän alkuviikkoon verrattuna. Kiireisimmät päivät olivat usein maanantai sekä tiistai, joten keskiviikon kasvanut puhelinmäärä osoitti, että linjatyo vaati enemmän resurssia tälle päivälle. Muutoin työmäärät olivat pienessä laskusuunnassa, joten en tehnyt muutoksia työvuoroihin, vaan puhelinlinjaan jäi hoitamaan kaikki he, joille se oli suunniteltukin.

Työtuntien pito jatkui myös tänään. Sain useamman palautteen tiimiläisiltä koskien yhteistä toimintatapaa käytännön työtavasta sekä yhden kanavan kuormittavasta hoidosta. Työkannan kuormittavuus tulisi huomioida ja keventää seuraavaan työvuorolistaan, joten sen pilotointia suunnittelin ja punnitsin iltapäivällä useampaan otteeseen. Päivän lopuksi viestin organisaation eri puolelle toimivammasta työtavasta liittyen asiakkaiden yhteydenottoopyyntöihin.

Perjantai 21.7.2023

Työmäärien laskeminen osoitti, että työtä oli purettu eilen lähes yhtä paljon, kun sitä oli tullutkin eli lopputulos pysyi lähes samana. Laitoin ylityöluvan viikonlopulle ja siihen ilmoitettiin kaksi tekijää. Annoin heille ohjeita mitä työtä puretaan ja muistutin ylityökäytännöstä.

Tälle päivälle ei ollut työtunteja eikä muitakaan sovittuja palaverieita. Työpäivä muodostui To-do-listan tehtävistä, mihin lukeutui järjestelmäoikeuksien haku, tiedottamista ja lukemattomien viestien läpimenoa.

Koska kalenteri antoi myöden, oli aikaa tehdä ajatustyötä tulevia asioita varten. Kirjasin muistiinpanoja ja tein eri tiedon hakuja. Koska työ ei ollut suunnitelmallista, tuntui, ettei saanut juurikaan näkyvää työtä aikaiseksi ja työ oli poukkoilevaa. Siihen nähden Outlook kalenterin varaukset eri töille pitää keskittymisen paremmin asiassa kuin "vapaa-aika" missä pyrkii saamaan pieniä mieleen juolahtavia töitä impulsiivisesti, nopeasti valmiiksi.

Iltapäivällä keskityin suunnittelemaan tiimini syksyn henkilöstöjuhlaan osallistumista. Koska tiimiläisiä työskenteli usealla paikkakunnalla ja tiimiläisillä vapaus valita saapumisaika, oli otettava huomioon etäisyyksiä ja aikataulua. Päädyin luomaan uuden Excelin mihin jokainen saisi nimen lisäksi täyttää saapumisaikansa, päivään osallistumisen keston sekä miltä paikkakunnalta matkustaa paikalle. Näin ollen hotellin ja junalippujen varaaminen pysyisi paremmin hallittuna ja suunnitelmat ovat kirjattuna yhteen paikkaan.

Viikkoanalyysi 2.

Viikko koostui suurelta osin työhaastatteluista, työtunneista sekä näihin valmistautumisesta. Aikaisemmin en ollut tyytyväinen työtuntivalmisteluihini, minkä muistin huomioida tässä kuussa paremmin. Paremmalla valmistelulla halusin tavoitella hyviä keskusteluita ja tukea palautteenanto aiheille. Luomani Excel ja siihen viety data, auttoi keskustelun avauksena ja palautteenannon pohjana hyvin. Työn tehokkuudesta kertova Excel loi työtuntiin paremman

rakenteen. Mielestäni onnistuin luomaan työtunneille luonnollisen kulun, missä ensin tarkasteltiin työn tehokkuutta sekä keskusteltiin siitä esiin nousseista asioista. Tämän jälkeen tarkasteltiin asiakkailta saatujen palautteiden tuloksia, annoin palautetta tai kehitysideoita ja lopuksi käänsin keskustelun työhyvinvointiin sekä pidin huolen, että vapaalle keskustelulle riitti aikaa. Jos työntekijällä ei ollut itsellä asioita esiin tuotavaksi, annoin esimerkkejä, millaisia asioita esihenkilölle voisi työtunneille tuoda ja rohkaisin antamaan myös palautetta minulle päin. Koen tärkeänä, että johtamistyylini luo keskustelevaa kulttuuria ja että jokainen kokisi, että asioista olisi helppo keskustella.

Keskustelevalla kulttuurilla voidaan ottaa huomioon työntekijöiden mielipiteitä, mikä parantaa työntekijöiden sitoutumista ja tukee työhyvinvointia. Paitsi että työntekijää kuulemalla, voidaan asioita kehittää paremmaksi, sillä voidaan vähentää eripuraa ja laajentaa työntekijän näkökulmaa, sillä usein työntekijä tulkitsee asioita ainoastaan omasta näkökulmasta. Keskustelevalla kulttuurilla voidaan esittää omat näkökulmat ja lisätä ymmärrystä eri asioihin. (Juuti & Vuorela, 2015, 24-25.)

Tällä viikolla havainnoin, että keskusteluiden päätteeksi oli hyvä tuoda ilmi mitä seuraavaksi tapahtuisi, mitä merkitystä tai muuttuvaa toimintaa keskustelulla odotettiin saavuttavan. Tiimiläisen hyvien asiakaspalautteiden tulosten jälkeen, toivoin työntekijän jatkavan työn tekoa samalla hyvällä asenteella ja oikeanlaisella palveluattitudella. Sen sijaan, jos tuloksissa odotettiin olevan parantamisen varaa tai tilanne oli jo alisuorittamista, otin asian puheeksi ja keskustelimme ratkaisuista.

Alisuorittamisesta on kyse silloin, kun asetettuja tavoitteita ei saavuteta. Kyse on työntekijän potentiaalisuuden käyttämättömyydestä, jonka syitä voi olla useita. Alisuoriutumisen syitä voi olla työntekijän puutteellinen tieto tai taito, mutta myös motivaation tai uskon puute itseensä tai tekemiseen. Näitä syitä havainnoidessa, tulee esihenkilön puuttua ongelman ratkaisuun ja tarjota tarvittavaa osaamista työstä suoriutumiseen tai antaa palautetta ja ohjata työntekijää luottamaan itseensä ja osaamiseen. Toisaalta syy alisuoriutumiseen voi olla myös henkilökohtainen tai sellainen mihin työntekijä ei voi itse vaikuttaa. Tällöin syytä saattaa olla hankalampi ratkaista. (Kupias, Peltola, Saloranta 2011, 80-82.)

Keskusteluihin ja palautteisiin valmistautuminen laittaaakin aina miettimään, mihin keskustelu voi huonoimmillaan johtaa. Hyväkin valmistautuminen saattaa syystä tai toisesta johtaa siihen, että tuloksia syntyy vielä vähemmän ja keskustelulla on ainoastaan negatiivinen vaikutus. Pelko ei kuitenkaan saa mielestäni olla esteenä keskusteluille, vaan rinnalle pitää muistaa löytää jotain myönteistäkin. Tällä viikolla havainnoin, että myönteisenkin palautteen antaminen on luontevampaa ja mukavaa, kun sen pystyi yksilöimään työntekijälle, eikä käyttämään ”hyvin tehty” fraaseja. Valmistautumista varten luotu Excel- toi hyvin esiin missä työntekijä onnistui, joten palautteen pystyi yksilöimään työntekijäkohtaisesti paremmin. Jos

tulokset olivat keskivertotulosta, mutta työntekijä on toimissaan ollut esimerkiksi tiimiä tsemppaava tai joutanut työvuoroissa, toin sen esiin. Aitous ja luontevuus palautteen annossa on tavoiteltavaa ja se saa vastaanottajassaan aikaan positiivisia tuntemuksia (Kupias ym. 2011, 218-219).

Olin viikkoon ja työtunteihin tyytyväinen ja huomasin kehittyneeni palautteenannossa mutta myös työnohjauksessa.

3.3 Viikko 3 Rekrytointi

Maanantai 24.7.2023

Viikko alkoi rutiininomaisesti työmäärien tarkastelulla. Koska viikonloppuna oli ollut ylityölupa ja siihen osallistui kaksi työntekijää, tarkastelin viikonlopun tehtyjä töitä ja niiden vaikutusta työmääriin. Työmäärät olivat viikon takaiseen verrattuna laskeneet, joten tulos oli hyvän suuntainen.

Työpäivä sisälsi poikkeuksellisen ison määrän postien käsittelyä. Skannasin ja arkistoin postit. Heinäkuun työntuntien pito jatkui myöhemmin aamupäivällä sekä iltapäivällä, mikä toi sopivaa keskeytystä rutiininomaiselle postien käsittelylle.

Iltapäivällä valmistauduin seuraavan aamun viikkopalaveriin katsomalla työn tehokkuudesta kertovan luvun kehitystä ja listasin ylös aiheita, jos keskustelua ei synny tiimin aloitteesta. Lähiviikkoina läpikäytäviä asioita, oli yrityksen arvoista käytävä tiimikeskustelu sekä henkilöstöjuhlaan osallistuminen ja ilmoittautuminen. En kuitenkaan aikatauluta kaikkia aiheita viikkopalaveriin pakotetusti, vaan priorisoin tiimin omille keskusteluille myös mahdollisuuden.

Avoimna olevia rekrytointeja oli nyt kaksi. Toisessa hain tiimiin uusia tiimiläisiä määräaikaan työtehtäviin sekä juuri irtisanoutuneen työntekijän tilalle yhtä vakituista työntekijää. Vakituiseen työtehtävään oli tullut useampia hakemuksia tiimin sisältä. Hakeneiden tiimiläisten kanssa sovimme haastatteluhetkistä heti lähipäiville.

Tiistai 25.7.2023

Tiistai aamun viikkopalaverissa menin läpi viime viikolla aloittamaani työhön tarttumisen seuranta. Luku oli kehittynyt haluttuun suuntaan. Asiasta ei syntynyt keskustelua tästä aiheesta eikä tiimillä ollut läpikäytäviä aiheita, joten ilmoitin luovani Excelin henkilöstöjuhlaan osallistumisesta, johon tiimiläiset saivat aloittaa merkitsemään osallistumisen. Viimeisenä aiheena, ilmoitin ensi viikon viikkopalaverissa käytävän arvokeskustelun ja sen tulosten läpikäymisen.

Työpäivä sisälsi kaksi työtuntia sekä yhden työhaastattelun. Päivän aikana ehdin katsoa palkkausta, työsopimusmuotoja ja loppuviikon aikataulusta niin, että molemmat käynnissä olevat rekrytoinnit saataisiin päätetyksi. Määräaikaista työtehtävää hakeneille, oli aikaisemmin tiedotettu sähköpostitse rekrytoinnin vaiheesta ja rekrytointien päätyttyä tuli ehdottomasti huolehtia, että jokainen hakija saisi tiedot rekrytoinnin tilasta ja sen päättymisestä.

Ilmapäivän rauhallisempi aikataulu mahdollisti materiaalin työstön, mikä oli tarkoitus käydä läpi uuden työntekijän kanssa ensimmäisellä työtunnilla. Työtehtävään saattaisi tulla henkilöitä, joilla ei olisi aikaisempaa kokemusta alalta tai tietotyöstä. Organisaatio saattaisi olla tuntematon eikä työtuntien merkitystä välttämättä ymmärrettäisi alkuun. Materiaali olisi tarkoitus mennä läpi perehdytyksen jälkeen itsenäisen työn alettua.

Lisäsin materiaaliin läpikäytäväksi palautteenantohetken perehdytyksestä, työntuntien pääsääntöisen sisällön, työtuntien tiheyden ja miten työntekijä voi itse työtunnille jatkossa valmistautua sekä minkälaisia asioita työntekijä voi työtunnille tuoda. Materiaalin oli tarkoitus opettaa uudelle työntekijälle työnteon kulttuuria sekä opettaa, että työtunnit ovat keskustelevia tilaisuuksia, eikä pelkkää esihenkilön yksipuolista tulosten läpikäyntiä. Kun ensimmäisen työtunnin pohjana on materiaali, voidaan huolehtia siitä, että jokaisen uuden työntekijän kanssa olisi mentyä läpi samat kohdat ja informointi olisi tasaista.

Keskiviikko 26.7.2023

Aamun rutiinitöiden jälkeen, keskityin valmistautumaan asiantuntijan työtunnille. Koska asiantuntijan työluonne eroaa hieman muun tiimin työstä, en tarkastele työn tehokkuutta samalla tavoin. Keskustelimme enemmän työajan hallinnasta, priorisoinnista, tulevista perehdytyksistä sekä toimivista toimintatavoista.

Suurin osa päivästä meni edistäessä käynnissä olevia rekrytointeja. Ennen määräaikaisen työtehtävän tarjoamista, tuli selvittää tarjottavan palkan suuruus, määräaikaisuuden kesto sekä perehdytyksen aloitus.

