

Baas Milka & Isoniemi Tiia

OPAS HAASTAVIIN TILANTEISIIN ESIMIEHILLE OSUUSKAUPPA ARINASSA

Opinnäytetyö

OPAS HAASTAVIIN TILANTEISIIN ESIMIEHILLE OSUUSKAUPPA ARINASSA

Opinnäytetyö

Baas Milka & Isoniemi Tiia
Opinnäytetyö
Syksy 2021
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijät: Baas Milka & Isoniemi Tiia

Opinnäytetyön nimi: Opas haastaviin tilanteisiin esimiehille Osuuskauppa Arinassa

Työn ohjaaja: Röytiö Suvi

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2021

Sivumäärä: esim. 39 + 2

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli laatia opas haastaviin tilanteisiin esimiehille Osuuskauppa Arinassa. Toimeksiantajana on Osuuskauppa Arina ja kehittämistehtävä saatiin Arinan tarpeesta oppaan laatimiseen. Arinalla koettiin, että heidän olemassa oleva ohjeistus haastaviin tilanteisiin ei ollut riittävän selkeä. Opinnäytetyössä kuvatut haastavat tilanteet ja niiden juridinen näkökulma olivat toimeksiantajan toiveita. Opinnäytetyöraportti ja opas on laadittu esimiehen näkökulmasta.

Tarkoituksena oli laatia Osuuskauppa Arinalle yleispätevä opas haastaviin esimiestyön tilanteisiin. Tavoitteena oli tehdä oppaasta yleispätevä, sillä Arina on valtakunnallisesti laaja alue ja toimii usealla toimialalla. Yleispätevän oppaan avulla varmistetaan jokaisen työntekijän tasa-arvoinen kohtelu haastavissa tilanteissa toimipaikasta riippumatta. Toimintamallit ja esimiesten toiminta eivät saa vaihdella työntekijäkohtaisesti työpaikan sisällä, vaan toiminnan täytyy olla johdonmukaista ja yhtenäistä.

Opinnäytetyö on toteutettu hyödyntäen laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Lainsäädäntö ja työehtosopimukset, joita Arinan toimialoilla sovelletaan, toimivat keskeisenä sisältönä. Tietoperustaa kerättiin myös haastatteluilla. Opinnäytetyötä varten haastateltiin kolmea Arinassa työskentelevää esimiestä. Lainsäädännön, työehtosopimuksien ja haastattelujen lisäksi aineistona käytettiin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja Arinan omia ohjeistuksia sekä toimintamalleja.

Tuloksena oli yleispätevä ja toimiva opas haastaviin tilanteisiin, joka vastasi sekä henkilöstöhallinnon että esimiesten tarpeisiin. Oppaassa painotettiin Arinan omia toimintamalleja sekä haastatteluissa esiin tulleita kehitysideoita, jotta se palvelisi mahdollisimman hyvin esimiesasemassa toimivia työntekijöitä. Oppaaseen laadittiin erilaisia prosessikuvioita sekä organisaatiokaavio haastatteluvien toiveesta.

Opinnäytetyöstä saatiin valmiuksia työelämään. Aihe ja opinnäytetyön sisältö on hyödyllinen ja sitä tullaan tarvitsemaan työelämässä etenkin esimiestyön parissa työskenneltäessä. Opinnäytetyön laatimisessa päästiin hyödyntämään esimiestyön ja henkilöstöosaamisen opintoja. Kehittämistehtävässä hyödynnettiin perus- ja syventävien opintojen lisäksi myös juridiikan opintoja työoikeudesta.

Asiasanat: Esimiehet, esimiestyö, haastavat tilanteet, johtaminen, opas

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Degree Programme in Bachelor of Business Administration, Option of Management and HRM

Authors: Baas Milka & Isoniemi Tiia

Title of thesis: Guide for challenging situations for supervisors in Osuuskauppa Arina

Supervisor: Röytiö Suvi

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2021

Number of pages: 39 + 2

This thesis is a development task for Osuuskauppa Arina. Arina is a co-operative, and it operates as a part of the S-Group. The purpose of this thesis was to create a guide to challenging situations for supervisors in Osuuskauppa Arina. The development task was received from Arina's need for a guide. According to the Human Resource Management of the organization the existing guidance for challenging situations was not sufficiently detailed. The thesis and the guide were both approached from a supervisor viewpoint.

The goal was to create a generally applicable guide since Arina operates nationally in several industries. This guide ensures equal treatment for every employee in challenging situations in spite of location. Operating models and supervisors' ways to operate can't vary amongst employees within the workplace. Operations must be consistent and unified.

The theoretical background of this thesis consists of Finnish legislation, collective agreements, and professional literature. The organization's request was to focus on the legal perspective. This thesis was accomplished by using qualitative research methods. Research data also includes interviews. Three supervisors from Osuuskauppa Arina were interviewed for the development task. Arina's own instructions and interviewees' ideas were taken in consideration in creating of the guide.

The result of the thesis was a practically oriented and generally applicable guide for supervisors to manage challenging situations in Osuuskauppa Arina. The thesis results corresponded to the needs of both Human Resource Management and supervisors. This thesis and the development task provided skills for working life. The topic and the content of the thesis are useful and will be needed in working life especially when working as a supervisor.

Keywords: Supervisors, management, challenging situations, leadership, guide

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUSMENETELMÄ	7
3	TOIMEKSIANTAJA OSUUSKAUPPA ARINA.....	10
4	HAASTAVAT TILANTEET	12
4.1	Työsuhteen sääntely	12
4.2	Työsuhteen solmiminen.....	13
4.2.1	Esimiehen rooli	14
4.2.2	Työntekijän rooli.....	16
4.3	Koeaika	17
4.4	Määräaikaiset työsuhteet.....	18
4.4.1	Perusteltu syy määräaikaisuudelle.....	19
4.4.2	Määräaikaisten sopimusten päättymisen	19
4.5	Varhaisen tuen merkitys	19
4.5.1	Alisuoriutuminen	20
4.5.2	Puuttumisprosessi.....	21
4.6	Suullinen huomautus	22
4.7	Kirjallinen varoitus	23
4.8	Työsuhteen päättäminen	24
4.8.1	Koeaikapurku	24
4.8.2	Irtisanominen	25
4.8.3	Työsuhteen purkaminen.....	28
4.8.4	Tuotannolliset ja taloudelliset syyt.....	28
5	OPPAAN LAATIMINEN	30
6	POHDINTA	34
	LÄHTEET	37
	LIITTEET	40

1 JOHDANTO

Hyvän lähijohtamisen kysynnän ja merkityksen kasvaessa tarkoittaa se myös esimiestyön haasteiden kovenemista. Työntekijöiden tietoisuus oikeuksistaan sekä lainsäädännön jatkuvat uudistukset asettavat erilaisia laatuvaatimuksia esimiestyölle. Esimiestyö vaatii aiempaa enemmän osaamista johtuen kasvavista vaatimuksista johtamisympäristössä. Erilaisten haasteiden kohtaaminen voi tuntua esimiehistä vaikealta. Se on ymmärrettävää ja tämän vuoksi myös esimiehiä tulee tukea ja opastaa työssään. (Nikkola & Salminen 2012, 15.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Osuuskauppa Arinan kanssa. Opinnäytetyön aihe saatiin toimeksiantona Arinalta. Opinnäytetyöraportin lisäksi työ sisältää kehittämistehtävän eli oppaan laatimisen. Idea oppaaseen haastavista esimiestyön tilanteista tuli Arinalta. Aihe koettiin tärkeäksi esimiesten näkökulmasta, jotta esimiehet saavat tukea ja ohjeistusta haastaviin tilanteisiin. Myös työntekijöiden näkökulmasta aihe koettiin tärkeäksi, jotta työntekijät saavat tasavertaista kohtelua esimiehiltä. Etenkin isoissa organisaatioissa kuten myös Osuuskauppa Arinassa, joka toimii useilla toimialoilla, on tärkeää, että toimintatavat ovat yhtenäisiä ja toimintamallit eivät poikkea toisistaan.

Kehittämistehtävän tavoitteena on toimia yleispätevänä ohjeistuksena esimiestyön haastaviin tilanteisiin kaikilla Arinan toimialoilla. Opinnäytetyö sekä opas toteutettiin juridisesta näkökulmasta toimeksiantajan toiveesta. Opinnäytetyön teoriapohja koostuu lainsäädännöstä, työehtosopimuksista sekä kirjallisuudesta. Opinnäytetyössä sekä oppaassa käsiteltäviä haastavia tilanteita ovat koeaika, määräaikaisten työsuhteet, varhaisen tuen merkitys, suullinen huomautus, kirjallinen varoitus ja työsuhteen päättäminen. Oppaan laatimisessa hyödynnettiin opinnäytetyön teoriapohjaa sekä haastatteluja. Opasta varten haastateltiin kolmea esimiestä Arinan eri toimialoilta.

Tämän opinnäytetyön alussa esitellään työssä käytetyt tutkimusmenetelmät sekä toimeksiantaja. Näiden jälkeen käsitellään haastavat tilanteet. Opinnäytetyön lopussa käydään läpi oppaan laatimisprosessi sekä pohdintaa koko opinnäytetyöprosessista.