Irtisanoutuneen työntekijän tilalle, vakituisen työtehtävään haettava rekrytointi vaati uuden työsopimuksen aloituksen selvittämisen. Tavoitin tehtävään valitun henkilön ja menimme läpi työsopimusmuutokset ja voimaan astumispäivän. Lopuksi kertosin virallisuuksien etenemisen ja sovimme yhtäaikaisesta tiedottamisesta.

Tavoitin myös kaksi määräaikaista työtehtävän hakijaa, joille menin läpi tarjottavan määräaikaisuuden keston, palkan ja työsopimusmuodon. Hakijoiden kanssa sovimme päivän harkinta ajasta, jonka jälkeen saisin edettyä rekrytoinnin kanssa loppuun.

Vakituisesta työtehtävästä täytin työsopimusta varten vaadittavat tiedot ja toimitin sen hyväksyttäväksi eteenpäin. Kun työsopimus olisi kirjoitettu ja allekirjoitettu, tulisi muille hakijoille informoida päättyneestä rekrytoinnista ja päättää rekrytointi järjestelmästä.

Torstai 27.7.2023

Soitin ja tarjosin määräaikaista työtä yhdelle hakijalle. Menin puhelussa läpi työsopimukseen ja työsuhteeseen liittyvät keskeisimmät asiat, kuten määräaikaisuuden keston, eli aloituspäivän ja työsopimuksen päättymispäivän, sijainnin, palkkauksen ja muita oleellisia asioita.

Kun tiedossa oli hakijat, joille työsopimus tultaisiin kirjoittamaan, loin työsopimuksia varten työsopimuspyynnöt. Näihin kirjattiin muun muassa työntekijän nimi ja henkilötunnus, palkkaan liittyvät tiedot, työn sijainti sekä määräaikaisuuden kesto ja peruste.

Tarkistin tiedot useamman kerran ja lähetin ne hyväksyttäväksi HR:lle. Seuraavaksi tuli odottaa allekirjoitettuja työsopimuksia, jonka jälkeen muille hakijoille ilmoitettaisiin rekrytoinnin tila, päätettäisiin rekrytointi järjestelmästä sekä tiedotettaisiin tiimiä uusista työntekijöistä ja aloitettaisiin perehdytysuunnitelman tarkempi suunnittelu.

Perjantai 28.7.2023

Viimeinen määräaikaisen työtehtävän hakija ilmoitti ottavansa tarjoamani työtehtävän vastaan, joten työpäivä jatkuin työsopimuksen laatimisesta sekä tarkastellessa allekirjoitettavia työsopimuksia läpi. Tehtävä vaati huolellisuutta, koska työsopimuksia oli useita, eri sisältöisiä ja kyse oli virallisista dokumenteista.

Laadittu työsopimus saapui sähköpostitse ensin minulle allekirjoitettavaksi, jonka jälkeen se ohjautui työntekijälle. Kun työntekijä oli allekirjoittanut sopimuksen, valmiista dokumentista saapui tieto sähköpostiin, jonka jälkeen työntekijän pystyi perustamaan järjestelmiin ja oikeuksien haku pääsi alkuun.

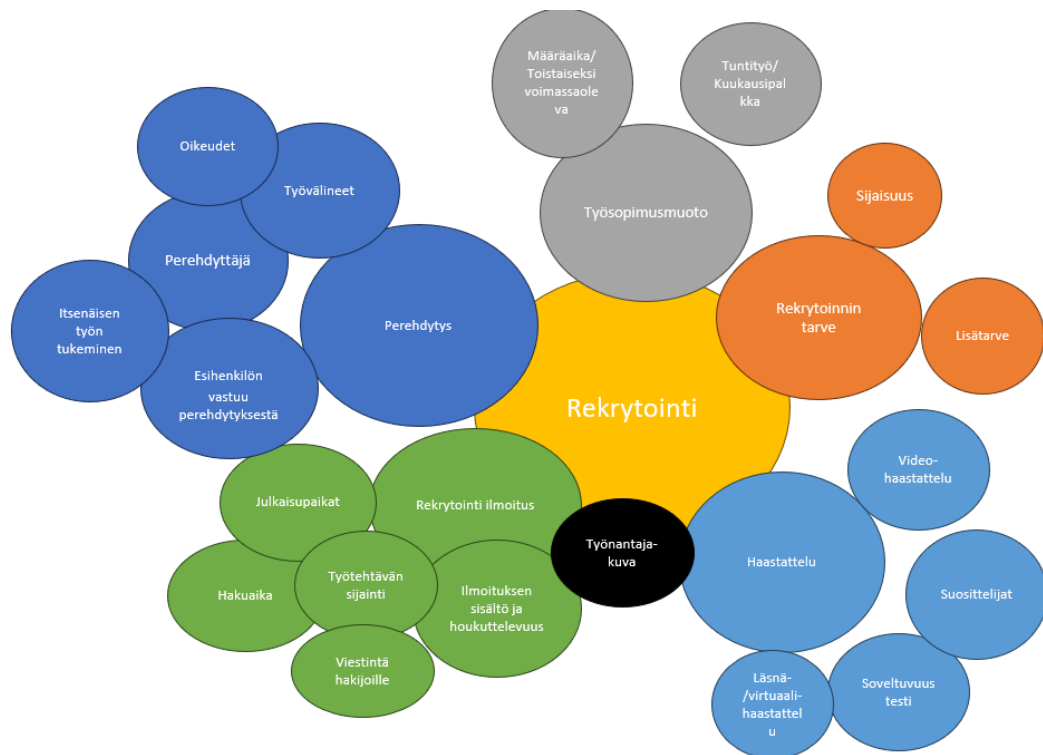
Viikkoanalyysi 3

Rekrytointi prosessina vaatii useamman kuukauden aikajakson, rekrytointi ilmoituksen luomisesta aina itsenäisen työn tekemiseen. Prosessi on aikaa vievä ja iso kokonaisuus, johon lukeutuu useiden henkilöiden resurssia, kuten esihenkilö, Hr ja perehdyttävä. Uusi työntekijä vaatii huomioita myös rekrytoinnin jälkeen ja on kaikkien etu, että työntekijää tuetaan myös itsenäisen työn polulla (Kaijala 2016, 243-244).

Rekrytoinnin panostus ja siihen käytetty huomio, palkitaan rekrytoinnin lopuksi. Yhdessä rekrytoinnissa voidaan käyttää useita eri valintamenetelmiä, mutta näiden hintana on

rekrytoinnin pitkittyminen ja sitä myötä kustannusten nousu. Virheellisiä valintoja tulee kuitenkin välttää ja valinnassa tulee huomioida useita eri osa-alueita. (Juuti & Vuorela 2015, 59.)

Tasapainoilu rekrytoinnin tehokkuuden, onnistumisen ja muiden töiden yhteensovittamisessa on hankala, jos työtä on paljon ja aikataulu on tiukka. Kuitenkin samalla muistaen, että mitä nopeammin itse löydän aikaa rekrytoimiselle, sitä nopeammin tiimin resurssi saataisiin paikatuksi, millä taas vaikutetaan työmääriin ja muiden kuormitukseen sekä hyvinvointiin. Kuviolla 7, tuon ilmi mindmap muodossa, millaisia asioita rekrytoinnissa on otettava huomioon. Jotkut osa-alueet vaativat huomion lisäksi yhteensovittamista tai määrättyä etenemisjärjestystä, joita tulee miettiä onnistuneen rekrytoinnin tavoittelussa.



Kuvio 7: Mindmap rekrytoinnin osa-alueista

Se kuinka muille hakijoille viestitään rekrytoinnista, on suuri merkitys työnantajakuvan muodostumiselle. Nopeudella sekä tyyllillä pystytään vaikuttamaan siihen, millaisen kuvan hakija yrityksestä saa. Viestintää tulisi suunnitella etukäteen ja siinä tulisi huomioida rekrytoinnin eri vaiheet. (Kaijala 2016, 107-109.)

Koska rekryointitarve tuli tietoon juuri ennen kesää ja tarve oli pikainen, päätin julkaista rekryointihakemuksen julki ennen lomani alkua. Näin ollen ilmoitus ehti saada näkyvyyttä neljän viikon ajan, jolloin pääsin heti tarkastelemaan hakijoita lomalta palattuani. Potentiaalisia hakijoita oli useita, joten viestiminen rekrytoinnin tilasta oli haastavaa rekrytoinnin

aikana. Laitoimme rekrytointivastaavan kanssa hakijoille tiedon, viivästyneestä rekrytointista, koska haastatteluajoja ei saatu heti sovittua ensimmäisille päiville ja näin ollen edettyä rekrytointien kanssa.

Rekrytointikertani oli kuudes. Edellisiin kertoihin verrattuna, huomasin kehittyneeni ennakoinnissa rekrytointiprosessin läpiviemisessä sekä haastattelutilaisuuksissa, joihin sain luotua luontevamman kulun ja rennomman tunnelman. Omalla rentoudella sain esitettyä lisäkysymyksiä sujuvasti ja näin ollen sain haastattelutilaisuuksista enemmän hyötyä.

Kehityskohteenani tunnistin kuitenkin viestinnän, mikä olisi vaatinut enemmän huomiota etukäteen. Tätä olisi voinut ennakoida esimerkiksi tekemällä kalenterimerkinnät tiettyihin pisteisiin, jolloin olisi viestinyt hakijoille rekrytointin tilasta nopeammin ja kaikille tasapuolisemmin. Tällä olisin voinut antaa parempaa työnantajakuvaa, joka saattaisi auttaa mahdollisissa tulevaisuuden rekrytoinneissa.

3.4 Viikko 4 Esihenkilörooli

Maanantai 31.7.2023

Viikko alkoi normaaliin tapaan työmäärien laskennalla, palautteiden hoidolla sekä viime viikkaisen puhelumäärän tarkistamisella.

Valmistauduin aamupäivän ajan seuraavan aamun viikkopalaveriin. Loin materiaalin liittyen keväällä käytyyn arvokeskusteluun. Materiaaliin hain vastausprosenttitulosta, tiimin vastausasteikkoa arvojen toteutumista sekä avoimia kommentteja liittyen eri arvoihin.

Ilmapäivällä soitin läpi vakituisen rekrytointin hakijoita ja ilmoitin jokaiselle, ketkä eivät tulleet valituksi. Jokainen hakija ymmärsi päätöksen ja keskustelut olivat hyvänhenkisiä. Kun ilmoitukset olivat tehty, rekrytointivastaava päätti rekrytointit järjestelmästä pois.

Uusille työntekijöille tuli huolehtia työkalut kuntoon ennen ensimmäistä työpäivää, mihin oli noin kuukausi aikaa. Sain tehtyä varaukset työkoneisiin ja merkitsin To Do-listalle luoda uudet työntekijät järjestelmiin ja hakea heille järjestelmäoikeuksia.

Viimeisenä keskustelimme asiantuntijoiden kanssa tulevien työntekijöiden perehdytys suunnitelman rakentamisesta sekä muiden töiden tilasta. Päädyimme myös varaamaan yhteisen palaverin torstaille, jolloin voimme aloittaa luomaan kirjalliset ohjeet tiimin yhteisille toimintatavoille, joita oli kaivattu. Kirjoitin palaverista muistion ja loin kutsut uuteen palaveriin mihin kutsuin yhden tiimiläisen mukaan työstöön.

Tiistai 1.8.2023

Aamupäivään kuuluin nykyinen, säännöllinen viikkopalaveri. Aiheena oli henkilöstöuutisia päättyneiden rekrytointien lopputulemista sekä yrityksen arvokeskustelua.

Kannustin palaverissa tiimiä keskustelemaan arvoista ja siitä mitä mieltä tiimiläiset niiden toteutumisesta on. Keskustelua syntyi todella paljon, emmekä ehtineet käydä läpi kuin yhden neljästä arvosta. Palaveri oli syntyneen keskustelun vuoksi todella antoisa, mistä kiitin tiimiä palaverin päätteeksi ja sovimme jatkavamme arvokeskustelua seuraavassa viikkopalaverissa.

Palaverin jälkeen pohdin omia sanoituksia ja esiintymistä. Olin ollut palaverissa hyvin rento, eikä siinä ollut lainkaan jännitystä. Jälkikäteen kuitenkin pohdin, olisiko pienellä jännityksellä varmistunut paremmin, harkitumpi ulosanti, mikä olisi esihenkilölle odotetumpaa. Vaikka palaverin tunnelma oli rento, siihen sisältyi kunnioittava ilmapiiri, mitä ei väritetty huumorilla. Tämän koin jälkikäteen hyvänä havaintona, koska keskustelun teema koski paljon tiimiläisten omia ajatuksia ja mielipiteitä.

Koska työmäärät olivat edelleen korkealla ja puheluita oli tullut ennätyksellinen määrä, päädyin kokeilemaan kirjallisessa vuorossa olevien työntekijöiden kanssa uutta tapaa. Uudessa tavassa työntekijä keskittyisi ainoastaan saman tyyliin työlajiin koko päivän, sen sijaan, että kaikki tekisivät kaikkia työlajeja. Kokeilun tehokkuustulos näkyisi seuraavan päivän työmäärissä.