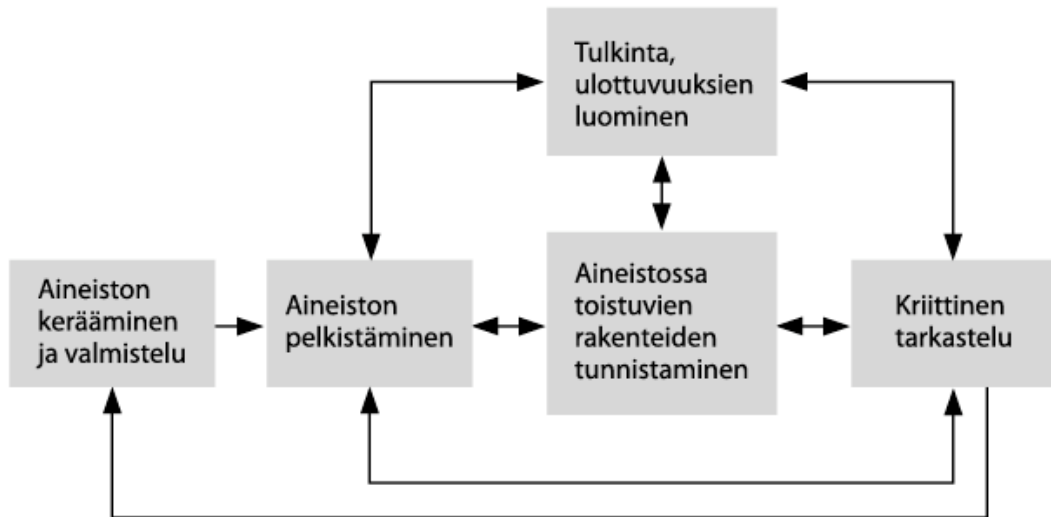
2 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Osuuskauppa Arinalle. Opinnäytetyön aihe ja kehittämistehtävä saatiin Arinalta. Arinalla koettiin, että esimiehille ei ollut tarpeeksi kattavaa ohjeistusta ja yhtenäistä opasta haastavien tilanteiden hoitamiseksi. Sekä opinnäytetyö että opas ovat rajattu esimiehen näkökulmaan. Opinnäytetyössä käsiteltävät haastavat tilanteet sekä niiden juridinen näkökulma ovat toimeksiantajan toiveita. Tämän opinnäytetyön sisältö keskittyy lainsäädäntöön sekä työehtosopimuksiin, joita Arinan toimialoilla sovelletaan. Näiden tukena käytetään myös aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Lisäksi oppaassa tuodaan ilmi Arinan omat toimintamallit.

Kehittämistehtävä on siis laatia Osuuskauppa Arinalle opas, kuinka haastavissa esimiestyön tilanteissa tulisi toimia. Oppaan on tarkoitus olla yleispätevä, jota voitaisiin hyödyntää valtakunnallisesti kaikilla Osuuskauppa Arinan toimialoilla. Oppaan avulla jokainen työntekijä saa tasa-arvoista kohtelua esimieheltä haastavissa tilanteissa. Esimiesten toiminnan tulee olla johdonmukaista ja yhtälaista sillä toimintatavat eivät saa vaihdella työntekijäkohtaisesti työpaikan sisällä.

Opinnäytetyö on toteutettu käyttäen apuna laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavasta kohteesta hankitaan runsaasti tietoa sekä pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta laajempänä kokonaisuutena. Tarkoituksena on uuden tiedon tuottaminen jo hankitun tiedon pohjalta. Lähtökohtaisesti laadullinen tutkimus kuvaa todellista elämää tutkittavien henkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa kiinnitetään huomiota henkilöiden kokemuksiin, ajatuksiin, tunteisiin sekä henkilöiden antamiin merkityksiin tutkimuksen kohteesta. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 105; Aaltio, Juuti & Puusa 2020, luku 1.)

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, sillä se sopii paremmin opinnäytetyön aiheen tutkimiseen kuin määrällinen tutkimusmenetelmä. Määrällisessä tutkimuksessa on tarkoituksena testata jonkin teorian paikkaansa pitävyyttä, kun taas laadullisessa tutkimuksessa luodaan uutta tietoa jo olemassa olevan tiedon pohjalta (Moilanen ym. 2014, 104–105). Toimeksiantajan toiveesta kehittämistehtävänä on opas, minkä vuoksi määrällinen tutkimus ei sovellu tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi.



KUVIO 1. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Moilanen ym. 2014, 138).

Laadullisen tutkimuksen vaiheet ovat esitelty yllä (kuvio 1). Aineiston keräämisen ja valmistelun tarkoituksena on varmistaa, että aineisto on selkeä ja sisällöltään valmis analysointia varten. Sisälön analyysin tekemiseen on useampi vaihtoehto. Se voidaan toteuttaa aineisto- tai teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Kerättyä aineistoa tulee myös selkeyttää ja tiivistää, jotta aineistosta voidaan tunnistaa sekä rajata pienempi määrä näkökulmia. Tiivistäminen auttaa tunnistamaan aineistoa osissa ja löytämään yhteisiä piirteitä. Aineiston pelkistämisen avulla saadaan myös tuotettua uutta tietoa. Tuloksien ryhmittely teemoihin tai analysointi muilla menetelmillä ei tee tutkimuksesta valmista. Näiden tuloksien tulkinta on tutkijan tehtävä. Tulkinta ei kuitenkaan ole sama asia kuin analysointi. Tulkinnassa tutkijan tarkoituksena on tuoda esiin jotain uutta kohdeilmioista. Laadullisen tutkimuksen vaiheisiin kuuluu myös kriittinen tarkastelu. Tavoitteena on tunnistaa ja korjata mahdollisia virheitä, joita saattaa esiintyä eri vaiheiden toteuttamisessa sekä niiden tuloksissa. (Moilanen ym. 2014, 138–143.)

Tutkimus- ja kehittämistyössä yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä on haastattelu. Tässäkin kehittämistehtävässä tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu, sillä haastattelujen avulla saadaan hyvinkin nopeasti kerättyä syvällisempää tietoa. Haastattelu on hyvä valinta myös silloin, kun halutaan korostaa yksilöä ja hänen kokemuksiaan. (Moilanen ym. 2014, 106.)

Laadullisen tutkimuksen haastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu (Vilkkä 2015, 123). Haastattelut pidettiin etänä Teams-sovelluksen kautta ja ne toteu-

tettiin teemahaastatteluina eli puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Teemoina olivat esimiestyö, määräaikaiset työsuhteet, suullinen huomautus, kirjallinen varoitus ja työsuhteen päättäminen. Lopuksi haastateltavilta kysyttiin myös kehitysideoita oppaan laatimiseen ja haastavien tilanteiden ohjeistuksiin. Haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska sen ansiosta tilaa jäi myös vapaalle keskustelulle. Näin saatiin myös parhaiten tarvittavat tiedot. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, sillä ne soveltuvat hyvin henkilöiden omakohtaisten kokemusten tutkimiseen (Vilka 2015, 123). Haastateltavat pystyivät kertomaan omista ajatuksistaan ja kokemuksistaan vapaasti.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen lähteinä käytettiin lainsäädäntöä, työehtosopimuksia sekä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Työoikeuden lainsäädäntö on lähdehierarkiassa ylimpänä, joten opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu pääsääntöisesti siihen. Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin haastattelemalla Osuuskauppa Arinan esimiehiä eri toimialoilta ja paikkakunnilta. Haastattelut toimivat täydentävänä aineistona. Haastatteluiden tarkoituksena oli kartoittaa, kuinka Osuuskauppa Arinassa toimittiin erilaisissa haastavissa tilanteissa ja minkälaisiin tilanteisiin esimiehet kaipaavat enemmän opastusta sekä tukea. Kehittämistehtävän aineistonhankinnassa hyödynnettiin lisäksi Osuuskauppa Arinan jo olemassa olevia materiaaleja.

Aineiston keräämisen jälkeen tulisi aineisto muuttaa muotoon, jossa sitä voidaan tutkia. Tämä pätee etenkin haastatteluaineistossa. Haastatteluaineisto eli nauhoitukset tulee muuttaa tekstimuotoon. Tutkimusaineisto voidaan litteroida osittain, mikäli analyysitapa ja tutkimustavoite sen sallivat. Tällöin litterointi voidaan suorittaa esimerkiksi teemoittain. Litteroinnissa haastateltavien puheen tulee olla muokkaamatonta ja sen täytyy vastata sitä tarkoitusta, jonka haastateltava on asialle antanut. (Vilka 2015, 137–138.) Haastattelujen tallentaminen mahdollistaa haastattelijalle tilanteeseen palaamisen uudestaan. Tämä voi auttaa haastattelijaa löytämään haastattelusta uusia näkökulmia sekä puheen eri sävyjen huomioimisen. (Moilanen ym. 2014, 107.) Haastattelut nauhoitettiin ja videoitiin, jotta ne voitiin myöhemmin kirjoittaa auki.

Haastattelut kirjoitettiin auki käyttäen osittaista litterointia. Litteroinnissa hyödynnettiin haastattelukysymysten (liite 1) teemoja. Tämän kehittämistehtävän kannalta ei ollut oleellista sanatarkan litteroinnin tekeminen. Osittaista litterointia käytettiin myös sen takia, että haastattelut toimivat sekundääriaineistona.

3 TOIMEKSIANTAJA OSUUSKAUPPA ARINA

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Osuuskauppa Arina. Osuuskauppa Arina on osa Suomessa toimivaa S-ryhmää. S-ryhmä on suomalainen asiakkaiden omistama yritysverkosto. S-ryhmä tarjoaa marketkaupan, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä rautakaupan palveluita. S-ryhmä tarjoaa myös kaikille asiakasomistajille pankkipalveluja S-pankin kautta. S-ryhmän muodostaa yhteensä 19 itsenäistä alueosuuskauppaa, joista Arina on pohjoisin. (S-ryhmä 2021a.)

Osuuskauppa Arina on perustettu vuonna 1917 Oulun VPK:n talolla. Päätös on muuttanut pysyvästi pohjoissuomalaisten kuluttajien arkea. Tähän päivään mennessä Arinasta on kasvanut merkittävin palvelualojen yritys Pohjois-Suomessa. (Arina 2017.) Arina on toimialueena erittäin laaja ja toimipaikkoja on useita. Osuuskauppa Arinassa toimipaikkoja oli vuonna 2020 yhteensä 182 (Osuuskauppa Arina 2021a). Arina on yhteisö, jonka muodostaa yli 300 000 pohjoissuomalaista niin asiakasta kuin työntekijääkin. Työntekijöitä Arinassa on yhteensä noin 3000 joista noin 200 toimii esimiehenä. (Arina 2021b.)