Loppupäivästä pidin yhden työtunnin, loin uudet työntekijät henkilötietojärjestelmiin, selvitin tavoitteita ja katsoin läpi luentotallenteet.

Keskiviikko 2.8.2023

Eilisen työlajiin keskittymisen päätös vaikutti oikealta, joten aamuisten työmäärien laskemisen jälkeen sovin muutaman työntekijän kanssa tämän päiväiseen työlajiin keskittymisestä. Työntekijät pitivät päätöksestä, koska silloin heidänkin on helpompi keskittyä työhön ja saada helpommin tulosta aikaan.

Aamupäivään kuului yksi työtunti, missä menimme läpi työn tehokkuuslukuja, asiakaspalautteita sekä työn kuormitustekijöitä. Olin omaan viestintääni ja palautteenantoon tyytyväinen, koska palautteen pystyi pohjaamaan hyvin dataan ja työntekijän luottamus omaan osaamiseen sai vahvistusta.

Päivän aikana tuli tarkastella myös mahdollista alisuoriutumiseen viittaavaa toimintaa ja siihen puuttumista. Koska itseltäni uupuu substanssiosaaminen, datan tarkastelu vaatii enemmän harkintaa datan taustasta ja eri asioiden huomioon ottamista. Koska viitteitä mahdollisesta alisuoriutumisesta oli ollut olemassa, päädyin menemään läpi havaintoni suoraa työntekijälle ja tarkistamaan, mikä hänen oma näkemyksensä asiasta oli.

Läpikäytävänä oli myös tiimin sisällä roolia vaihtaneen henkilön uudet tavoitteet ja niiden kirjaaminen. Menimme läpi uudet tavoitteet ja kuinka niitä mitataan. Kävimme keskustelua tavoitteiden merkityksestä, jolloin ilmeni, ettei tavoitteita muisteta tai niiden nykytilan toteuttamista pidetä prioriteeteissa kovin korkealla.

Torstai 3.8.2023

Puhelumäärien ja kirjallisen työmäärän vuoksi, päädyin laittamaan puhelinkanavasta kaksi henkilöä kirjalliseen kanavaan koko päiväksi. Menin jokaisen, kokopäivän kirjallistakanavaa tekevän kanssa läpi, mitä he tekevät päivän aikana. Tällä jatkoimme tehostettua työmäärän purkamista. Annoin myös viikonlopulle ylityöluvan ja siihen ilmoittautui viisi henkilöä.

Jaoin kirjalliset työt seuraavalle viikolle valmiiksi. Saadun palautteen perusteella päädyin jakamaan sähköpostikanavan työstön kahdelle henkilölle sähköpostimäärien ja kuormituksen huomioimisen vuoksi.

Aamupäivälle oli sovittuna yksi työtunti, mikä pitkittyi syntyneen keskustelun vuoksi. Päivään kuului myös akuuttien asioiden hoitoa ja selvityksiä prosessien selkeyttämiseksi ja sujuvoittamiseksi, koska kesälomat olivat vielä käynnissä ja päätöksiä eri työvaiheisiin tarvittiin.

Iltapäivä muodostui yhdestä työtunnista sekä isommasta palaverista, missä useamman tiimiläisen kanssa suunnittelimme kirjattuja käytännönohjeita. Kirjatuilla käytännönohjeilla pyrittiin siihen, että kaikki noudattaisivat työprosesseja samalla tavalla ja uusi työntekijä voi hyödyntää niitä perehtyessään itsenäiseen työhön. Kun kirjalliset käytännönohjeet olisivat kokonaisuudessaan luotu, ne vietäisiin myös osaksi perehdytysuunnitelmaa.

Saimme suunnittelemamme osuuden luotua vaihe vaiheelta. Se mentäisiin läpi tiimille seuraavassa viikkopalaverissa. Sovimme seuraavalle viikolle uuden työstöajan seuraavalle työvaiheelle.

Perjantai 4.8.2023

Työmäärien tarkastelu osoitti, että keskittyminen yhteen työlajiin, oli saanut yhden työlajin laskusuuntaan. Jatkoin edelleen työn jakamista niin, että osa työntekijöistä tekivät päivän ajan vain tiettyä työlajia. Perjantain tapaan raportoin myös työmääristä eteenpäin ja kommentoin niihin vaikuttavia tekijöitä.

Aamupäivällä työaikaa meni paljon siihen, että tarkastelin yksittäisiä töitä ja annoin tarvittavia hyväksyntöjä työn jatkamiselle. Iltapäivällä, jaoin viikonlopun ylitöihin ilmoittautuneille

työt. Jako tehtiin edelleen samalla teemalla eli niin, että työntekijä keskittyi koko ylityön ajan yhden työlajin tekemiseen.

Viikkoanalyysi 4

Antti Miettinen, kirjoittaa Kauppalehden tuoreessa artikkelissa (2023) johtamisen epävarmuudesta ja esihenkilön vaatimuksesta osata käsitellä ja sietää epävarmuutta. Epävarmuus kuuluu esihenkilön työhön ja mitä paremmin johtaja tuntee oman tunne-elämänsä, sitä paremmin epävarmuus voidaan kääntää voimavaraksi ja siitä voidaan oppia. Esihenkilötyössä tehdään paljon päätöksiä ja ratkaistaan aikaa vieviä asioita, joten varmuutta siitä, että kaikki menisi aina hyvin, ei ole. (Miettinen 2023.)

Tällä viikolla työtehtäviin on kuulunut hyvin erilaisia esihenkilöitä. Osassa mukana on ollut hyvin voimakaskin epävarmuus. Työmäärien kasvu vaati toimenpiteitä, joihin oli tartuttava ja päätöksiä tilanteen ratkaisemiseksi oli tehtävä, vaikka tuloksesta ei tiennyt etukäteen onko se kannattavaa. Päivittäinen seuranta osoitti, että ratkaisut olivat oikeita, jolloin oma epävarmuus tämä osalta lieveni.

Työtunneilla taas roolissani korostui palautteen anto ja poikkeamiin puuttuminen. Lisäksi työtunneilla saattaa tulla tietoon haastavia ja arkojakin asioita, jolloin roolin muuttaminen tuloksenvaativasta empatiaa tuottavaan ymmärtäjään, on tarpeen.

Hankalissa asioissa, asioiden esille ottaminen ja suoraa puhumista voi rohkaista ja tuntua vähemmän pelottavalta kuin se, että pakoillaan tilanteita ja toivotaan niiden menevän ohi ajan kanssa (Brown 2018, 147). Työviikkoon sisältyi esihenkilön vastuu nostaa esiin työajan käyttöön liittyvä puheeksi ottaminen. Vaikka suoraa puhumista ja tiimiläisen kyseenalaistaminen loi epävarmuutta puheeksi ottamisesta, jonka hintana saattaa olla kitka esihenkilö-tiimiläisen suhteeseen, päädyin puhumaan tilanteesta heti suoraa. Itselle perustelen päätöstä velvollisuudella, mutta myös sillä, että toivon tiimiläisillä olevan myös rohkeutta ottaa ikävän puoleisia asioita esiin tarvittaessa.

Tiistai aamun viikkopalaveri taas toi esiin esihenkilöroolin keskustelun synnyttäjänä ja strategian muistuttajana, kun taas toimintaohjeiden luonnissa esihenkilörooli korostui päätöksen tekijänä ja vastuun kantajana. Substanssiosaamisen puute vaikutti siihen, että palaverin muut osallistujat saivat ottaa kantaa toimintaohjeen prosessin luomiseen ja itse esihenkilöroolissa valvoin, että prosessi luodaan asiakkaan ja työn tehokkuuden puolesta parhaalla mahdollisella tavalla. Samalla saimme edistettyä perehdytysuunnitelmaa, mihin tarkoituksena on saada sisällytettyä kirjallisen käytännönohjeet eri työvaiheisiin.

Yksinkertaistettuna valta on sitä, että pyritään omalla toiminnalla vaikuttamaan johonkin niin, että se saa aikaan toimintaa tai jotain alkaa tapahtumaan. Valta ei ole yksisuuntaista tai

tietyn henkilön ominaisuus, vaan vastavuoroista mikä ilmenee ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Jalava 2001, 30-31.) Viikon aikana työtehtävissä näkyi myös esihenkilön valta ja sen käyttö. Mielestäni on tärkeä tunnistaa esihenkilön valta ja käyttää sitä oikein. Itse miellän vallan oikean käytön sillä, että kuuntelen tiimiläisiä herkällä korvalla ja poimin kehitysideoita eteenpäin viemiseksi.

Viikon aikana huomasin, että olin tyytyväinen useammassa tilanteessa omaan ulosantiini ja huumorin käyttöön. Tilanteet olivat rentoja, ystävällisiä mutta niihin ei sekoittunut huumori, minkä tiedän lisäävän omaa epävarmuuttani jälkikäteen. Olin myös tyytyväinen tiistai aamun syntyneeseen arvokeskusteluun, koska se oli osa strategian jalkautusta ja keskustelu oli antoisa.

3.5 Viikko 5 Asiantuntijan esihenkilönä

Maanantai 7.8.2023

Viikonlopun ylityöt olivat kääntäneet työmäärät selvään laskuun. Työn purku oli ollut tehokasta ja se näkyi hyvänä tuloksena tekemättömien töiden määrissä. Myös edellisen viikon puhelumäärät olivat hieman rauhoittuneet, joten resurssia pystyi suuntamaan paremmin kirjallisen kanavan hoitoon.

Useat kollegat olivat palanneet lomilta, joten aamupäivään sisältyi myös toimintomme viikopalaveri. Agendalla oli mennä läpi ajankohtaiset kuulumisten vaihdot ja työtilanteeseen vaikuttavat seikat. Koska useampi asia oli odottanut lomalta palaajia, päivän tekeminen oli paljon sähköpostin lähettämistä ja yhteisten töiden viemistä taas eteenpäin.

Ilmapäivällä osallistuin omalle työtunnille, missä menimme esihenkilöni kanssa läpi tarkemmin työtilannetta ja kesäajan sujuvuutta töiden kannalta. Menimme läpi henkilöstöuutiset ja rekrytointien tilanteet. Vaikka asialistalla oli useampi asia, tunti pidettiin tehokkaana, josta jatkoin suoraa tiimin asiantuntijoiden kanssa palaveriin.

Tiimin asiantuntijoiden kanssa palaverin teema keskittyi paljon ajan- ja stressinhallintaan. Keskustelimme eri töistä ja itsensä johtamisesta. Koska tiimin asiantuntijoiden työ oli aikaa vievää ja pirstaleista, täytyi töitä jakaa. Jako pitäisi suorittaa niin, että kaikki tietäisivät mitä toiset tekisivät, työt olisi jaettu tasapuolisesti sekä kaikki vaadittava työ tulisi tehtyä. Sovimme, että asiantuntijat sopisivat maanantai aamuisin omasta työjaosta ja tulevasta viikosta. Näin ollen he tietäisivät kenellä olisi hoidettavana pitkiä työtehtäviä sekä ketä päivittäisi tuolloin akuutteja asioita. Menimme läpi myös muistiin kirjaamisen ja sen hyödyt. Kun sovituista asioista pidettäisiin kirjaa, jokainen voisi halutessaan palata päätökseen ja vastuut olisi jaettu läpinäkyvästi.

Aikaisemmin kesällä olin laittanut pyynnön uuden raportin luomisesta. Raportin olisi tarkoitus kertoa uupuvaa tietoa yhden järjestelmän viestimääristä. Raportille oli löytynyt työstäjä, jonka kanssa sovimme palaveriajan raportin toimivuuden esittelystä. Raportin esittely oli tarkoitus mennä läpi koko yksikön esihenkilöiden kanssa. Päivän päätteeksi lähetin palaverikutsut kyseessä olevaa esittelyä varten.

Tiistai 8.8.2023

Aamuun kuului viikoittainen viikkopalaveri. Koska aiheita oli useita, olin aikaistanut kokouksen alkua niin, että palaverin kesto oli tunnin. Keskustelimme läpi viime viikolla kesken jääneen arvokeskustelun ja menimme läpi viime viikolla luodun käytännönohjeen yhden työvaiheen prosessin mukaisesti. Käytännönohjeen esittelyn hoiti asiantuntija ja palaverin aikana ohjetta saatiin hiottua vielä yksityiskohtaisemmaksi syntyneen keskustelun ansiosta. Olin jälkikäteen palaveriin oikein tyytyväinen. Palaverissa oli juuri sellaista tekemistä, mitä tavoitteleinkin, luoden yhdessä sujuvia toimintatapoja, jolloin ne sisäistetään ja niihin sitoudutaan paremmin.

Esiintymiset ja palaverissa "esillä oleminen" on usealle epämukavuusalueella oloa. Lisäksi koska palaverissa käytännönohjeen läpi mennyt asiantuntija oli roolissaan melko tuore, soitin heti palaverin jälkeen asiantuntijalle ja annoin hänelle hyvää palautetta. Ote oli ollut jämmäkä mutta kuitenkin hyvin keskusteleva ja yhdessä tekemistä, mikä saatiin aikataulussa tehtyä. Tällä toivon rohkaisseeni asiantuntijaa jatkossakin toimimaan samalla tyylillä ja kasvamaan roolissaan.