Osuuskauppa Arina on kuluttajaosuuskunta, jonka omistajina on yli 170 000 pohjoissuomalaista kotitaloutta. Osuuskaupan ideana on, että osuuskauppa omistetaan yhdessä ja näin myös hyödyt jaetaan yhdessä. Arinan alueen toimipaikat palvelevat päivittäin yli 100 000 asiakasta, joista suurin osa on omistajia. Palveluita käyttämällä omistajat saavat myös hyötyjä: edullisen ruokakorin, erilaisia tuote- ja palveluetuja, Bonusta sekä maksutapaetua ja edullisia pankkipalveluita. Arina huolehtii myös Pohjois-Suomen ja sen asukkaiden hyvinvoinnin kehittämisestä. (Arina 2021a.)

Osuuskaupan toiminnan perustana on se, että asiakas on omistaja. Asiakasomistajille osuuskaupatoiminta on kannattavaa kauppaa, sillä siinä korostuu niin taloudellinen kannattavuus kuin yhteiskunnallinen vastuukin. Toimintaa ohjaa osuustoiminnan periaatteet: avoin jäsenyys, demokraattisuus ja tasa-arvo, jäsenelle kuuluva ostohyvitys sekä ylijäämän jakaminen. (S-ryhmä 2021b.)

Osuuskauppa Arinassa vaalitaan myös Arinalaisuus-yrityskulttuuria. Arinalaisuudella tarkoitetaan pohjoissuomalaista osuustoimintaa, jota tehdään asiakasomistajien hyödyksi. Keskeisessä osassa Arinalaisuutta ovat Arinan arvot. Näitä arvoja ovat:

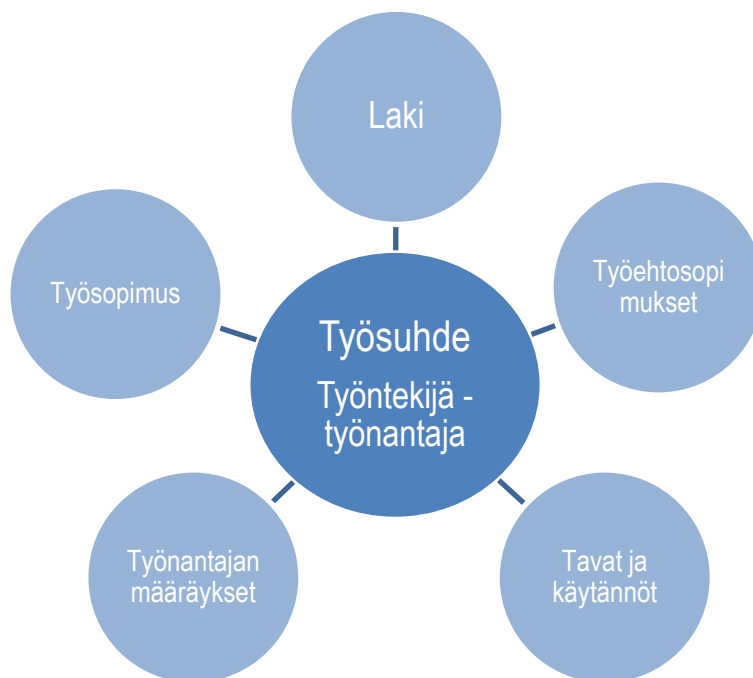
- Pidämme aina mielessämme osuustoiminnan tarkoituksen
- Olemme aidosti kiinnostuneita ihmisistä
- Toimimme tavoitteellisesti ja haluamme onnistua

Arvot tukevat Arinan visiota, joka on ylivoimainen hyöty omasta kaupasta. Arinalaisten osaaminen ja motivaatio varmistetaan valmentamalla ja luomalla hyvät edellytykset tavoitteiden toteutumiselle. (Arina 2021c.) Arinalla järjestetään koulutuksia ja valmennuksia niin työntekijöille kuin esimiehillekin. Näiden tarkoitus on auttaa Arinalaisia kehittämään osaamistaan ja ylläpitää motivaatiota työn tekemiseen.

4 HAASTAVAT TILANTEET

Esimiehet kohtaavat työssään useita erilaisia haastavia tilanteita. Haastavat tilanteet esimiestyössä ovat väistämättömiä sillä työntekijöillä on erilaisia tarpeita, mielenkiinnon kohteita ja näkökulmia (Novak, Purkey & Schmidt 2010). Tällaisia tilanteita esimiestyössä ovat esimerkiksi työsuhteen päättäminen, suulliset huomautukset, kirjalliset varoitukset sekä työntekijän alisuoriutuminen työssä. Erilaiset työntekijöiden terveyteen liittyvät vaikeudet, niin henkiset kuin fyysisetkin voivat aiheuttaa esimiehille haastavia tilanteita. Myös määräaikaisten työsuhteiden solmiminen voi aiheuttaa esimiehille haasteellisia tilanteita, sillä määräaikaaisuudelle tulee aina olla perusteltu syy ja huomioon on otettava myös muita lainsäädännöllisiä seikkoja. Haastavia tilanteita esimiestyössä voidaan ennakoida ja yrittää ehkäistä esimiehen varhaisella tuella.

4.1 Työsuhteen sääntely



KUVIO 2. Työsuhteen eri sääntelyiden lähteet.

Lainsäädäntö, työehtosopimukset ja muut säännökset ovat esimiestyössä keskeisessä osassa. Koskisen & Ullakonojan (2012, 35) mukaan Suomen työoikeus koostuu kuudesta eritasoisesta kansallisesta säännöstyskeinosta, jotka ovat:

- Lait ja asetukset
- Työehtosopimukset
- Työsäännöt ja muut yhteistoimintasopimukset
- Työsopimus
- Tapa ja sopimuksen veroiset käytännöt
- Työnantajan käskyt

Ensisijaisesti säännöksiä sovelletaan yllä olevan etusijajärjestyksen mukaan. Järjestyksessä ylempi säännös määrittää alemman säännöksen käyttämistä. Etusijajärjestystä voidaan käyttää mahdollisten ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa tai säännöksen valinnassa. Säännöksen luonne tulee kuitenkin selvittää ja ottaa huomioon. Laki tai työehtosopimus voi olla luonteeltaan absoluuttinen eli pakottava, semidispositiivinen eli puolipakottava tai dispositiivinen eli tahdonvaltainen. Työehtosopimusta käytettäessä säännöksenä tulee selvittää, keitä työehtosopimus koskee. Pääsääntöisesti ylempi säännös ohittaa alemman säännöksen ja se voi tehdä alemmasta säännöksestä täysin mitättömän. (Koskinen & Ullakonoja 2012, 35; Hietala & Kaivanto 2017, luku 2.1.)

Työsuhteen sisältö määräytyy kaikkien työoikeudellisten lakien pohjalta. Laki yksityisyydensuojasta työelämässä, yhdenvertaisuuslaki ja laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta vaikuttavat työsuhteen sisältöön yleisesti. Konkreettisesti työsuhteen sisältöön vaikuttaa työsopimuslaki. Työturvallisuuslaki, työaikalaki sekä vuosilomalaki määrittävät oikeuksia ja velvollisuuksia työsuhteessa. Työsuhdetta päätettäessä tulee ottaa huomioon työttömyysturvaa ja eläkettä koskevat lait, sillä niillä on vaikutusta niin työnantajan kuin työntekijänkin oikeuksiin. (Koskinen & Ullakonoja 2012, 36–37.)

4.2 Työsuhteen solmiminen

Työsopimuslain mukaan työsopimus on mahdollista solmia suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti (Työsopimuslaki 55/2001, 1:3.1 §). Työehtosopimusten mukaan työsopimukset tulee kuitenkin solmia kirjallisesti (Kaupan liitto 2020; Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa Ry 2020). Työsuhteen solmiminen luo sekä oikeuksia ja velvollisuuksia niin työnantajalle kuin työntekijällekin. Työntekijä on velvollinen tekemään työtä työnantajan lukuun. Tästä vastineeksi työntekijä saa palkkaa. Työsopimukseen perustuu myös työnantajan velvoite työllistämiseen ja palkanmaksuun. Työsopimukseen

liittyy myös olennaisesti työnantajan työnjohto- ja valvontaoikeus eli direktio-oikeus. Työntekijän sitoutuessa työn tekemiseen, antaa hän työnantajalle käyttöoikeuden työvoimaansa. Työnantajalla on oikeus antaa työntekijälle käskyjä liittyen työn suorittamiseen, kuten aikaan, paikkaan, laatuun ja laajuuteen. Työn teon ja sen lopputuloksen laadun valvominen ovat myös työnantajan oikeuksia. (Koskinen & Ullakonoja 2012, 5; Nyyssölä, Åström & Äimälä 2021, luku 3.)

Ensisijaisena työsopimusmuotona käytetään toistaiseksi voimassa olevaa työsopimusta. Mikäli muusta ei ole sovittu, voidaan työsopimusta pitää toistaiseksi voimassa olevana. Työsopimus voidaan solmia määräajaksi, jos siihen on perusteltu syy. Tämä on kuitenkin poikkeustilanne, johon liittyy tarkkoja säännöksiä. Molemmat sopimustyytit voidaan solmia myös osa-aikaisina ja näihin molempiin voidaan liittää koeaikaehto. Osa-aikaista työsopimusta ei ole määritelty lainsäädännössä, osa-aikaisia työsopimuksia on kuitenkin monenlaisia ja niitä voidaan solmia vapaasti. Työsopimusta voidaan pitää osa-aikaisena, jos työntekijä työskentelee vähemmän kuin lain sallima enimmäisaika. Osa-aikatyölle ei ole lain määrittämää vähimmäistyöaikaa. Vain tuotannolliset ja taloudelliset perusteet irtisanomiselle mahdollistavat yksipuolisen osa-aikaistamisen. Jos osa-aikainen työsopimus halutaan muuttaa kokoaikaiseksi, tarvitaan tähän suostumus työsopimuksen molemmilta osapuolilta. Työntekijää ei saa osa-aikaisuuden vuoksi asettaa heikompaan asemaan kokoaikaisiin työntekijöihin nähden. (Koskinen & Ullakonoja 2012, 11–12, 24.)

4.2.1 Esimiehen rooli

Esimiestyön päätehtävä on varmistaa, että työ on tuloksellista ja laadukasta tiimissä, yksikössä tai koko organisaatiossa. Haastavissa tilanteissa esimies puuttuu ongelmiin, jotka vaikuttavat työyhteisön toiminnan sujuvuuteen. Esimiehen on tärkeää muistaa asemansa työyhteisössä. Esimies on aina valta-asemassa henkilöstöönsä nähden. Esimies toimii toimintaympäristössä oman tiimensä tai yksikkönsä ja muun organisaation välissä. (Järvinen 2014, 80.) Esimiehellä on vastuu rakentaa työyhteisöön avoin ilmapiiri, jossa tuodaan esiin niin positiivisia kuin negatiivisiakin asioita. Esimiestyö on sekä asioiden että ihmisten johtamista. Esimies toimii organisaation arvojen, strategian, mission ja vision mukaisesti tuottaakseen työhyvinvointia työyhteisössä. (Työturvallisuuskeskus 2021.)

Jos työpaikalla tapahtuu häiriökäyttäytymistä, on esimiehen tehtävä puuttua siihen. Häiriökäyttäytymiseen on puututtava, kun se vaikuttaa muiden työntekijöiden hyvinvointiin tai haittaa työntekoa.

Esimiehen on hyvä havainnoida työntekijöiden käytöstä ja sen muutoksia. (Gröndahl ym. 2012, 51.)

Työnantajan velvollisuuksiin lukeutuu muun muassa yleisvelvoite, tasapuolinen kohtelu ja syrjintäkielto, työturvallisuus, työehtosopimusten yleissitovuus sekä palkan maksaminen. Yleisvelvoitteen mukaan työnantajan on pidettävä huolta, että työntekijöillä on mahdollisuus suoriutua työstään muuttuvista työoloista huolimatta. (TSL 2:1 §.) Tätä voidaan edistää kouluttamalla, opastamalla sekä perehdyttämällä henkilöstöä. Työnantajan tulee myös edistää omalla toiminnallaan hyvää työilmapiiriä sekä työntekijöiden kehittymismahdollisuuksia urallaan. (Nyyssölä ym. 2021, luku 2.)

Tasapuolisen kohtelun ja syrjintäkiellon lähtökohtana on, että kaikkia työntekijöitä täytyy kohdella tasapuolisesti (TSL 2:2.1 §). Tasapuolisuudella tarkoitetaan työnantajan tarjoamaa tukea työntekijöille heidän tarpeidensa mukaisesti. Se ilmenee yhtäläisinä mahdollisuuksina, resursseina ja kykynä menestyä molempia osapuolia kunnioittavassa ympäristössä. Työntekijöiden erilainen kohtelu on oikeutettua ainoastaan, jos siihen on hyväksyttävä syy. Asema, työtehtävät tai työolot voivat sisältää hyväksyttävän syyn työntekijöiden erilaiseen kohteluun. Työnantajaa koskee myös syrjintäkielto. Sen mukaan työntekijöitä ei saa asettaa eriarvoiseen asemaan, jotka johtuvat iästä, terveydentilasta, vammaisuudesta, kansallisesta tai etnisestä alkuperästä, kansalaisuudesta, sukupuolisesta suuntautumisesta, kielestä, uskonnosta, mielipiteestä, vakaumuksesta, perhesuhteista, ammattiyhdistystoiminnasta, poliittisesta toiminnasta tai muista näihin verrattavista seikoista ilman perusteltua syytä. Myöskään työsopimuksen kesto tai työaika eivät oikeuta eriarvoiseen kohteluun. Tasapuolisen kohtelun tulee kestää koko työsuhteen ajan. (Parnila 2017, 17; Nyyssölä ym. 2021, luku 1–2; Wright 2021.) Määräaikainen tai osa-aikainen työsuhde ei oikeuta työntekijän epäedulliseen kohteluun (TSL 2:2.2 §).

Yhdenvertaisuuslain mukaan työnantajan velvollisuuksiin kuuluu myös yhdenvertaisuuden edistäminen. Edistämisen tulee olla tehokasta, tarkoituksenmukaista sekä oikeasuhtaista toimintaympäristön, voimavarojen ja muiden olosuhteiden kannalta. Työnantajan täytyy arvioida, miten yhdenvertaisuus toteutuu työpaikalla sekä kehittää työoloja ja toimintamalleja, jotka liittyvät henkilöstön valintaan tai henkilöstöä koskevien ratkaisujen tekoon. Mikäli työnantajalla on vähintään 30 työntekijää, täytyy yhdenvertaisuuden edistämistoimenpiteistä olla suunnitelma. Kyseiset edistämistoimenpiteet ja niiden vaikutukset tulee käsitellä henkilöstön kanssa. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/0214, 1:7.1–2 §.)

Työsopimuslain perusteella työnantajalla on velvollisuus huolehtia työturvallisuudesta (TSL 2:3.1 §). Yksityiskohtaisemmat työnantajaa koskevat velvoitteet ovat säädetty työturvallisuuslaissa. Työturvallisuuslaki on tarkoitettu parantamaan työolosuhteita sekä työympäristöä. Näiden avulla turvataan ja ylläpidetään työntekijöiden työkykyä. (Nyyssölä ym. 2021, luku 7.)

Työnantajan on noudatettava vähintään valtakunnallisen, asianomaisella alalla edustavana pidettävän työehtosopimuksen (yleissitova työehtosopimus) määräyksiä niistä työsuhteen ehdoista ja työoloista, jotka koskevat työntekijän tekemää tai siihen lähinnä rinnastettavaa työtä. Työsopimuksen ehto, joka on ristiriidassa yleissitovan työehtosopimuksen vastaavan määräyksen kanssa, on mitätön ja sen sijasta on noudatettava yleissitovan työehtosopimuksen määräystä. Työnantaja, joka on työehtosopimuslain (436/1946) nojalla velvollinen noudattamaan työehtosopimusta, jonka toisena sopijapuolena on valtakunnallinen työntekijöiden yhdistys, saa 1 momentissa säädetystä poiketen soveltaa tämän työehtosopimuksen määräyksiä. (TSL 2:7 §.)

Palkan maksaminen työntekijälle on työnantajan päävelvoite työsuhteessa. Maksetun palkan tulee olla sopimuksen mukainen ja sen suuruus on pääsääntöisesti sovittu työsopimuksessa. Vähimmäispalkkaa koskevat määräykset löytyvät työehtosopimuksista, mikäli työnantaja on veloitettu sitä noudattamaan. Palkan määräytymisperusteet sekä sen suuruuteen vaikuttavat tekijät määräytyvät työehtosopimusten mukaan. (Parnila 2017, 20–22.) Palkka on maksettava työntekijän ilmoittamalle pankkitilille ja palkan tulee olla työntekijän saatavilla erääntymispäivänä. Palkkaa ei voida maksaa työntekijälle käteisenä ilman pakottavaa syytä. Työnantaja on palkkaa maksettaessa velvollinen antamaan työntekijälle palkkalaskelman. Laskelmasta tulee käydä ilmi maksettu palkkasumma ja sen määräytymisperusteet. Jos palkka maksetaan käteisenä, työntekijän tulee antaa työnantajalle allekirjoitettu kuitti tai muu selvitys maksun todentamiseksi. (TSL 2:16.1–2 §.)

4.2.2 Työntekijän rooli

Työntekijän velvollisuuksiin kuuluvat yleiset velvollisuudet, työturvallisuus, kilpaileva toiminta, liikesalaisuudet sekä kilpailukieltosopimus. Työntekijän yleisillä velvollisuuksilla tarkoitetaan sitä, että hänen on noudatettava työnantajan määräyksiä työn suorittamiseen liittyen sekä tehtävä työnsä huolellisesti. Työntekijä ei saa toimia ristiriidassa hänen asemaansa liittyviin menettelyihin nähden ja hänen on oltava lojaali työnantajalleen. (TSL 3:1 §.)

Työntekijän täytyy työssään toimia huolellisesti ja varovaisesti sekä huolehtia mahdollisuuksien mukaan niin omasta kuin työkavereidensa työturvallisuudesta. Työntekijä on velvollinen ilmoittamaan työnantajalleen, mikäli havaitsee vikoja tai puutteellisuuksia, jotka voivat aiheuttaa tapaturman tai sairastumisen. (TSL 3:2 §.)

Toiminta kilpailevassa yrityksessä on kiellettyä tilanteissa, joissa työn luonne tai asema työssä aiheuttavat vahinkoa työnantajalle kilpailutekona, joka voidaan katsoa hyvän tavan vastaiseksi (TSL 3:3.1 §). Myös kilpailevan yrityksen perustaminen on kiellettyä. Lain edellyttäessä, voivat työnantaja ja työntekijä tehdä kilpailukieltosopimuksen. Sen solmimiseen vaaditaan erityisen painava syy työnantajan toimintaan tai työsuhteeseen liittyen. Yleensä kilpailukieltosopimuksen kesto voi olla enintään kuusi kuukautta. Sopimus voi olla kuitenkin voimassa enintään yhden vuoden, mikäli työnantaja ja työntekijä ovat sopineet kohtuullisesta korvauksesta siitä haitasta, jonka kilpailukiello työntekijälle aiheuttaa. Sopimus on yleensä voimassa tilanteissa, joissa työntekijä päättää työsopimuksensa. Työntekijä ei ole sidottu kilpailukieltosopimukseen, mikäli työsuhteen päättymisen johtuu työnantajasta johtuvasta syystä. (TSL 3:5.1 §, 3:5.3–4 §.)

Työntekijällä ei ole oikeutta hyödyntää tai paljastaa muille työnantajansa liikesalaisuuksia työsuhteensa aikana. Mikäli työntekijällä ei ole ollut oikeutta tietoihin, on kiello voimassa myös työsuhteen päättymisen jälkeenkin. (TSL 3:4.1 §.)

Työntekijä on oikeutettu saamaan kirjallisen työtodistuksen työsuhteensa päättyessä. Työntekijän on itse pyydettävä työtodistus työnantajaltaan. Todistuksessa on mainittava työsuhteen kesto sekä kuvaus työtehtävistä. Mikäli työntekijä pyytää, on todistuksessa mainittava syy työsuhteen päättymiselle sekä arviointi työntekijän käyttäytymisestä ja taidoista työssä. (TSL 6:7.1 §.)