Muutoin päivään kuului statuspalavereita eri sidosryhmien työtilanteista ja kesäajan kuulumisista. Usealla taholla oli ollut paljon töitä, mutta järjestelmä- tai muita haasteita ei ollut ilmennyt.

Keskiviikko 9.8.2023

Aamupäivällä tarkastelin tarkemmin työmääriä, tuloksellisuutta sekä puhelinresurssia. Työmäärät eivät olleet lähteneet kasvuun, mutta töitä ehdittiin purkaa yhtä paljon mitä uusia töitä tuli, joten laskusuuntaan lukuja eiliseltä ei saatu vielä.

Illtapäivällä jatkoimme työstä käytännönohjeiden, seuraavan sovitun työprosessin osalta. Itselläni substanssiosaaminen tähän työprosessiin oli vielä heikompi, mikä ensimmäisessä vaiheessa olleessa ohjeessa, joten luotin muiden palaverissa olevien osaamiseen. He saivat keskustella, sopia ja kirjata työvaiheet. Jos tuli ristiriitaisuuksia tai vaihtoehtoinen vaihe, keskustelimme yhdessä parhaasta vaihtoehdosta ja autoin päätöksen teossa. Vastuu toimintavoista oli esihenkilöllä, joten jos ohje kaipasi varmistusta oikeellisuudesta, selvitin oikean

tavan ja saimme yhteistyöllä ohjeen luonnin alkuun. Koska työvaiheita oli useita, emme saaneet ohjetta luotua loppuun, joten varasin uuden ajan seuraavalle päivälle työstön jatkamiseksi.

Torstai 10.8.2023

Jatkoimme käytännönohjeen työstöä minkä eilen aloitimme. Palaveriin osallistuneet olivat jatkaneet ohjeen työstöä eilisen palaverin jälkeen, joten hioimme yhdessä muutamaa kohtaa ja järjestelimme tietoa siten, että perusohje olisi napakka ja eteni askel askeleelta. Poikkeavuudet ja vaihtoehtoiset kohdat järjestelimme omiin kohtiin niin, että lukija löytäisi tarvittaessa perusohjeen lisäksi myös muuta toimintatapaan liittyvää. Johdin palaveria ja pidin huolen, että olemassa olevia ohjeita hyödynnettiin, tuplatyötä ei tehty ja ohje saatiin valmiiksi.

Työpäivä piti sisällään myös työmäärien laskentaa ja ulkoisen kumppanin viikkopalaverin, missä kartoitettiin kesäajan työtilanne ja muut ajankohtaiset asiat.

Perjantai 11.7.2023

Pidimme samalla sijainnilla olevien työntekijöiden kanssa toimistopäivän. Tarkoituksena juoda aamukahvi lopettavan kesätyöntekijän kanssa yhdessä tiimin kanssa ja käydä yhdessä lounaalla.

Työmäärien laskennan ja kirjepostien hoidon jälkeen, keskustelimme lopettavan kesätyöntekijän kanssa menneestä kesästä. Keskustelumme oli hyvä ja antoi hyviä huomioita jatkon kesätyöntekijöitä ajatellen. Annoin ohjeet, kuinka toimia työvälaineiden kanssa ja päätimme keskustelun hyvässä hengessä.

Työpäivä oli tarkoituksella lyhyempi, kertyneiden saldojen vuoksi.

Viikkoanalyysi 5

Hyvinvoivan henkilöstön yhtenä edellytyksenä on keskusteleva johtajuus, missä esihenkilö keskustelee työntekijöiden kanssa ja mielipiteitä kuunnellaan. Kun asioista keskustellaan, saavat kaikki osallistua ongelmien ratkaisemiseen, jolloin myös lopputulokseen sitoudutaan paremmin eikä asiat tule ylhäältä alas käskytettynä. Keskustelevalle johtajuudella, saadaan ideoitua enemmän sekä monimuotoisempia näkökulmia esiin. Kun työyhteisö on keskustelevalle, pystytään yhteensovittamaan eri ajatuksia ja näkökulmia ja laajentamaan omaa näkökantaa. (Juuti ym. 2015, 24-25.)

Esihenkilön tehtävä on toimia laajemman näkökulman sovittajan, joten siihen on kannattava osallistua työntekijöitä kuunnellen heidän osaamistansa ja äänitöntä, syvällistä taitoa. Ei ole

harvinaista, että eri näkökulmien erotessa toisistaan, esihenkilön näkökulma jää voimaan, esihenkilön korkeamman aseman vuoksi. Tämä saattaa vaikuttaa ilmapiiriin negatiivisesti ja jopa jäädä hiertämään työntekijöitä. Keskustelevalle johtajuudella pyritään siihen, että asioita edistetään ja niillä viedään työyhteisöä eteenpäin yhdessä tehden. (Juuti ym. 2015, 25.)

Johtajuuden ydin ajatus on vaikuttaa ihmisiin, jolloin hyviin tuloksiin päästään heidän avullaan. Esihenkilön tulee kunnioittaa alaisiaan ja saada heidät huomaamaan kuinka hyviä he ovat työssään. Hyvä johtajuus on vuorovaikutusta, missä inspiroidaan, motivoidaan sekä voidaan hyvin. Hyvän tuloksen lisäksi saadaan ideoita, innovointia sekä luovaa osaamista käyttöön, mikä jalkautuu eteenpäin työyhteisöön ja/tai asiakkaalle. (Syrjänen 2017.)

Mennyt viikko on sisältänyt paljon tiimin asiantuntijoiden kanssa tehtyä yhteistyötä, heidän ohjaamistaan sekä tukemista ja rohkaisemista. Oma substanssiosaamisen puute korostaa luotamaan asiantuntijan osaamiseen, kuuntelemaan heitä herkällä korvalla ja poimimaan heiltä työn kehittämiseksi ideoita. Asiantuntijan rooli on mielestäni yksi kumppani, joka yhdessä esihenkilön kanssa vie tiimiä eteenpäin. Siksi keskusteluyhteys ja asioiden yhdessä puiminen, ovat tärkeässä roolissa, mutta korostuu entisestään oman substanssiosaamiseni puutteen vuoksi.

Viikko on pitänyt sisällään toimintatapojen kehittämistä, mutta myös keskustelua ajanhallinnasta ja itsensä johtamisesta. Asiantuntijan johtaminen, tuo oman esihenkilöroolini uuden äärelle. Kun työn tehokkuutta ei mitata kappaleissa eikä perussubstanssiosaamisen täydennykseen ole tarvetta kiinnittää huomioita, on hankala päästä perille siitä, millaisia tarpeita tai odotuksia asiantuntevampirooli tarvitsee omalta esihenkilöltään. Keskusteluissamme on nousut esiin ajanhallinnan haaste tai vaikeus hahmottaa, millaiset työt heidän rooliinsa kuuluvat. Itse miellän, että kysymykset koskevat myös esihenkilöroolia, jolloin olen jakanut omat parhaat näkemykset asioista.

Omien työtehtävien tiedostamisen tueksi, voidaan tarkastella toimenkuvausta ja saada sieltä vastausta millaiset tehtävät rooli sisältää. Tärkeimpänä kohtana asiantuntevassa roolissa on, viedä tiimin osaamista eteenpäin ja toimia heidän tukena. Kun roolissa lukumäärällisiä tavoitteita ei mitata, vastuu ja vapaus tulee mielestäni samassa määrässä. Vastuu siitä, että vie asioita eteenpäin ja ottaa asioita hoitaakseen, mutta myös vapaus siitä, kuinka paljon aikaa asian viemiselle antaa ja miten sen priorisoi.

Suurimpana ajatuksena asiantuntijan johtamisessa on, millaista tukea he tarvitsevat työhönsä, että voivat toimia parhaansa mukaan muiden tiimiläisten hyödyksi ja sitä kautta ulkoisille asiakkaille. Jokainen tiimini tällä hetkellä asiantuntijaroolissa oleva, on roolissaan melko tuore, joten heidän rohkaisemisensa oma-aloitteisuuteen, esillä oloon, vastuunottoon ja oman tyyliin tekemiseen, on mielestäni ollut yksi asia millä näkökulmalla olevan heitä johtanut.

3.6 Viikko 6 Raportin luominen

Maanantai 14.8.2023

Viikko käynnistyi rutiinimaisella työmäärien laskennalla. Tutustuimme muiden kollegoiden kanssa uuden raportin käyttöönottoon. Raportilta nähtiin tiimiläisten käsitellyt sekä siirretyt työmäärät. Kanava mistä raportti kertoi, sisälsi eri jonoja, joten dataa raportilla oli paljon. Koska raportti oli juuri luotu, epäilin hieman sen luotettavuutta ja oikeaa tulkintatapaa. Raportti mahdollisti nyt ensimmäistä kertaa sen, että pystyin tarkistamaan henkilöittäin työmäärien luvut halutulta ajalta. Raportilta heräsi kuitenkin palaverin jälkeen useita kysymyksiä päivän mittaan, niin minulla kuin kollegoilla, joten varasin palaveriajan raportin luojaan kanssa seuraavalle päivälle.

Tiistai 15.8.2023

Päivän agendalla oli tutustua ja mennä läpi paremmin eilisen esitettyä raporttia ja mitä siinä oleva data kertoo sekä mistä data muodostuu. Kanava, mistä data oli peräisin, oli itselleni melko tuttu ja olen käyttänyt järjestelmää aikaisemmissa työrooleissani, joten sen logiikka oli itselleni tuttu. Sen sijaan, data, mitä kanavasta oli saatu raportille rakennettua, oli itselleni täysin uutta. Tarkastelimme muutamaa eri kohtaa, mitä luvut kertovat ja miten tietoa voi hyödyntää sekä keskustelimme muutamasta suodatuksen parannusideasta.

Koska sijaisuuteni esihenkilönä kestäisi enää muutaman viikon, jonka jälkeen tulisi siirtymään uuteen työtehtävään, osallistuin iltapäivällä palaveriin uuden roolini edustajana. Palaverissa suunniteltiin tulevaisuuden tarpeita liittyen projektiin. Osallisena olevat henkilöt olivat olleet aikaisemmin mukana projektissa, joten en päässyt yhden palaverin aikana vielä täysin mukaan siihen, mitä vaateita projektista muodostuisi omalle työpöydälleni tulevaisuudessa.

Keskiviikko 16.8.2023

Raportti mitä olimme eilen tutkineet tarkemmin ja minkä datan taustasta olin pyytänyt lisäselvitystä, päätettiin ottaa toistaiseksi pois käytöstä selvitystä varten. Kävimme raportin luojaan kanssa keskustelua datan muodostamisen taustasta ja miten voimme varmistua siitä, että data muodostuu niistä toimista, mitä oletamme. Raportin tausta vaati vielä testausta, että ymmärretään, miten raportin yksi osuus muodostuu. Jos raportin datan taustaa ei ymmärretä, ei sitä voida mielestäni käyttää koko potentiaaliltaan. Vaatii selvitystä, että saadaan tietoon yrityksestä henkilö, jolla on tarpeeksi laajat oikeudet testausta tekemään, jolloin saadaan datan tausta selvitettyä.

Torstai 17.8.2023

Aamupäivä piti sisällensä kumppanin kanssa viikoittaisen palaverin sekä normaalin työmäärien tarkastelun. Työtä oli paljon, mutta päädyin tehostamaan työtä niin, että käsittelijät purkaisivat tehostetusti vain kahta työlajia. Tiedotin kaikille tiimiläisille työlajin, mitä tulisi työstää loppuviikko.

Päivällä pyrin auttamaan raportin luoja eri tietojen saamisen kanssa ja että raportin tekijä tavoittaisi oikeat henkilöt auttamaan kanavan testauksessa. Asia jäi tältä osin odottamaan, että data olisi tarkasteltu ja raportti valmis käyttöön.

Iltapäivästä jatkoimme eilen aloitettua kolmatta käytännönohjetta ja pidentämällä palaveri-
varausta, saimme sen työstettyä.

Perjantai 18.8.2023

Perjantaina keskustelu raportin datan testauksesta jatkui. Pidimme raportin tekijän kanssa palaverin, missä keskustelimme datan lähteestä ja logiikasta, tehden samalla muutamia testauksia. Totesimme nopeasti, että testausta varten, tarvitsisimme useammat oikeudet datan lähdejärjestelmään, että voisimme testata, kuinka data määrittyy. Jotta voisimme selvittää, millainen logiikka datan taakse oli rakennettu, tarvitsisimme tietoomme kaikkien järjestelmää käyttävien nimet sekä heidän oikeutensa.

Kun aloimme punnitsemaan työn määrää pelkästään testausta varten tehtävään työhön ja vertaamaan lopputuloksen hyödyllisyyttä, päädyimme varaamaan keskusteluajan muiden loppuraporttien käyttäjien kesken siitä, tulisivatko he tarvitsemaan tietoa juuri tästä kyseisestä datasta. Raportilta saatiin luotettavaa dataa isoimmista tarpeista, mutta ongelma, mitä ei ollut saatu vielä ratkaisuksi, koski raporttia yhden osa-alueen verran. Koska raporttia oltiin nyt luomassa, siitä piti saada mahdollisimman hyödyllinen, joten päädyimme varamaan palaveriajan ensi viikolle siitä, tahdotaanko raporttia varten yhden ongelmallisen datan tausta selvittää, onko siitä kenellekään loppukäyttäjälle hyötyä vai poistettaisiinko kohta raportilta ja jatkaisimme niiltä osin, minkä data on saatavissa ja sen tausta ymmärrettävissä.

Viikkoanalyysi 6

Tiedolla johtamisen tueksi, tarvitaan dataa. Luotettavan datan lisäksi, tiedolla johtamiseen tulee olla teknologia kerätä dataa sekä kyvykkyyttä hyödyntää sitä. Näiden avulla tietoa voidaan soveltaa, sitä voidaan käyttää hyväksi päätöksenteon tukena sekä sen avulla voidaan motivoida ja ohjata toimintaa oikeaan suuntaan. Laadukkaasta datasta ja tiedolla johtamisesta, yritys voi hyötyä prosessien tehostamisessa, kulujen pienentämisessä, päätöksen teossa sekä kannattavuuden parantamisessa. Kun päätöksen teon tukena on luotettavaa dataa, voidaan luopua arvailuista ja turvautua pohjaamaan päätökset faktapohjaan. (Vainio 2023.)

Viikon teema uuden raportin hyödyntämisestä, kulki matkassa koko viikon. Alkuviiikon raportin käyttöönoton ja siinä ilmenneiden haasteiden esiin tuleminen, tuki ajastusta siitä, että datan alkuperää on hyvä kyseenalaistaa ja datan muodostumisen logiikka tulee olla kaikille datan hyödyntäjille selvä, että raportissa olevaa tietoa voidaan hyödyntää.

Laadukasta dataa voidaan mitata useammalla eri kriteerillä, esimerkiksi kuinka reaaliaikaista, johdonmukaista tai tarkkaa tieto on (Kiilerich 2021). Suurimmassa roolissa uuden raportin kanssa oli se, ettei raportin yhden osan muodostumisen logiikka ymmärretä, joten sen johdonmukaisuus ja tarkkuus jää epäselväksi. Raportti sisältää suurelta osin tarpeita täyttäviä tietoja, mutta raportin koko potentiaalin hyödyntäminen jäi vielä selvitettäväksi.

3.7 Viikko 7 Perehdytykseen valmistautuminen

Maanantai 21.8.2023

Päivään sisältyi perehdytys suunnitelman läpi meno tarkemmalla aikataululla sekä sisällöllä. Olimme tiimin perehdyttäjien kanssa kesällä keskustelleet sekä sopineet muutoksista, mitä perehdytys suunnitelmaan tulisi tehdä, joten nyt kun perehdytys oli taas ajankohtainen, tarkastelimme että tiimin perehdyttäjien vastuulla olevat asiat olivat sovittuun laisesti sekä tarkastelimme vastuujaoit niin perehdyttäjien kesken kuin perehdyttäjän ja esihenkilön kesken.

Tiistai 22.8.2023

Tänään perustin viimeisen, pian aloittavan työntekijän järjestelmään, jonka jälkeen oikeuksien ja järjestelmien haku hänelle onnistuisi. Aikaisemman esihenkilön laatima muistilista tilattavista oikeuksista ja työjonoista toimii hyvänä tarkistuslistana, että kaikki vaadittavat työkalut tuli tilattua. Samalla tilasin it-laitteita sekä kulkutagit.

Omaan kalenteriin tein To do -listavarauksen perehdytys materiaalin läpimenoille, jonka esihenkilön on tarkoitus mennä läpi ensimmäisenä päivänä. Varasin työntekijän vastaanottopäivät lukituksi niin, ettei kyseiselle päivälle päässyt tulemaan muita palaverivaroituksia.

Keskiviikko 23.8.2023

Viimeistelin oikeushakuja uusille työntekijöille eri järjestelmiin ja kirjasin itselleni ylös muistutuksia asioista, joita tuli käydä läpi uusien työntekijöiden kanssa ensimmäisenä päivänä. Sen lisäksi, että kirjasin ylös työntekijöiden kanssa läpi mentäviä asioita, kirjasin muistiin asioita, joita minun tuli käydä läpi palaavan esihenkilön kanssa, koskien perehdytystä.

Sijaistettava esihenkilö palaa rooliin ensi viikolla, jolloin uudet työntekijät ovat ehtineet olla työsuhteessa muutaman päivän. Läpikäytäviä sekä tiedotettavia asioita olisi runsaasti ja ne tulisi huomioida hyvin, että siirtyminen on sujuvaa, eikä siitä aiheudu informaatio katkoksia.

Olenaisena osana sijaistettavalle esihenkilölle hänen paluunsa jälkeen oli mennä läpi, miten olimme suunnitelleet esihenkilövastuut läpimentäväksi uuden työntekijän perehdytyksen aikana. Sovitusti esihenkilön tuli varata ensimmäinen työtunti uuden työntekijän kanssa kahden viikon sisällä itsenäisen työn alettua. Ensimmäisellä työtunnilla tulisi mennä läpi työntekijän palaute siitä, oliko perehdytys ollut tarpeeksi kattava itsenäisen työn aloitukseen. Kahden viikon itsenäisen työn tekemisen jälkeen työtunti olisi ajankohtaisin, koska työntekijä pystyisi peilaamaan oppimaansa käytäntöön ja reflektoimaan, olisiko perehdytyksen tullut sisältää olennaisesti jotain lisää.

Torstai 24.8.2023

Olenaisiin osa työpäivää oli laittaa uudelle työntekijälle valmiiksi työpiste, tarkistaa it-laitteiden toimivuus sekä tarkistaa, että kaikki oikeudet olisi haettuna. Ensimmäisenä työpäivänä läpi mentäviä asioita tulisi olemaan paljon, joten ajan tehostamiseksi kaikki valmistelut mitä pystyi tekemään, oli mielestäni kannattavaa tehdä.

Perehdytysuunnitelman yhtenä kehityskohteena oli, että toiminnon jokaisen tiimin uudelle työntekijälle annettaisiin yrityksen brändituote. Olin tilannut työntekijöille kesto takeaway-mukit, heijastinreput sekä vaihdettavan kulkukorttinauhan. Lisäksi noudin uuden työntekijän kulkukortin valmiiksi.

Työpäivän aikana ehdin vielä katsoa uuden työntekijän kanssa läpimentävät asiat muistilistalle ja tehdä muita roolini ruutini töitä.

Perjantai 25.8.2023

Uuden työntekijän saapuessa, olin häntä vastassa sovituilla paikalla. Esittelyjen jälkeen uusi työntekijä tapasi paikalla olevia tiimiläisiä aamukahvin parissa sekä esittelin yritystä pinta-puolisesti.

Uuden työntekijän oikeuksien ja järjestelmien toimivuuksien tarkistaminen sujui jouhevasti ja kaikki näytti olevan kunnossa. Lisäksi menimme läpi työturvallisuusasioita, niin työympäristössä kuin muutoin työhön liittyviä varautumisasioita.

Lounastimme tiimin ja uuden työntekijän kanssa yhteisellä lounaalla. Iltapäivällä tutustuimme paremmin työympäristöön sekä organisaatioon ja esittelin yrityksen tavoitteet, strategian sekä arvot paremmin.

Kun käytännön asiat oli katsottu läpi sekä seuraavien viikkojen perehdytysuunnitelmaan tutustuttu, työntekijä aloitti siirtymään perehdytysmateriaalien sekä virtuaaliopintojen pariin.

Viikkoanalyysi 7

Uuden työntekijän aloittaessa, työntekijän kokemus vastaanotosta kertoo tiimin uudelle jäsenelle, onko hän odotettu lisä työyhteisöön. Kun työpiste on valmiina ja perehdytyksen aloitus mahdollisimman sujuvaa ja valmiiksi harkittua, voi uusi työntekijä kokea itsensä tervetulleeksi, arvostetuksi ja viihtyvyyks uudessa työyhteisössä voi olla parempaa. (Juuti ym. 2015, 64.) Kuin muissakin uuden ihmisen kohtaamisessa, myös työnantaja voi tehdä ensivaikutelman työntekijään vain kerran. Työsuhteen alussa tietotulva voi hämmäntää uutta työntekijää, joten mielestäni tärkein tehtävä alkuun onkin luoda tunne, että työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi. Olin ajoittanut rekrytoitavien työntekijöiden kanssa työsuhteet alkamaan niin, että pääsen heitä ensimmäisenä päivänä vastaanottamaan itse ja se olikin yksi aihe, joka kehitettävään perehdytysuunnitelmaan kirjattiin.

Hyvä perehdytys vähentää virheitä ja tukee oppimista, sillä kun perehdytys pitää sisällään tarvittavaa työopastusta, uusien työtehtävien omaksuminen ja hallinta on sujuvampaa (Juuti ym. 2015,64). Lisäksi että perehdytyksen pito työntekijälle on kannattavaa, on se myös työnantajan velvollisuus. Työturvallisuuslaissa (738/2002) kirjataan muun muassa työnantajan velvollisuudesta perehdyttää työntekijä riittävästi työhön, työpaikan olosuhteisiin, työmenetelmiin, työvälineisiin sekä niiden käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Koska kyse on työnantajan velvollisuudesta, jota esihenkilönä työntekijää vastaanottaessa edustan, olin kirjannut paljon läpimentäviä asioita muistilapulle. Haastavaksi uusien työntekijöiden perehdytyksen kanssa on, että en pääse itse henkilökohtaisesti suorittamaan esihenkilöroolia loppuun työntekijöiden perehdytysjakson aikana, jolloin voisin täysin varmistua, että kaikki asiat on menty läpi ja sisäistetty. Esihenkilöroolini tulee päätökseen ensi viikolla, kun aikaisempi esihenkilö palaa, joten olen kirjannut ylös hänelle paljon asioita, joita tulee vielä työntekijöiden kanssa käydä läpi.

Tälle perehdytysjaksolle tehdyt kehitystoimenpiteet:

- Esihenkilö vastaanottaa työntekijän
- Tutustuminen tiimiin aamukahvilla. Lounastetaan yhdessä tiimin ja uuden työntekijän kanssa
- Brändituotteet tervetuloalahjaksi
- Kuulumisten vaihto esihenkilön ja uuden työntekijän kesken perehdytysjakso aikana
- Poistettiin palauteskustelu perehdytysjaksolta ja siirrettiin se ensimmäiselle työtunnille
- Perehdytysuunnitelman rakentaminen niin, että perehdyttäjillä perjantait muuhun työhön ja uusi työntekijä suorittaa silloin teoriaopiskeluja.
- Jaetaan perehdytysvastuuta tiimin perehdyttäjien kanssa sekä kirjataan esihenkilö- ja perehdyttäjän vastuut ylös
- Tuetaan itsenäiseen työhön siirtymistä yksilökohtaisesti tarjoten loppuperehdytyksessä lisäpäiviä perehtyjän tukena olemiseen

Tulevaisuuteen jäi vielä pohtia, olisiko uusilla työntekijöille tarve kertauspäivään ja sen mahdollinen luominen. Tulevaisuuteen jätettiin lisäksi toimintokohtaisesti pitää perehdyttäjien kesken suunnittelupäivää. Suunnittelupäivässä jaettaisiin eri tiimien perehdyttäjien kesken perehdytyksen parhaat käytänteet ja mahdolliset kompastuskivet ja näin ollen voitaisiin kehittää tiimien omia perehdytyskäytäntöjä toisilta oppien.

Olen itse kouluttanut uusia työntekijöitä useiden vuosien ajan ennen esihenkilöksi siirtymistä ja aikaisemmin keräsimme jokaisen koulutuksen jälkeen palautetta, jota hyödynsimme seuraavaan koulutusjaksoon. Aikaisempi kokemus opetti panostamaan valmisteluihin niin paljon kuin suinkin, jolloin riskit onnistuneen perehdytyksen luomiseen olisi mahdollisimman pienet.

Olin tyytyväinen perehdytysuunnitelman kehitykseen, koska siihen oli saatu otettua huomioon aikaisempien perehdytysten palaute, perehdyttäjien oman kuormituksen vähentäminen sekä esihenkilön vastuujaako kirikkaammaksi. Se että roolini esihenkilönä lähenee loppua, kuljettaa nyt mukana pientä epävarmuutta onnistuneen perehdytyskokonaisuuden luomisesta, koska omat vaikutusmahdollisuudet seurannasta poistuvat piahkoin, mutta jatkossakin painotus onnistuneeseen perehdytykseen tulee olemaan valmistautuminen ja palautteiden keruu.