4.3 Koeaika

Koeajan tarkoitus on mahdollistaa työn sopivuuden testaaminen työsuhteen molemmille osapuolille. Työnantaja saa mahdollisuuden testata työntekijän soveltuvuuden työhön ja työntekijä voi päättää onko työ hänelle sopiva. Työnantaja ja työntekijä voivat sopia koeajasta ennen työnteon aloittamista. Koeajasta sopiminen on yleistä ja siitä voidaan sopia niin määräaikaisissa kuin tois-

taiseksi voimassa olevissakin työsuhteissa. Koeaika on sovittava siten, että koeaikaehdot ja koeajan pituus ovat selkeästi molempien osapuolien tiedossa. Koeaika ja sen kesto täytyy olla nähtävissä työ sopimuksessa. (Koskinen & Ullakonoja 2012, 20.)

Koeaika voi kestää enintään kuusi kuukautta. Koeaikaa on kuitenkin mahdollista pidentää, mikäli työntekijän työkyvyttömyys tai perhevapaa on aiheuttanut poissaoloja koeaikana. Työnantaja on oikeutettu pidentämään koeaikaa yhdellä kuukaudella jokaista 30 kalenteripäivää kohden, jonka työntekijä on ollut poissa työkyvyttömyys- tai perhevapaajakson aikana. Määräaikaisessa työ sopimuksessa koeaika saa olla korkeintaan puolet työsuhteen kestosta, se ei kuitenkaan saa kestää kuutta kuukautta pidempään. (TSL 1:4.1–2.) Työehtosopimus tai työ sopimus määrää koeajan keston noudattaen kuitenkin lain määräämää enimmäiskesto (Koskinen & Ullakonoja 2012, 21). Mikäli työnantajaa sitoo työehtosopimus, jossa on määräys koeajasta, on työnantajan ilmoitettava siitä työntekijälle sopimusta tehdessä (TSL 1:4.3 §).

Koeaika alkaa kulua vasta työnteon aloittamisesta, ei työ sopimuksen allekirjoittamisesta. Ensisijaisesti koeaikaa voidaan käyttää vain kerran työsuhteen aikana. Työntekijän työtehtävien tai aseman muuttuessa merkittävästi työsuhteen aikana, voidaan sopia koeaikaehdosta. Tällaisissa tilanteissa koeaikapurku ei kuitenkaan tarkoita työsuhteen päättymistä, vaan palaamista aikaisempiin työtehtäviin tai asemaan. Koeajan päätyttyä ei solmita uutta työ sopimusta vaan jo tehty alkuperäinen työ sopimus jatkuu voimassa olevana, ellei sitä ole purettu koeaikana. (Koskinen, Nieminen & Valkonen 2012, 25, 28–29.)

4.4 Määräaikaiset työsuhteet

Määräaikaiset työ sopimukset vaativat aina perustellun syyn. Ilman hyväksyttyä perustetta työ sopimus on aina toistaiseksi voimassa oleva, huolimatta sen sovitusta määräaikaisuudesta. Määräaikaisten sopimusten toistuva käyttö on kiellettyä, mikäli niiden lukumäärä, kesto tai niistä muodostuva kokonaisuus osoittaa, että työvoiman tarve on pysyvää. Työ sopimusta voidaan pitää toistaiseksi voimassa olevana, mikäli muusta ei olla sovittu suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. (TSL 1:3 §.)

4.4.1 Perusteltu syy määräaikaaisuudelle

Syitä määräaikaaisuudelle voi olla esimerkiksi työn projekti- tai kausiluontoisuus, sijaisuus, harjoittelu, liiketoiminnan vakiintumattomuus tai työntekijän oma pyyntö. Mikäli määräaikaaisuus johtuu työntekijän omasta pyynnöstä, ei perusteltua syytä tarvita. Pyyntö tulee kuitenkin näkyä merkintänä sopimuksessa. (Nyyssölä ym. 2021, luku 4.)

Perusteltua syytä määräaikaaisuudelle ei tarvita tilanteessa, jossa palkattava henkilö on ollut työtön työnhakija edellisen 12 kuukauden ajan. Työttömyysjakson tulee olla ollut yhtäjaksoinen ja työ- ja elinkeinotoimiston ilmoituksen mukainen. Määräaikaaisuus saa kestää enimmillään yhden vuoden. Sopimuksen saa uusia vuoden sisällä ensimmäisen määräaikaisen sopimuksen alkamisesta enintään kaksi kertaa. Näiden sopimusten yhteenlaskettu kokonaiskesto ei saa ylittää 12 kuukautta. (TSL 1:3a §.)

4.4.2 Määräaikaisten sopimusten päättyminen

Määräaikainen työsopimus päättyy ennalta sovittuna päättymispäivänä tai sovittu työn valmistuessa ilman irtisanomista. Työnantaja sopii määräajan tai määrittelee tehtävän työntekijän kanssa työsuhteen alkaessa. Lähtökohtaisesti määräaikaista sopimusta ei voida päättää työnantajan tai työntekijän toimesta, vaan sopimus päättyy sovittu määräajan päättyessä. (Nyyssölä ym. 2021, luku 4.)

Mikäli vain työnantajalla on tiedossa työsopimuksen päättymisajankohta, täytyy hänen ilmoittaa kyseinen ajankohta viipymättä työntekijälle. Jos työsopimus on tehty viittä vuotta pidemmäksi määräajaksi, viiden vuoden jälkeen sopimuksen tekemisestä on se irtisanottava samoilla perusteilla ja menettelytavoilla kuin toistaiseksi voimassa oleva työsopimus. (TSL 6:1.3 §.)

4.5 Varhaisen tuen merkitys

Haastaviin tilanteisiin puuttuminen voi tuntua esimiehestä vaikealta, etenkin jos tilanne johtuu työntekijän henkilökohtaisista syistä. Työntekijä on oikeutettu saamaan tukea työkykynsä edistämiseksi. Vaikka tilanne tuntuisi vaikealta, ei sitä saa sivuuttaa vaan asia tulee ottaa puheeksi työntekijän kanssa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Työnantaja, työntekijät ja työterveyshuolto

sopivat toimenpiteistä työkyvyn varhaiseen tukemiseen yhdessä. (Nikkola & Salminen 2012, 102–103; Työterveyslaitos 2021.)

Varhaiselle tuelle ja puuttumiselle olisi hyvä olla organisaatiokohtainen toimintamalli. Sen avulla työntekijöiden on helpompaa ymmärtää syyt puuttumiselle ja se, ettei kyse ole hyökkäyksestä yksilöä kohtaan. Varhaisen tuen toimintamalli toimii esimiehelle myös työkaluna haastavien tilanteiden ratkaisuun ja se laskee esimiehen kynnystä ottaa epäkohdat puheeksi. Tällaisia epäkohtia voivat olla esimerkiksi epäasiallinen käytös, lisääntyneet poissaolot, huolimattomuus, laiminlyönnit tai myöhästymiset. (Nikkola & Salminen 2012, 102–103.)

On tärkeää, että esimiehet noudattavat toimintamallia samalla tavalla tasa-arvoisuuden ylläpitämiseksi. Näin voidaan vahvistaa työntekijöiden reiluuden tunnetta ja kaikki työntekijät tulevat kohdelluiksi tasavertaisesti. Varhaisen tuen ja puuttumisen toimintamallia olisi hyvä käyttää, jotta epäkohtien aiheuttamat haitat eivät pääsisi kasvamaan suuremmiksi. Toimintamallia tulisi noudattaa myös siitä syystä, että esimies ei anna hiljaista hyväksyntää ei-toivotulle käyttäytymiselle. (Nikkola & Salminen 2012, 103–104.)

4.5.1 Alisuoriutuminen

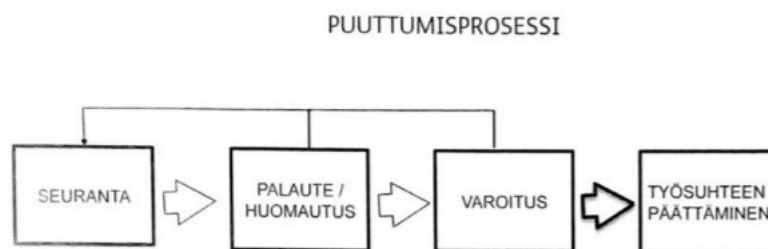
Alisuoriutumiselle ei ole olemassa oikeudellista määritelmää. Termi on kuitenkin yleisessä käytössä työnantajien keskuudessa. Työntekijä ei alisuoriutuessaan saa aikaan tarpeeksi odotettuja tuloksia, työntekijä ei kuitenkaan olennaisesti laiminlyö työtehtäviään tai jätä noudattamatta annettuja ohjeita. Alisuoriutumisella tarkoitetaan myös työntekijän aikaansaamattomuutta. Aikaansaamattomuus ilmenee työntekijän puutteellisina työsuorituksina ja tietynlaisena passiivisuutena työnantajan odotuksiin nähden. (Dahlström & Koskinen 2018, 14, 175.)

Työntekijän alisuoriutumiselle voi olla useita syitä. Henkilön työkykyyn vaikuttavat niin ulkoiset kuin sisäisetkin tekijät. Esimiehen täytyy olla tietoinen näistä tekijöistä, jotta on mahdollista havaita tarve varhaiselle tuelle. Ulkoisia tekijöitä ovat perhe ja lähiyhteisö. Sisäisiä tekijöitä ovat terveys ja toimintakyky, osaaminen, arvot, asenteet, motivaatio, työ, työolot, työyhteisö ja johtaminen. Esimiestyöllä ja johtamistaidoilla on suurin vaikutus työkykyyn. Syyt voivat olla työntekijästä riippumattomia ja ne täytyy aina huomioida kokonaisuutta tarkasteltaessa. Näitä syitä voi olla esimerkiksi työntekijän

kijän sairastuminen, ongelmat työn ulkopuolella, tekniikan kehittyminen sekä toiminnan muuttuminen. Myös riittämätön perehdytys ja koulutus voivat olla syitä alisuoriutumiselle. Organisaatiorakenteen aiheuttamat epäselvät ja epärealistiset tavoitteet voivat tuntua työntekijöistä mahdottomilta saavuttaa ja tällöin työmotivaatio kärsii. (Dahlström & Koskinen 2018, 176; Ilmarinen 2019; Työterveyslaitos 2021.)