3.8 Viikko 8 Esihenkilötehtävistä luopuminen

Maanantai 28.8.2023

Sairauspoissaolo

Tiistai 29.8.2023

Sairauspoissaolo

Keskiviikko 30.8.2023

Työtehtävä esihenkilönä tulisi päättymään tämän viikon lopussa. Alkuviikon sairastelun vuoksi tekemistä oli paljon, että kesken eräiset asiat tulisi hoidettua ja esihenkilön vaihto tiimille näyttäytyisi mahdollisimman sulavana.

Olin varannut työtunteja alkuviikoksi, myös tälle päivälle ja kalenteri oli lähestulkoon täysi. Osa tiimiläisistä, joiden kanssa en ollut pystynyt alkuviikon työtuntia pitämään, toivoivat sellaisen pitoa kuitenkin vielä. Joten päivä alkoi priorisoimalla asioita ja järjestämällä lisäaikaa päivään viimeisille, lyhyille työtunneille.

Koska työtunteja oli useita, ne olivat kestoltaan hyvin lyhyitä. Keskustelimme työssä jaksamisesta, asiakaspalautteista, kesken eräisistä asioista sekä tulevista kehitystöistä. Ensisijaisesti tahdoin mennä läpi työntekijän kanssa, jos asialistalla oli keskeneräisiä asioita, mitkä piti

joko saattaa loppuun ennen esihenkilön vaihdosta tai vähintään tiedottaa keskeneräisen asian tilasta ja sen etenemisestä.

Koska viikkopalaveri jäi eiliseltä pitämättä, tiedotin tiimiä muutamasta akuutista tiedotettava asiasta ja kirjasin palaavalle esihenkilölle asioita muistiin. Pohdin paljon, millaisia asioita olisi hyvä esihenkilön vaihtuessa ottaa huomioon ja päivitin tiedostot ja järjestelmät ajan tasalle, että oikeuksien vaihtuessa kaikkialla olisi ajantasaiset ja oikeat tiedot.

Torstai 31.8.2023

Päivä täyttyi taas työtunneista sekä asioiden muistiin kirjaamisesta huomista varten, kun sijaistettava esihenkilö palasi. Yritin ennakoida millaisia töitä sijaistettavan esihenkilön pöydällä olisi ensimmäisinä päivinä ja tein ennakoivia toimenpiteitä pois, että palaava esihenkilö ehtisi käydä asioita läpi rauhassa ja pääsisi nykytilanteen tasalle.

Sovin ulkoisen kumppanin perehdyttämisestä ensi viikolle, välitin palaavalle esihenkilölle kalenterikutsuja ja jaoin seuraavan viikon kirjalliset työt valmiiksi. Mietin valmiiksi seuraavan alkuviikon toimia ja päätin ehdottaa palaavalle esihenkilölle, että pitäisin seuraavalla viikolla vielä viimeisen viikkopalaverin, missä voisimme vielä tiedottaa keskeneräisistä asioista ja voisimme konkreettisemmin viestiä tiimille vastuun vaihdosta.

Perjantai 1.9.2023

Ennen sijaistettavan esihenkilön saapumista ehdin tehdä rutiinitöitä sekä vastaanottaa oman esihenkilöni. Esihenkilön palatessa yhteistyö alkoi työlaitteiden ja järjestelmien käyttöön-otolla sekä oikeuksien tarkastetulla oman esihenkilömme toimesta.

Aamupäivä kului nopeasti ja kun oli aika siirtyä käymään läpi asioita mitä vajaan puolen vuoden sijaistamisen aikana oli tapahtunut, oli vaikea hahmottaa, mistä olisi loogisin lähteä liikkeelle. Oma tuntemus oli, että poukkoilin asioista toiseen, enkä osannut priorisoida läpi mentäviä asioita.

Sovimme, että jatkaisimme yhdessä tehden esihenkilötyötä vielä seuraavan viikon alun ja tiistai aamuna pitäisimme vielä viimeisen viikkopalaveri, missä tiedottaisimme tiimiä selkeästi vastuunvaihdosta. Samalla varasimme koko tiistain läpikäytävillä asioille ja seuraavan viikon loppupäiviltä Teamsin välityksellä pidettäviä lyhyempiä palavereita, että voisimme käydä läpi yhdessä esiin tulleita asioita.

Viikkoanalyysi 8

Sisäistin mielestäni hyvissä ajoin, että esihenkilön vaihtuvuus toista kertaa vuoden sisällä tulisi kuormittamaan tiimiä ja läpikäytäviä asioita tulisi olemaan paljon. Alkuviikon sairasteluni

vuoksi, tiedottaminen tulevasta esihenkilövaihtumisesta ei mennyt suunnitellusti ja osa työtunneistakin jäi pitämättä. Niillä työtunneilla, joita ehdin pitämään, menin läpi mitä tulevina päivinä tulisi tapahtumaan ja miten se näyttäytyisi tiimiläisille.

Olin kirjannut pitkin sijaisuuteni ajan asioita muistiin palaavalle esihenkilölle, mutta en ollut lainkaan jäsennellyt millaisilla asioilla olisi hyvä edetä. Haastetta tähän loi se, että palaavan esihenkilön poissaoloa oli ensin sijaistanut vuoden verran eri esihenkilö, minkä roolia minä tulin jatkamaan vajaaksi puoleksi vuodeksi. En siis ollut tietoinen, millaiset asiat olisivat palaavalle esihenkilölle tuttuja ja mitkä kaikki asiat olivat muuttuneet alkuperäisen sijaistavan esihenkilön aikana tai mitä kaikkia mahdollisia asioita tulisi mennä läpi. Siksi muistiinpanoni olivat laajat ja poukkoilevat.

Se miten edeltäjä tekee oman lähtönsä roolista, vaikuttaa oman roolisi alkuun. Myös omalla lähdöllä ja sen hoitamisella on taas vaikutuksensa seuraavan tulijan rooliin. Tilanteet missä työtä tehdään vielä päällekkäin, rauhallisen siirtymisen vuoksi, vaatii paljon keskustelua ja läpikäyntiä myös sen vuoksi, että voidaan välttyä vallan ristipaineelta. On kuitenkin kannattavampaa siirtyvänä esihenkilönä, pitää kiinni roolista ja työtehtävistä loppuun saakka, vaikka uusi rooli jo vetäisi puoleensa. Näin ollen välttytään siltä, että vastuunkantoon tulisi katkoksia tai syntyisi valtatyhjiöitä. (Tillilä, Niemelä, Ajanko 2023, 223-224.)

Esihenkilön vaihtuminen vaikuttaa varmasti aina työntekijöihin. Yritin ottaa tätä loppuviikoina huomioon ja vastata kaikille kyselijöille, kuinka tilanne tultaisiin hoitamaan. Koska en ollut vielä keskustellut palaavan esihenkilön kanssa lainkaan, en voinut antaa tarkkoja suunnitelmia tai etenemisaikatauluja. Lupasin kuitenkin, että olen esihenkilöroolissa niin kauan, kunnes muusta tiedottaisimme. Näin ollen työntekijöiden ei tarvitsisi arvuutella keneen tulisi olla yhteydessä, milloinkin.

Johtajan 100 päivää kirjassa kirjoitetaan uuden roolin alusta, uusien asioiden huomioimisesta, roolin lähenemisestä loppua sekä matkan varrella kehittymisestä. Kun tehtävä lähenee loppuun, on syytä pohtia, millaisia tunteita tunnet ja millaiset ajatukset roolin lopussa on verrattuna tehtävää aloittaessa. Miten pärjäsit roolissa? (Tiililä 2023, 207.)

Kun läpikäytäviä asioita aloitettiin menemään läpi, kerroin aluksi millainen tiimin työilmapiiri oli ollut, kun saavuin tehtävään. Tästä jatkumona menimme läpi, millaisia asioita työn kuorituksen eteen oli tehty ja mikä työilmapiiri oli tällä hetkellä. Tämän priorisointi kaikkien läpikäytävien asioiden alussa jotenkin vahvisti sen, että koen edelleen olevani enemmän ihmisjohtaja kuin tuloksen tekijä. Jos vielä tulisin jatkossa toimimaan esihenkilönä, tulisi tähän mielestäni kiinnittää huomiota, miten kehitän itsessäni sitä puolta, joka johtaa työntekijää tuottamaan tulosta ja ohjaa eteenpäin määrätietoisemmin.

En myöskään kokenut onnistumisen tunnetta viimeisen viikon tiedottamisesta, koska en ollut varautunut äkilliseen poissaoloon, joka vaikutti epätasaiseen tiedottamiseen. Tässä olisin voinut varautua ottamaan äkillisen poissaolon huomioon ja suunnittelemaan erilaisen tiedotustyölin. Vaikka tiimi oli iso, olin huomannut jo aikaisemmin, että tieto kulki siinä nopeasti, mutta tällaisen asian tiedottaminen, miten esihenkilön vaihdos tulitisiin hoitamaan, olisi ehdottomasti ollut esihenkilötyötä.

3.9 Viikko 9 Uuteen rooliin siirtyminen

Maanantai 4.9.2023

Päivään kuului vielä vanhan roolini rutiinitöitä. Vaikka virallisesti työroolini oli muuttunut, olimme sopineet palanneen esihenkilön kanssa, että tekisin alkuvuikon vielä rutiininomaiset työt. Aamupäivään kuului myös uuteen työtehtävään liittyvä statuspalaveri Hr edustajan kanssa liittyen viestintään uuden tehtäväalueen tiimoilta. Keskustelimme siitä, mistä lähtisimme liikkeelle sekä millaiset roolimme työpanokset ja resurssit työpöydällä olevaan projektiin olisivat. Iltapäivällä kävimme tiimin asiantuntijoiden sekä palanneen esihenkilön kanssa palaverin, missä menimme läpi asioita mitä olimme edistäneet sijaisuuteni aikana sekä keskustelimme ajankohtaisista asioista.

Päivääni kuului myös uuteen työtehtävään kuuluva projektityön kick off- palaveri ulkomaisen projektipäällikön kanssa. Palaverin keskustelukieli oli englantia ja oli työurani aikana ensimmäinen kerta, kun jouduin käyttämään jotain muuta kieltä työssäni kuin äidinkieltäni suomea. Palaveri oli jännittävä, mutta sisällöltään kuitenkin hyvin selkeä ja mielenkiintoinen.

Tiistai 5.9.2023

Päivän agenda oli tiedottaa viimeisen kerran ajankohtaiset asiat tiimille viikkopalaverissa ja tehdä vastuun vaihto palanneen esihenkilön kanssa konkreettisesti. Samalla palannut esihenkilö pääsi esittelemään itsensä uusille työntekijöille sekä kohtaamaan ensimmäisen kerran niiden työntekijöiden kanssa, joiden työsuhte oli alkanut esihenkilön poissa ollessa.

Päivän aikana menimme läpi sijaistamiseni aikana ilmenneitä asioita, työtilannetta sekä muita ajankohtaisia sekä tulevia asioita. Läpikäytäviä asioita viideltä kuukaudelta oli paljon ja perjantaina käytyjä asioita kerrattiin.

Keskiviikko 6.9.2023

Aloitin tutustumaan uuteen työrooliini kuuluvaan tehtävään ja lukemaan läpi saatavilla olevia materiaaleja. Samalla kirjasin kaikki mieleen tulevat kysymykset ylös ja mietin, keneltä saisin parhaiten vastauksia eri kysymyksiini.

Suunnittelin samalla omaa perehdytystäni ja millaista tietoa tarvitsisin uuden roolin myötä. Ilmoittauduin muutamaiin valmennuksiin, mitä yrityksellä oli valmiiksi tarjolla. Valmennuksen aiheet liittyivät työtapoihin sekä tekoälyyn.

Uusi roolini koskettaa useita tiimejä ja heille mahdollisesti myöhemmin tulevia työkaluja ja toimintatapoja, joten pohdin käyväni jokaisen tiimin esihenkilön kanssa tutustumiskeskustelun.

Torstai 7.9.2023

Päivä täyttyi monesta uuden roolini työtehtävään liittyvästä palaverista. Aiheina palavereissa oli hiljalleen alkaneen projektityön statuspalaveri, missä projekti menisi tällä hetkellä sekä millaisia selvitettäviä asioita projektiin liittyen ryhmässä olisi.

Palavereiden välissä keskustelin eri sidosryhmien kanssa projektin tilanteesta ja olemassa olevista kysymyksistä sekä yritin jakaa tiedossa olevan tiedon niille, joille projektin aloituksessa oli useampia epäselvyyksiä.

Iltapäivällä kävin läpi asioita palanneen esihenkilön kanssa, mitä hänellä oli päivän aikana tullut mieleen liittyen esihenkilön töihin.

Perjantai 8.9.2023

Päivä koostui uuteen rooliini kuuluvista palavereista sekä sidosryhmiin tutustumisista. Aamupäivällä keskustelimme alkaneen projektiryhmän kanssa datasta ja sen hyödyntämisestä uuden järjestelmän käyttöönotossa. Alkanut projekti oli monelle työuran ensimmäinen, myös itselleni, joten alkuprojektin hahmotus vaati pieniä askelia, että projektiin saatiin oikeat osajat paikalle ja ymmärrystä lisättyä, jolloin pääsisimme etenemään projektin osalta.