Työntekijän alisuoriutuminen voi johtaa työsuhteen irtisanomiseen. Mikäli alisuoriutumista käytetään irtisanomisperusteena, on työnantajan pystyttävä todistamaan, että tulos tai tavoite ei ole täytynyt työntekijän laiminlyönnistä tai toiminnasta johtuvasta syystä. Työntekijän rikkeen tulee olla myös oleellinen, jotta sitä voidaan käyttää irtisanomisperusteena. (Dahlström & Koskinen 2018, 14.)

4.5.2 Puuttumisprosessi



KUVIO 3. Puuttumisprosessi (Nikkola & Salminen 2012, 105).

Puuttumisprosessin vaiheita ovat seuranta, palaute/huomautus, varoitus sekä työsuhteen päättäminen. Puuttumisprosessi on malli, jota esimiehet hyödyntävät tilanteissa, joissa työntekijä toimii sovitusta poikkeavasti. Puuttumisprosessin avulla esimiehen on helpompaa johtaa haastavia tilanteita rakentavasti. Puuttumisprosessin olisi hyvä olla koko organisaation laajuinen, yhtenäinen toimintamalli, jotta esimiehet toimivat saman linjauksen mukaisesti. Tehokas ja systemaattinen seuranta perustaa pohjan tehokkaalle puuttumiselle. Seurannan onnistuessa työnantajalla on mahdollisuus puuttua sääntöjen ja ohjeistusten vastaiseen toimintaan jo varhaisessa vaiheessa. Puuttumisprosessi on suuntaa antava toimintamalli ja sitä ei voida käyttää kaikissa tilanteissa. (Nikkola & Salminen 2012, 104–105.)

Puuttumisprosessin on tarkoitus auttaa ongelmien havaitsemisessa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta esimies pystyy päivittäisellä johtamisella ja palautteen antamisella edistää tilanteen saattamista toivotunlaiseksi. Palautteen antamisen yhteydessä esimiehen tulee antaa työntekijälle mahdollisuus kertoa omista näkemyksistään. Tavoitteena on, että palautekeskustelu on avointa vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijän välillä. Mikäli keskustelu ei anna tilanteelle toivottua päätöstä, voi esimies antaa työntekijälle suullisen huomautuksen. (Nikkola & Salminen 2012, 105–106.)

Jos palautteen ja suullisen huomautuksen antaminen eivät riitä tilanteen parantamiseen, voi esimies turvautua varoitusmenettelyyn. Käytännössä se tarkoittaa kirjallisen varoituksen antamista. Vaikka kirjalliseen varoitukseen liittyy irtisanomisuhka, ei sen tarkoituksena ole irtisanomisprosessin käynnistäminen. Varoituksen tavoitteena on vielä antaa työntekijälle mahdollisuus muuttaa tilanne toivotunlaiseksi. (Nikkola & Salminen 2012, 106.)

Viimeisenä puuttumisprosessin vaiheena on työsuhteen päättäminen. Ensisijaista on, että ennen päättämistilannetta esimies on käsitellyt siihen johtaneen tilanteen työntekijän kanssa. Mikäli tilanne ei ole korjaantunut kirjallisesta varoituksesta huolimatta, on irtisanomiselle peruste. Varoitusta ei kuitenkaan aina tarvita, jotta irtisanominen olisi laillinen. (Nikkola & Salminen 2012, 108, 111.)

4.6 Suullinen huomautus

Jos työntekijä ei suorita hänelle määrättyjä työtehtäviä tai noudata ohjeistuksia, hänelle voidaan antaa suullinen huomautus tai kirjallinen varoitus työnantajan toimesta. Suullista huomautusta käytetään puuttumismenettelyssä kirjallisen varoituksen ensiasteena. Suullinen huomautus annetaan, kun kyseessä on pieni työtehtävän laiminlyönti kuten lyhytaikainen luvaton poissaolo. Huomautus tulee antaa välittömästi moitittavan toiminnan jälkeen tai työnantajan saatua tiedon asiasta. Kun suullinen huomautus annetaan, olisi tilanteessa hyvä olla mukana jokin kolmas osapuoli kuten esimerkiksi luottamusmies. Kolmannella osapuolella tulee kuitenkin olla läsnäoloon oikeuttava työrooli. Suullisesta huomautuksesta tulee tehdä kirjallinen merkintä, jotta huomautuksen kohde ja ajankohta jäävät muistiin. (Gröndahl ym. 2012, 94; Osuuskauppa Arina 2021b.)

4.7 Kirjallinen varoitus

Työnantaja voi antaa työntekijälle varoituksen, mikäli työntekijä laiminlyö työsuhteestaan johtuvia velvoitteita. Varoituksen antaminen kirjallisesti on sekä työnantajan että työntekijän edun mukaista. Dahlströmin ja Koskisen (2012) mukaan varoitukseen tulisi kirjata:

- Konkreettinen kuvaus siitä, kuinka työntekijä on käyttäytynyt sopimuksenvastaisesti
- Selvitys työntekijän rikkomista velvollisuuksista
- Selkeä vaatimus sääntöjen mukaisesta käyttäytymisestä jatkossa
- Ilmoitus seurauksista, mikäli samankaltainen ja sopimuksenvastainen käyttäytyminen toistuu

Jos varoituksen antaminen johtaa työsuhteen päättämiseen, tulee irtisanomisen syyn olla annetun varoituksen kaltainen. Mikäli työntekijän tekemää rikkomusta voidaan pitää niin vakavana, että työnantajan ei ole kohtuullista jatkaa työsuhdetta, voidaan työsuhde päättää käyttämättä varoitusta. (TSL 7:2.5 §.)

Jos työntekijä rikkoo vakavasti esimerkiksi työhön liittyviä velvoitteita, määräyksiä, laiminlyö toistuvasti ohjeistuksia tai häiriökäyttäytyy, voi esimies antaa työntekijälle kirjallisen varoituksen. Varoitus sisältää uhan irtisanomisesta ja se on luonteeltaan työnjohdollinen. Työntekijälle annetusta varoituksesta tulisi myös löytyä työntekijän yksilöintitiedot. Yksilöintitietoja ovat nimi, henkilötunnus sekä tehtävä. Näiden lisäksi varoituksesta tulee myös löytyä työnantaja, päiväys, jolloin varoitus on annettu, työnantajan allekirjoitus sekä työntekijän kuittaus. Tarvittaessa varoituksessa tulee olla myös todistajien allekirjoitukset. Työntekijälle, jolla on työsuhde, on annettava varoituksella mahdollisuus korjata menettelynsä, ennen kuin hänet voidaan irtisanoa. (Gröndahl ym. 2012, 94–95; Dahlström & Koskinen 2018, 58.)

Kun annetaan kirjallinen varoitus, on työntekijälle toimitettava kutsu määräajassa sekä on järjestettävä virallinen kuulemistilaisuus. Kutsu toimitetaan kaksi viikkoa ennen kuulemistilaisuutta ja se kuitataan saaduksi. Kutsussa täytyy mainita työntekijän oikeudesta ottaa avustaja mukaan kuulemistilaisuuteen. Avustaja voi olla esimerkiksi luottamusmies tai työsuojeluvaltuutettu. Ennen varoituksen antamista on kuultava työntekijää, mutta varoitusasiakirja tehdään kuitenkin valmiiksi. Työntekijä on oikeutettu antamaan kirjallinen vastine varoituksen syytöksiin. Henkilöstöosaston sihteeri

tai muu työnantajan paikalle kutsuma henkilö laatii kuulemistilaisuudesta pöytäkirjan. (Gröndahl ym. 2012, 94–95.)

4.8 Työsuhteen päättäminen

Työsuhteen päättäminen on yhteisnimitys työsuhteen irtisanomiselle ja purkamiselle. Työsuhteen päättäminen toistaiseksi voimassa olevassa työsopimuksessa tapahtuu yleensä irtisanomisella. Työsuhteen purkaminen on harvinaisempi tapa päättää työsopimus. Työsopimuslaki määrää työnantajan oikeudet työntekijän työsopimuksen irtisanomiseen ja purkamiseen. Työntekijän työsuhteturva on lakiin perustuva. Työsuhteturvan tarkoituksena on työntekijän suojaaminen työsuhteen päättämisiltä ilman perustetta. Työantaja ja työntekijä voivat päättää työsopimuksen myös sopimalla. Jos työsuhde päätetään sopimalla, ei päättämiseen tarvitse soveltaa lainmukaisia päättämisperusteita. (Koskinen ym. 2012, 1–2, 527.)

Päätettiin työsuhde irtisanomalla tai purkamalla, tulee molemmissa tilanteissa noudattaa työsopimuslain mukaista päättämismenettelyä. Työnantajan saadessa tietoonsa työntekijään liittyvän irtisanomisperusteen, tulee siihen vedota kohtuullisessa ajassa. Työntekijällä on oikeus tulla kuulluksi työsopimuksen päättämiseen liittyvistä syistä, mikäli syyt ovat työntekijään itseensä liittyviä. Työntekijällä on oikeus käyttää avustajaa kuulemistilanteessa. (TSL 9:1–2 §.)

Työnantajalla on velvollisuus selvittää irtisanomisperusteet ja vaihtoehdot niitä koskevalle työntekijälle. Mikäli irtisanottavia työntekijöitä on useita, selvitys voidaan toimittaa työntekijöitä edustavalle henkilölle tai kaikille yhteisesti. Päättämislmoitus täytyy toimittaa henkilökohtaisesti. Tämän ollessa mahdotonta, voi ilmoituksen toimittaa joko kirjeitse tai sähköisesti. Jos työntekijä pyytää työnantajalta työsuhteen päättymispäivämäärää sekä irtisanomis- tai purkamisperusteita, tulee työnantajan viipymättä toimittaa pyydetty tiedot kirjallisena työntekijälle. (TSL 9:4–5 §.)