Iltapäivällä keskustelin tutustumistapaamisissa uuden roolini sidosryhmäläisten työhistoriasta, heidän substanssiosaamisestaan sekä tulevan projektityön vaikutuksista, haasteista ja odo-
tuksista.

Uuden roolin myötä, vastaan projektin osalta järjestelmän koulutus suunnitelman laatimisesta loppukäyttäjille sekä muutosjohtamisesta. Roolin perehdytysvaiheessa pyrin tutustumaan kaikkiin henkilöihin, joiden kanssa yhteistyötä tulee olemaan projektin osalta. Tutustuessa henkilöihin pyrin myös tutustumaan heidän työluonteeseensa sekä hahmottamaan tiimien eroavaisuuksia.

Viikkoanalyysi 9

Roolin alussa on hyvä lähestyä henkilöitä herkällä korvalla ja hankkia ymmärrystä siitä, miten asiat toimivat, sen sijaan että etsisi vain toimimattomia asioita. Uuden roolin alkunokkuutta tulevaa tehtävää kohtaan, kannattaa hillitä ja tutustua organisaatioon luomalla tilannekuva siitä, mitkä asiat toimivat ja mitkä mahdollisesti kaipaavat kehitystä. On kannattavaa kuunnella, miten eri sidosryhmät näkevät mahdolliset haasteet ja vahvuudet. (Tiililä 2023 149-150.)

Omaa perehdytystä uuteen työtehtävään hankaloitti se, ettei kyseistä roolia ollut organisaatiossa entuudestaan. Rooli muodostuu pikkuhiljaa ja sitä myötä siihen kuuluvat tehtävät. Tulvista sidosryhmistä kuitenkin oli tietoa olemassa, joten aloitin perehtymään uuteen tehtävääni sillä, että tutustuin henkilöihin, joiden kanssa tulen tekemään jatkossa yhteistyötä. Samalla sain hahmoteltua sitä, millainen työn luonne eri henkilöillä oli, millaisia yhtenäisyyksiä siinä pystyi tunnistamaan toisiinsa sekä mitkä erosivat toisistaan.

Uusi roolini luo paljon intoa, mutta myös epävarmuutta. Lähdän innoissani mukaan uusiin asioihin mutta epävarmuus sitä, mitä roolilta odotetaan, luo epävarmuutta siinä onnistumiseen. Tiedostan että olen luonteeltani ja työotteeltani toimeenpanija, joka olemassa olevan tiedon valossa saattaa edetä asioissa nopeammin kuin henkilöt, jotka tahtovat paneutua ja pohdiskella asioita ja varmistella oikeaa päätöstä ennen etenemistä. Nopeat päätökset saattavat osoittautua joskus virheelliseksi, mitä korjataan ja mistä opitaan jatkoa varten.

Nopea toiminta saattaa nostattaa muutosvastarintaa ja taas toisaalta liian harkitsevat luonteet saattavat vaikuttaa toimissaan hitailta (Tiililä 2023, 176). Koska tiedostan tämän tyylini, tahdon siksikin pohtia omaa uutta rooliani ja millaista osaamista sen onnistumiseksi tarvitsen, että vältyn liian hätäisiltä päätöksiltä tai virhearvioinneilta, mutta en myöskään jäisi pohtimaan liiaksi sitä, onko tiedossani kaikki saatavilla oleva tieto asioiden edistämiseksi parhaalla mahdollisella tavalla.

Koska uusi rooli pitää sisällään vielä monia kysymysmerkkejä, paras perehdytys rooliin saattaisi olla oman resilienssin kehittäminen. Johtajan 100 päivää-kirjassa kuvataan resilienssiä seuraavasti: ”resilienssi voidaan lyhyesti määritellä kykyä vastata moniin haasteisiin ja muutoksiin korkeaa suorituskykyä ja hyvinvointia vaalien” (Tiililä 2023, 250). Toimivassa resilienssissä henkilöllä on kyky suunnitelmallisuuteen, oman vaikutusmahdollisuuden tiedostamiseen sekä aktiivinen ote eteenpäin viemiseen, sopeutumalla muutokseen ja hyväksymällä haasteiden tuomat opit. Toimivalla resilienssillä pyritään luovaan ajatteluun ja ymmärretään toisiinsa liittyvät yhteydet. (Tiililä 2023, 250.)

Työurani aikaisemmassa vaiheessa havainnoin haasteiden halun hinnan. Halu kehittää ja haastaa itseään, vaatii aina sen, että vie itsensä epämurkavuusalueelle ja kokee erävarmuutta. Muutoin kehitystä ei tapahtuisi. Mielestäni epävarmuus on haasteenhalun hinta, mikä

eteenpäin pyrkimyksestä maksetaan. Joten uuden äärellä pitää muistuttaa itseään, että läsnä oleva epävarmuus on taas hintaa siitä, että päästään eteenpäin.

3.10 Viikko 10 Projektityö; muutosjohtaminen ja viestintä

Maanantai 11.9.2023

Uusi viikko alkoi projektityöhön liittyvällä palaverilla, missä keskustelimme jokaisen osaston tarpeesta ja yhteisistä tekijöistä. Tarkoitus oli löytää yhdistäviä datatarpeita uutta sovellusta varten, mitä pikkuhiljaa käynnistyvä projekti koskisi. Palaveri oli pohjana päivällä myöhemmin käytävälle määrittelypalaverille, missä tuli kertoa, millaisia tarpeita dataa kohtaan oli tunnistettu ja oliko niiden saaminen mahdollista.

Päivään kuului myös tutustumispalaveri yhden uuden sidosryhmäläisen kanssa. Hänen kanssansa keskustelu kääntyi projektityön muutosjohtamiseen sekä projektin hyötyihin ja haittoihin. Päivän aikana ehdin käydä keskustelua muutosjohtamisesta sekä viestinnästä useamman kerran. Projektityössä mukana oleville, tuli tuoda ilmi, miten projektista tultaisiin viestimään työntekijöille ja millainen aikataulu eri vaiheisiin liittyi.

Tiistai 12.9.2023

Tänään ohjelmassa oli Projektipäällikkövalmennuksen ensimmäinen päivä. Tarkoituksena oli oppia projektitermistöä sekä projektityöskentelyn luonnetta. Omat tavoitteeni valmennukselle oli saada ymmärrystä projektiluontoisen työn vaiheista, rooleista sekä riskeistä ja niihin varautumisesta.

Valmennuksen yhtenä tarkoituksena oli verkostoitua eri henkilöiden kanssa. Kun esittelyt oli menty läpi, edettiin oppimaan projektityön eri vaiheista. Vaiheet aloitettiin aivan alkutekijöistä eli miten edetään, kun tunnistetaan projektityön tarve. Teimme päivän aikana harjoitteita muun muassa projektityön esittelyn valmistelusta sekä hahmotelimme selvittämään, miten projektityöhön lasketaan henkilöresurssimääriä.

Valmennuksessa nousi esiin useamman kerran viestintäsuunnitelman sekä termistön kirjaamisen tarve ja tärkeys. Omalta osaltani jäin vielä pohtimaan, olenko toteuttamassa uuteen rooliini kuuluvaa viestintäsuunnitelmaa tarpeeksi laadukkaasti.

Keskiviikko 13.9.2023

Projektipäällikkövalmennus jatkui vielä tänään kokopäiväisesti. Aiheina oli projektin käytönpano ja riskien tunnistaminen. Opimme projektityössä käytettävistä työkaluista sekä miten tunnistaa onnistuneen projektin.

Valmennuksen pääpaino oli nimensä mukaisesti paljon projektipäällikön näkökulmasta projektityön eri vaiheista sekä vastuista, mutta valmennus toimi loistavana starttina ymmärtää projektityön luonnetta ja saada perustietoa myös kokonaisvaltaisesti projektin eri osa-alueista.

Valmennus ylitti omat odotukseni. Sain paljon uutta tietoa muun muassa projektityön käynnistämisestä, esivalmistelevista töistä, eri rooleista ja niiden vastuista, resurssimäärien laskennasta sekä riskien tunnistamisista. Teimme harjoitteita ongelman ratkaisuprosessista, mitä voidaan soveltaa myös muuhun työhön kuin projektityöhön sekä kokeilimme erilaisia osallistavia harjoitteita.

Torstai 14.9.2023

Päivään kuului kaksi palaveria koskien uutta projektia, mihin uusi työkuvani vahvasti liittyi. Toinen palaverista oli projektiryhmän jäsenten kanssa pidettävä statuspalaveri.

Statuspalaverissa oli tarkoitus mennä läpi projektin tilannetta, nostaa esiin tulleita kysymyksiä ja tarkistaa projektin työvaiheita. Tänään käytimme status palaverin hyödyksi ja keskustelimme millaisia tarpeita projektiryhmän jäsenillä, olisi tarvittavien tietojen suhteen. Projektin kohteena oli luoda järjestelmä, missä sijaitsevat tarvittavat tiedot kootusti yhdessä paikassa, eri tietolähteistä.

Toisena palaverina oli projektin ohjausryhmän statuspalaveri, mihin toin ilmi omaan rooliini kuuluvan muutosjohtamisen tilanteen, haasteet ja päätöstä vaativat kysymykset. Päivän aikana ehdin työstää myös muutosjohtamiseen liittyvää materiaalia. Materiaalia työstäessä haasteeksi osoittautui, miten viestiä yhden materiaalin avulla selkeästi, suurelle osalle sidosryhmiä, millaisesta projektista olisi kyse ja mitä sillä tavoitellaan.

Perjantai 15.9.2023

Päivä käynnistyi viestintäsuunnitelman suunnittelulla ja pohtimalla, millaisia asioita, millaisessa järjestyksessä sekä millaisella tarkkuudella suunnitelmaa tulisi tehdä ja täydentää. Olin tehnyt pohjan viestintäsuunnitelmalle, mitä nyt korjailin sekä varasin palaveriajan viestintäpäällikkömme kanssa esiin nousseista kysymyksistä.

Nyt alkava projekti koski sovellusta, mikä oli ollut käytössä organisaatiomme eri toiminnossa useamman vuoden ajan. Muutosjohtamisen tueksi haastattelin kyseisen organisaation kahta esihenkilöä, joiden tiesin olleen järjestelmän käyttöönotto vaiheessakin jo esihenkilöroolissa ja joilla oli kokemusta sovelluksen hyödyistä ja haasteista. Sain kerättyä paljon hyödyllistä tietoa ja sain neuvoja lisämateriaalin hankintaan.

Loppupäivän työstin sekä viestintäsuunnitelmaa että materiaalia seuraavalle viikolle, jolloin tulisi esitellä kyseistä järjestelmää muutosjohtamisen näkökulmasta. Materiaalia varten

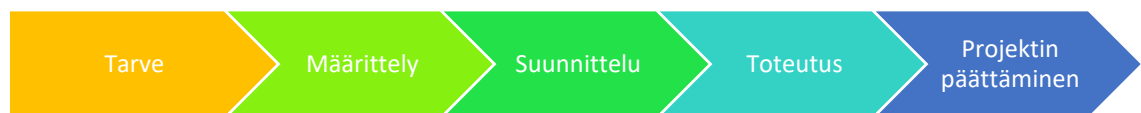
kerätyt kokemukset hyödyistä, olivat arvokkaita ja loivat mielestäni paremmat edellytykset sovelluksen käyttöönotolle sekä projektiin sitoutumiselle.

Viikkoanalyysi 10

Viikko oli puhtaasti ensimmäinen, jolloin keskityin uuteen rooliini. Ensimmäisenä työtehtävänä oli projektityö missä suunnitellaan sovellusta useamman eri toiminnon käyttöön yrityksen sisällä. Rooliini kuuluu muutosjohtaminen ja viestintä. Uuden roolin myötä myös sidosryhmät ovat vaihtuneet. Uusia sidosryhmiä ei kuvata tässä opinnäytetyössä.

Vaikka eri työtehtävissä ja rooleissa, työhön sisältyy erilaisia määräaikaista tavoitteellisia töitä, oli tämä projekti ensimmäinen oikea projekti missä työskentelin. Projekti oli alkanut muutamia kuukausia aikaisemmin, joten haasteina oli sekä se, että työrooliini oli minulle uusi, mutta myös projektityö oli urani ensimmäinen.

Kaksi päiväinen valmennus projektipäällikkökoulutuksessa ajoittui juuri sopivaan aikaan. Opin projektityön lainalaisuuksia, termistöä, projektityön prosessia (kuvio 8) sekä millaisia vastuita projektityössä on, sekä hieman projektityön riskienhallinnasta.



Kuvio 8: Projektin yleinen kulku (mukaillen Kettunen 2009, 43)

Projektityö on vaiheistettua toimintaa, missä eri vaiheet voivat seurata toisiaan tai mennä osittain päällekkäin. Projektityön yleinen prosessi on suoraviivainen, missä alkuun tunnustetaan tarve, määritellään kannattavuus, suunnitellaan määrittelyn tarkempia tuloksia sekä muutetaan niitä konkreettisemmiksi, toteutetaan tuotosta sekä päätetään projekti. (Kettunen 2009 43-46.)