4.8.1 Koeaikapurku

Koeaikapurulla tarkoitetaan sitä, että työsuhde voidaan purkaa niin työnantajan kuin työntekijänkin puolesta ilman irtisanomis- tai purkamisperustetta koeajan ollessa vielä voimassa. Vain koeaikapurussa työnantajalla on oikeus käyttää normaalista poikkeavia päättämisperusteita purkamisen

syynä. Työsuhteen päättäminen koeaikana tarkoittaa sitä, että työsuhde päättyy saman päivän aikana, kun toinen osapuoli ilmoittaa asiasta. Koeaikapurussa ei siis ole irtisanomisaikaa. Tilanteessa, jossa työnantaja päättää työsuhteen vedoten koeaikaan, on työnantajalla oltava näyttöä koeajan sopimisesta. Tämän vuoksi koeajasta sovitaan pääsääntöisesti työsopimuksessa. (Koskinen ym. 2012, 51; Nikkola & Salminen 2012, 188.)

Asiallisena ja hyväksyttävänä perusteena koeaikapurulle työnantajan toimesta voidaan pitää esimerkiksi puutteellisuuksia työsuorituksissa, soveltumattomuutta työhön tai työyhteisöön tai työn laiminlyöntiä ja sopimatonta käytöstä. Myös työntekijän työkykyä alentavaa pitkäaikaissairautta on hyväksyttävää käyttää purkuperusteena. Koeaikapurku on kuitenkin kiellettyä tehdä epäasiallinen tai syrjintäkiellon vastaisin perustein. Koeaikapurkua voidaan pitää lainvastaisena, mikäli sen perusteena ovat työntekijän sairaus tai perhesuhteet. (Koskinen ym. 2012, 42; Nikkola & Salminen 2012, 189.)

4.8.2 Irtisanominen

Pääsääntöisesti toistaiseksi voimassa olevien työsuhteiden päättämiseen käytetään irtisanomista. Työntekijää ei voida irtisanoa ilman painavaa ja asiallista syytä. Perusteena irtisanomiselle voi olla työntekijästä johtuvat syyt tai työantajan tuotannolliset ja taloudelliset syyt. Mikäli työntekijä laiminlyö tai rikkoo vakavasti velvoitteita, jotka johtuvat laista tai työsopimuksesta, voidaan irtisanominen tehdä näiden perusteella. Myös muuttuneet työntekoaedellytykset, joiden seurauksena työntekijä ei pysty enää suoriutumaan annetuista työtehtävistä oikeuttavat irtisanomiseen. Irtisanomisen perusteena ei kuitenkaan voida käyttää työntekijän sairautta, vammaa tai tapaturmaa, osallistumista työtaistelutoimenpiteeseen, poliittisia, uskonnollisia tai muita mielipiteitä, osallistumista yhteiskunnalliseen tai yhdistystoimintaan tai turvautumista oikeusturvakeinoihin. Työntekijän sairaus, vamma tai tapaturma voi olla irtisanomisperuste, vain jos työntekijän työkyky on heikentynyt merkittävästi ja pitkäaikaisesti näistä johtuen. Työntekijää ei voida irtisanoa hänen osallistuessa työtaistelutoimenpiteeseen, joka on työehtosopimuslain mukainen tai työntekijäyhdistyksen toimeenpanema. (TSL 7:2.2 §.)

Mikäli työ on vähentynyt merkittävästi ja pysyvästi johtuen taloudellisista ja tuotannollisista syistä tai työantajan uudelleenjärjestelystä toiminnasta, voidaan työntekijä irtisanoa näillä perusteilla. Jos

työntekijä voidaan sijoittaa tai kouluttaa toisiin tehtäviin, ei työntekijää saa irtisanoa. Irtisanomisperustetta ei ole, jos irtisanotun työntekijän rooliin tai samankaltaiseen tehtävään on palkattu uusi henkilö ennen tai jälkeen irtisanomisen. Mikäli työ ei ole vähentynyt tosiasiallisesti töiden uudelleenjärjestelyn myötä, on irtisanominen perusteeton. (TSL 7:3 §.)

Jos työntekijä voidaan sijoittaa toisiin työtehtäviin, ei irtisanomiselle ole perustetta (Koskinen ym. 2012, 14). Ensisijaisesti työntekijälle täytyy tarjota työtä tai tehtävää, joka vastaa hänen työsopimustaan. Mikäli työsopimusta vastaavaa työtä ei ole tarjolla, täytyy työnantajan tarjota työntekijän koulutusta, ammattitaitoa tai kokemusta vastaavaa työtä. (TSL 7:4.1 §.) Työnantajan tarjoamisvelvollisuus koskee koko työnantajayritystä, eikä sitä ole rajattu tiettyyn toimialueeseen tai työpaikkaan. Jos tarjottu työ ei vastaa työntekijän työsopimusta, on hänellä oikeus kieltäytyä tarjotusta työstä. Tästä kuitenkin seuraa irtisanomisprosessin jatkuminen. Työnantaja on velvollinen myös kouluttamaan työntekijää, jos tarjottu työ ei vastaa työntekijän osaamista. (Koskinen ym. 2012, 14.) Koulutuksen tulee kuitenkin olla kohtuullista sekä tarkoituksenmukaista molempien osapuolien kannalta (TSL 7:4.2 §).

Jos työnantaja on irtisanonut työntekijän taloudellisista ja tuotannollisista syistä tai saneerausmenettelyn yhteydessä, on työnantajalla tällöin takaisinottovelvollisuus. Tällä tarkoitetaan ensisijaisesti avoimen työn tarjoamista irtisanotulle työntekijälle. Irtisanottu työntekijä on etusijalla saamaan tarjotun työn ulkopuolisiin hakijoihin nähden takaisinottovelvollisuuden ansiosta. (Koskinen ym. 2012, 725, 727, 735.) Tämä kuitenkin edellyttää työn olevan samanlaista tai samankaltaista kuin ennen irtisanomista tehty työ. Takaisinottovelvollisuus koskee työnantajaa neljä kuukautta työsuhteen päättymisestä. Velvoite on voimassa kuitenkin kuusi kuukautta, mikäli työsuhde on kestänyt vähintään 12 vuotta yhtäjaksoisesti. (TSL 6:6.1 §.)

Irtisanomisaika saa olla sopimuksen mukaisesti enintään kuusi kuukautta. Mikäli irtisanomisajaksi on sovittu pidempi aika, noudatetaan sen sijaan kuitenkin kuuden kuukauden irtisanomisaikaa. (TSL 6:2.1–2 §.) Työnantajaa yleisesti koskevat irtisanomisajat (taulukko 1) ja työntekijää yleisesti koskevat irtisanomisajat (taulukko 2). Työehtosopimuksissa määrätään, että irtisanomisaika alkaa seuraavana päivänä irtisanomisesta (Kaupan liitto 2020; Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa Ry 2020).

TAULUKKO 1. Työnantajan irtisanomisajat (TSL 6:3.1 §).

Työsuhteen kesto (vuosina)	Irtisanomisaika
Enintään 1	14 pv
Yli 1 mutta alle 4	1 kk
Yli 4 mutta alle 8	2kk
Yli 8 mutta alle 12	4kk
Yli 12	6kk

TAULUKKO 2. Työntekijän irtisanomisajat (TSL 6:3.2 §).

Työsuhteen kesto (vuosina)	Irtisanomisaika
Enintään 5	14 pv
Yli 5	1kk

Kaupan työehtosopimuksen mukaan työntajan noudattama irtisanomisaika on 14 päivää, kun työsuhde on kestänyt enintään 12 kuukautta. Irtisanomisaika on yksi kuukausi, mikäli työsuhde on kestänyt yli yhden vuoden, mutta kuitenkin alle neljä vuotta. Yli neljä vuotta, mutta kuitenkin enintään kahdeksan vuotta kestäneessä työsuhteessa irtisanomisaika on kaksi kuukautta. Irtisanomisaika on neljä kuukautta, kun työsuhde on kestänyt enintään 12 vuotta ja yli 12 vuotta kestäneissä työsuhteissa se on kuusi kuukautta. (Kaupan liitto 2020.)

Matkailu- ja ravintolapalveluiden työehtosopimuksen mukaan työnantajan noudattama irtisanomisaika on yksi kuukausi, kun työsuhde on kestänyt enintään viisi vuotta. Irtisanomisaika on kaksi kuukautta, kun työsuhde on kestänyt yli viisi vuotta, mutta enintään 10 vuotta. Työsuhteen kestäessä yli 10 vuotta, mutta kuitenkin enintään 15 vuotta, on irtisanomisaika kolme kuukautta ja yli 15 vuotta kestäneissä työsuhteissa irtisanomisaika on neljä kuukautta. (Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa Ry 2020.)

Mikäli irtisanomisaikaa ei noudateta, on noudattamatta jättänyt osapuoli korvausvelvollinen. Jos työnantaja ei noudata irtisanomisaikaa, on työntekijälle korvattava täysi palkka irtisanomisajalta. Jos työntekijä jättää noudattamatta irtisanomisajan, on työnantajalle korvattava irtisanomisajan palkkaa vastaava määrä. (TSL 6:4.1–2 §.)

4.8.3 Työsuhteen purkaminen

Työsuhteen purkaminen on sallittavaa ainoastaan erittäin painavin perustein. Purkaminen voidaan tehdä niin toistaiseksi voimassa olevalle kuin määräaikaisellekin työ sopimukselle. Riippumatta työ sopimuksen kestosta tai irtisanomisajasta, purkutilanteessa työ suhde päättyy heti. Työntekijän rikkoessa tai laiminlyödessä vakavasti työ sopimuksesta tai laista johtuvia velvoitteita, voidaan työ sopimus purkaa työnantajan toimesta. Tällaisessa tilanteessa työnantajaa ei ole kohtuullista velvoittaa irtisanomisajan noudattamiseen. Myös työntekijä on oikeutettu purkamaan työ sopimuksen työnantajan rikkoessa tai laiminlyödessä vakavasti työ sopimuksesta tai laista johtuvia velvoitteita. Jos purkaa ei kuitenkaan ole tehty 14 päivän aikana siitä, kun toinen osapuoli on saanut tietoonsa purkamisperusteen täyttyneen, purkamisoikeus raukeaa. Purkamisen estyessä pätevästä syystä, voi sen toimittaa 14 päivän aikana esteen päättymisestä. (TSL 8:1–2 §.)