Projektin tämänhetkinen vaihe sijaistaa määrittelyn ja suunnittelun välimaastossa. Ylätason linjaukset määrittelystä on tehty, mutta ennen kuin projektissa päästään etenemään suoraa suunnitteluun, vaatii määrittelytyö vielä tarkennuksia.

Oma rooliini vastata muutosjohtamisesta sekä viestinnästä, nivoutuvat hyvin paljon toisiinsa. Roolin tuoreus ja organisaatio-osan tunteminen lyhyeltä ajalta, luo haasteita eteenpäin lähtemisessä.

Onnistumisen edellytykset muutosjohtamiselle on se, että tunnetaan organisaatio ja kokonaisuus johon muutos kohdistuu; tunnetaan millaisista osa-alueista organisaatio koostuu, millaisia palveluita siinä on ja miten niitä tuotetaan sekä millaiset edellytykset sillä on muutokselle. Jos kokonaisuus jää tuntematta, voidaan unohtaa olennaisia asioita muutosjohtamisen matkalla. (Hiltunen 2023, 17; Myllymäki 2010, 55.)

Osana omaa perehtymistä uusiin sidosryhmiin sekä uuden työmaan tunnistamiseen, aloitin tutustumaan uusiin kollegoihin. Tutustumisten myötä kartoitin, millaisia odotuksia ja tarpeita heillä oli uutta sovellusta kohteen, mitä nyt olimme projektissa työstämässä. Tutustumisten ideana oli tehdä yhteistyön aloituksesta sujuvampaa mutta myös oppia, millaisista työluonteista organisaation eri toiminnoissa oli kyse.

4 Kehityskohteet

Päiväkirjan kirjoitusvaiheessa kehityskohteita ilmeni enemmän kuin olin osannut suunnitella tai ennustaa. Kaikki kehityskohteet olivat kuitenkin olennaisia apuvälineitä johtamaan tiimiä laadukkaaseen ja tehokkaaseen työtapaan. Kuviossa 9 kuvataan mitä kehitystyötä päiväkirjan kirjoitusvaiheessa ilmeni ja mistä tarve syntyi.



Kuvio 9: Kehitystyöt päiväkirjan aikana

Perehdytys suunnitelman työstö meni konkreettisesti eteenpäin niiltä osin, mitä pystyin lyhyessä ajassa siihen vaikuttamaan. Pitkän aikavälin kehitys ja perehdytys suunnitelman kehittäminen toimintokohtaisesti, tulee tapahtumaan minun siirryttyäni jo toiseen rooliini, joten perehdytys suunnitelman jatkokehitys jäi siltä osin itseltäni kesken. Alkuperäinen suunnitelma saada perehdytys suunnitelmaa kehitettyä vielä enemmän toimintokohtaisesti, oli kesän aikana haastavaa toteuttaa koska kehittämiseen tarvittiin useita henkilöitä ja meneillään oli paljon kesälomia. Olemassa olevan perehdytys suunnitelman kehittämisessä kuitenkin hyödynnettiin työntekijöiltä saatu palaute sekä perehdyttäjien kokemus ja toimintokohtaiset pisteet niiltä osin, mitä olimme ehtineet sopimaan.

Olen kuitenkin tyytyväinen, että esihenkilöroolini aikana olin alulle laittamassa raportin luomista, jolle suuri tarve olisi ollut jo useamman vuoden ajan. Raportin datan luotettavuutta ja logiikkaa piti hioa hetken, mutta raportti saatiin lopulta käyttöön ja sitä tullaan hyödyntämään mahdollisesti myös uuteen rooliini liittyvässä sovelluksessa.

Konkreettisin kehityskohde oli käytännön ohjeiden luonti, mikä laitettiin alulle henkilöstökyselyn tulosten perusteella keväällä ennen päiväkirjamerkintöjen alkua, mutta mitkä saatiin loppuun viedyksi raportoinnin aikana. Käytännön ohjeiden luonnilla saatiin vastattua tiimin tarpeisiin kirjatusta toimintatavoista, mutta ohjeiden luonnin ja esittelyn myötä, pystyin samalla tukemaan tiimin asiantuntijoiden roolia.

Kehityskohteiden pohdinta opinnäytetyön aikana:

- Omat henkilökohtaiset tavoitteet strategian jalkauttamisessa olisi vaatinut pidemmän ajan, että strategian jalkautuksen onnistumista olisi voinut mitata ja todeta sen mahdollinen onnistuminen.
- Palautteen annossa kehityin. Palaute oli helpompi ottaa osaksi arkea ja opetella sen antamista ja yksilöimistä, kun palautteen tukena oli tietopohja. Tietopohjalla viittaaan työtunneilla käyttämäni Exceliin, mitä hyödyntämällä valmistauduin työtunneille.
- Empatia osana esihenkilöroolia mielestäni toteutui hyvin ja kehityin roolissa ammattimaisemmaksi.
- Onnistuakseen esihenkilönä, ei tarvitse tietää ja osata kaikkea. Pitää löytää luottamus niihin, joilla osaaminen on, joka edes auttoi vielä enemmän yhdessä tekemistä ja tiimityötä.
- Iso johdettava tiimi oli ajallisesti haastavaa, joten eri asioiden hallinnointi vaati omien toimintatapojen ja työkalujen kehittämisen.
- Päiväkirjan teoreettinen aineisto tuki havaintojani ja toi varmuutta työrooliin, niin esihenkityössä kuin uudessa tehtävässä päiväkirjan loppupuolella.

5 Pohdinta

Alkuperäiset viikkoteemat eivät toteutuneet täysin suunnitellun laisesti. Koska työ on monipuolista, teemat muodostuivat joinakin viikkoina itsestään, mutta täysin eriaiheisena, mitä olin suunnitellut. Kehitettäviä toimenpiteitä ilmenikin päiväkirjan kirjoitusaikana useampia, joita en ollut entuudestaan osannut ennakoida.

Esihenkilötyön jokaista työtehtävää ei voinut päiväkirjaan tuoda ilmi, salassapitovelvollisuuden, mutta myöskään raportin pituuden vuoksi. Vaatikin useamman viikon, ennen kuin uskaltauduin kirjoittamaan päivittäistä raportointia vain teeman mukaisesti.

Päiväkirjatoteutus oli kuitenkin todella hyvä kymmenen viikon itsereflektointi aikajakso, joka oli suhteellisen sujuvaa toteuttaa työnohella, kun etukäteisvalmistelut teorian etsimisen ja aihe- sekä teemarajauksista oli tehtynä.

Päiväkirjan teemojen ja teoreettisen tiedon myötä, sain vahvistettua omia epävarmuuksia ja havainnoitua omia kehityskohteita tarkemmalla tasolla. Useassa viikkoanalyysissä teoria vahvisti omia pohdintoja. Suurimpana varmuuden tuojana toimi teoria huumorista esihenkilöroolissa, joka vahvisti luottamaan omaan tapaan johtaa.

Isoin oivallus opinnäytetyön prosessista oli, että uusien epävarmuuksien kanssa, ei tarvitse odottaa pelkästään kokemuksen kautta hankittua varmuutta, vaan oikotienä voi toimia myös teoria ja oma pohdinta.

Lähteet

Painetut lähteet

Boijer-Spoof Heikinheimo, K. & Ilmivalta, R. 2022. Etätyön hyvinvointiopas. Bazar. Painettu EU:ssa.

Brown, B. 2019. Rohkaiseva johtaja. Viisas elämä.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö- valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki. Tammi.

Juuti, P., Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva. PS-Kustannus.

Järvinen, P. 2009. Onnistu esimiehenä. Juva. WS Bookwell Oy.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi tehtävään vai yhtiöön? Helsinki. Alma Talent.

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. Juva. WS Bookwell Oy.

Kukkola, E. 2013. Joukkoja johdetaan edestä- näkökulmia hyvään johtamiseen. Kauppakamari.

Kupias, P., Peltola, R., Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Juva. Bookwell Oy.

Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas. Ketterät kirjat Oy. Vantaa.

Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J., Hämäläinen, V. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Juva. WS Bookwell Oy. WSOYpro Oy.

Tiililä, M., Niemelä, A., Ajanko, S. 2023. Johtajan 100 päivää. Miten onnistut uudessa tehtävässä. StatusPrint. Viro.

Vuorisalo, V. 2021. Dataosaamisella on äärimmäisen tärkeä rooli tulevaisuudessa. Turvallisuus & Riskienhallinta, 16-17. 6/2021 joulukuu. Viitattu 23.6.2023.

Sähköiset lähteet

Bunea, E. 2022. Can Humor Make You a Better Leader? Psychology Today. Viitattu 24.7.2023. <https://www.psychologytoday.com/nz/blog/to-manage-is-human/202211/can-humor-make-you-a-better-leader>

Hiltunen, M. Arter. Muutosjohtamisen pikaopas. Viitattu 16.9.2023. <https://www.arter.fi/pikaopas/muutosjohtamisen-pikaopas/>

Holopainen, H. 2015. Tutkija kehottaa nauramaan työpaikalla:” Huumori on yhteisöllistä liimaa”. Viitattu 24.7.2023. <https://yle.fi/a/3-7900544>

Kivekäs, M. 2020. Tiedolla johtaminen: kuinka hyötyä datasta parhaiten. Viitattu 23.6.2023. <https://hyplus.helsinki.fi/tiedolla-johtaminen-kuinka-hyotya-datasta-parhaiten/>

Kiilerich, S. 2021. Laadukas ja luotettava data tuo tehokkuutta liiketoimintaan. Alma talent. Viitattu 20.8.2023. <https://www.almatalent.fi/blogi/laadukas-ja-luotettava-data-tuo-tehokkuutta-liiketoimintaan/>

- Miettinen, A. 2023. Kauppalehti. Johtaminen on sietämistä. Viitattu 4.8.2023. [https://www.kauppalehti.fi/uutiset/johtaminen-on-sietamista-sanoo-antti-miettinen-ja-ver-
taa-johtamista-kamppailuotteluun-kun-olet-matkittavana-omat-tunteet-on-kasitel-
tava/29615c5d-e9e7-4dba-b22c-bd3eab4e32f9](https://www.kauppalehti.fi/uutiset/johtaminen-on-sietamista-sanoo-antti-miettinen-ja-ver-
taa-johtamista-kamppailuotteluun-kun-olet-matkittavana-omat-tunteet-on-kasitel-
tava/29615c5d-e9e7-4dba-b22c-bd3eab4e32f9)
- Moilanen, S. 2021. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. Viitattu 14.7.2023. <https://ttk.fi/2021/10/11/kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja/>
- Smart. Onnistunut tavoitteiden asettaminen: Smart-tekniikka. Opiskelukoulu.fi. Viitattu 23.6.2023. <https://opiskelukoulu.fi/tavoitteiden-asettaminen/>
- Syrjänen, P. 2017. Luotain. Asiantuntijan johtaminen ja asiantuntijatyön palveluinnovaatiot. Viitattu 12.8.2023. [https://luotain.net/asiantuntijan-johtaminen-ja-asiantuntijatyon-palve-
luinnovaatiot/](https://luotain.net/asiantuntijan-johtaminen-ja-asiantuntijatyon-palve-
luinnovaatiot/)
- Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 23.6.2023. [https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-
tasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuus-
laki%20#L2P14](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-
tasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuus-
laki%20#L2P14)
- Uotinen, Johanna 2023. Autoetnografia. Tietoarkisto. Viitattu 18.10.2023. [https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/teoreettis-metodologiset-viite-
kehukset/autoetnografia/](https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/teoreettis-metodologiset-viite-
kehukset/autoetnografia/)
- Vainio, K. 2023. Data ja tiedolla johtamisen hyödyt. Dyme. Viitattu 20.8.2023. [https://dy-
mesolutions.com/data-ja-tiedolla-johtamisen-hyodyt/](https://dy-
mesolutions.com/data-ja-tiedolla-johtamisen-hyodyt/)

Kuviot

Kuvio 1: Smart (tiedot Onnistunut tavoitteiden asettaminen: Smart-tekniikka)	9
Kuvio 2: Hyvän palautteen elementit (tiedot Kupias, Peltola, Saloranta 2011, 20-21).....	10
Kuvio 3: Esihenkilö strategian viestijänä (mukaillen Suominen, Karkulehto, Sipponen, Hämäläinen 2009, 104)	12
Kuvio 4: Yksikköme organisaatorakenne	13
Kuvio 5: Sidosryhmäkartta.....	14
Kuvio 6: Työmuistin kuormituksen keventäminen (tiedot Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 60).....	22
Kuvio 7: Mindmap rekrytoinnin osa-alueista	30
Kuvio 8: Projektin yleinen kulku (mukaillen Kettunen 2009, 43)	52
Kuvio 9: Kehitystyöt päiväkirjan aikana	53