Mikäli sopimuksen toinen osapuoli on ollut poissa työstä tai työpaikalta, eikä ole ilmoittanut poissaolostaan sen alkaessa tai aikana toiselle osapuolelle, voidaan työ sopimus katsoa purkautuneeksi. Poissaoloajan täytyy olla vähintään seitsemän päivää ja poissaololle täytyy olla pätevä syy. Ilman pätevää syytä työ sopimus voidaan katsoa purkautuneeksi. Tämä koskee sekä työntekijää että työnantajaa. Poissaolon tulee kuitenkin olla yhtäjaksoinen, jotta työ sopimus voidaan katsoa purkautuneeksi. Jos poissaolosta ilmoittaminen on estynyt hyväksyttävän syyn vuoksi, voidaan työ sopimuksen purkautuminen katsoa peruuntuneeksi. (TSL 8:3 §.)

4.8.4 Tuotannolliset ja taloudelliset syyt

Tuotannolliset irtisanomisperusteet muodostuvat toiminnan tehostamisen sekä toimintaedellytysten turvaamisen tarpeista. Muutoksia, jotka aiheuttavat tuotannollisen syyn irtisanomiselle voi olla esimerkiksi vaihdos yrityksen omistussuhteissa, muutos asiakaskäyttäytymisessä, kysynnän laskeminen tai liikkeenjohtoon ja hallinnollisiin järjestelyihin liittyvät muutokset. Tuotannollisten syiden täytyy olla todennettavissa laadullisesti tai määrällisesti. (Koskinen & Ullakonoja 2012, 260.)

Taloudelliset syyt irtisanomiselle edellyttävät vaikeutumista taloudellisissa toimintaedellytyksissä sekä todennettavissa olevaa säästöä, joka on saatu aikaan toimenpiteen ansiosta. Taloudessa tapahtuneet tai ennakoitavat pysyvät muutokset, joiden seurauksena työntekijöiden palkkaamiseen

liittyvät resurssit vähentyvät voivat muodostaa taloudellisen irtisanomisperusteen. Muutoksesta aiheutuva tarve säästölle täytyy aina olla todellinen ja pysyvä. (Koskinen & Ullakonoja 2012, 251–252.)

5 OPPAAN LAATIMINEN

Oppaan laatiminen aloitettiin opinnäytetyön teoriapohjan kirjoittamisella, sillä se toimii perustana oppaan sisällölle. Apuna sisällön laatimisessa käytettiin myös lainsäädäntöä, työehtosopimuksia, Osuuskauppa Arinan omia ohjeistuksia ja materiaaleja sekä haastatteluista saatuja kehitysideoita. Oppaassa hyödynnettiin Kaupan työehtosopimusta sekä Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskevaa työehtosopimusta, sillä niitä molempia sovelletaan Arinan toimialoilla.

Oppaan laatiminen aloitettiin, kun opinnäytetyön teoriapohja oli lähes valmis. Opinnäytetyön sisällysluettelon ja teoriapohjan muodostuessa myös oppaan sisällysluettelo selkiytyi (liite 2). Oppaassa ensimmäisenä esitetään Arinan henkilöstöhallinnon organisaatiokaavio sekä yleistä työsuhteen sääntelystä. Sekä opinnäytetyön että oppaan sisällysluetteloiden järjestystä muutettiin loogisemmaksi vastaamaan työsuhteen etenemisprosessia. Järjestys alkaa työsuhteen solmimisesta, johon sisältyvät sekä esimiehen että työntekijän velvollisuudet. Tämän jälkeen seuraavana ovat koeaika sekä määräaikaiset työsuhteet. Haastavien tilanteiden puuttumisprosessiin kuuluvat varhainen tuki, suullinen huomautus, kirjallinen varoitus ja lopuksi työsuhteen päättäminen. Aiheet ovat sen vuoksi esitetty siinä järjestyksessä myös sisällysluettelossa.

Kehittämistehtävää varten haastateltiin kolmea työntekijää, jotka toimivat esimiehinä Osuuskauppa Arinan alueella. Haastateltavat halusivat esiintyä opinnäytetyössä anonymieinä. Haastateltavat esimiehet toimivat eri toimialoilla ja kahdella eri paikkakunnalla. Halusimme haastatella henkilöitä eri toimialoilta mahdollisimman monipuolisen ja kattavan kuvan saamiseksi Arinan toimintamallien sen hetkisestä tilanteesta. Jokaisella haastateltavalla on erilainen työtausta sekä kokemus esimiestyöstä vaihtelee kolmesta vuodesta jopa 15:een vuoteen. Haastatteluista saatiin arvokasta aineistoa oppaan laatimista varten. Haastattelut toivat oppaalle lisäarvoa sekä näyttivät suuntaa opinnäytetyön sisällölle.

Haastatteluista kävi ilmi, että haastateltavat ajattelevat haastavien tilanteiden kuuluvan osaksi heidän työtään. Haastavat tilanteet eivät ole mieleisiä, mutta niihin tulee puuttua ja tilanteet koetaan myös hyvin opettavaisiksi. Haastateltavat kaipaavat enemmän ohjeistusta erilaisiin ristiriitatilanteisiin, jotka eivät ratkea keskustelemalla työntekijän kanssa. Myös ohjeita eri prosesseihin sekä tilanteisiin, joissa työntekijä kokee esimiehen toimineen epäoikeudenmukaisesti, kaivattaisiin työka-

luja tilanteiden ratkaisemiseksi. Haastateltavat eivät pääsääntöisesti kokeneet haasteita määrällisiin työsuhteisiin liittyen ja he saavat tukea luottamusmieheltä sekä omalta esimieheltä epäselvissä tilanteissa. (Haastateltavat A, B & C 2021.)

Suullisen huomautuksen antaminen koettiin helpoksi. Kaikki haastateltavat kokivat kuitenkin epäselväksi, milloin annetaan suullinen huomautus ja milloin kirjallinen varoitus. Raja keskustelun, suullisen huomautuksen sekä kirjallisen varoituksen välillä koettiin vaikeaksi tunnistaa. Haastatelluissa kävi myös ilmi, että huomautusten dokumentoinnissa ja toimintamallin noudattamisessa oli poikkeavia käytäntöjä. Kirjallinen varoitus koettiin suullista huomautusta ikävämmäksi ja vakavam-maksi tilanteeksi. Haastateltavat kokivat kirjallisen varoituksen antamisen myös heille itselleen vaikeammaksi. Kirjallista varoitusta pidetään suullista huomautusta selkeämpänä ja tehokkaampana. Kirjalliseen varoitukseen liittyvää toimintamallia pidetään selkeämpänä kuin suullisessa huomautuksessa. (Haastateltavat A, B & C 2021.) Ei ollut kuitenkaan täysin selvää, mistä ohjeistuksen löytää (Haastateltava C 2021).

Haastateltavat kokivat työsuhteen päättämistilanteet haastaviksi etenkin, jos työsuhde päätetään työntekijään liittyvistä syistä. Henkiset haasteet koettiin itse työsuhteen päättämistä vaikeammiksi. Haastateltavat pitivät koeaikapurun mahdollisuutta hyvänä asiana, ja sitä voitaisiin hyödyntää jopa enemmän. (Haastateltavat A, B & C 2021.)

Lopuksi haastateltavilta kysyttiin kehitysideoita ja tilanteita, joihin kaivattaisiin enemmän tukea tai ohjeistusta. Kehitysideoissa nousi esiin selkeän toimintamallin puute. Tähän toivottiin tueksi prosessikuvioita sekä organisaatiokaaviota. (Haastateltavat A, B & C 2021.) Toimintamallia toivottiin niin uusille kuin kokeneemmillekin esimiehille. Koettiin myös, että esimiesten yhteistyötä luottamus-toimen ja työsuojelun kanssa voitaisiin parantaa. (Haastateltava B 2021.) Esimiehet kaipaisivat tietoa, kuinka tilanteissa toimitaan ja kenelle niistä ilmoitetaan apua tarvittaessa (Haastateltavat A, B & C 2021). Apua kaivattaisiin myös tilanteisiin, jotka kohdistuvat esimiehiin itseensä ja joissa he kokevat olevansa yksin. Esiin nousi myös nuorten työntekijöiden mielenterveysongelmat sekä heidän jaksamisensa työssä. (Haastateltavat A 2021.) Haastateltavien esille tuomia asioita on otettu huomioon kehittämistehtävässä eli oppaassa.

Oppaan tavoitteena oli toimia tukena esimiehille yleisimmissä esimiestyön haastavissa tilanteissa.

Tarkoituksena ei ole esimiesten jättäminen oppaan ohjeistuksien varaan vaan monimutkaisimmissa tilanteissa tulee ottaa yhteyttä omaan esimieheen, henkilöstöhallintoon tai luottamustoimeen. Haastateltavien toiveesta oppaaseen laadittiin organisaatiokaavio, joka sisältää Arinan henkilöstöhallinnon sekä luottamustoimen vastuuhenkilöt. Organisaatiokaavion tarkoituksena on, että esimies löytää helposti henkilön keneen olla yhteydessä haastavassa tilanteessa. Oppaaseen on lisätty toimeksiantajan toiveesta kehoitus olla yhteydessä henkilöstöhallintoon matalallaakin kynnyksellä apua tarvittaessa.

Kehitysideoiden pohjalta oppaasta pyrittiin tekemään selkeä ja käytännöllinen, jotta siitä olisi mahdollisimman paljon hyötyä esimiehenä toimiville työntekijöille. Oppaasta löytyy myös prosessikuvioita helpottamaan haastavien tilanteiden hoitamista. Halusimme luoda prosessikuviot selkeyttämään ja tukemaan oppaassa esitettyjä toimintamalleja. Myös haastateltavat tukivat ajatustamme prosessikuvioden tarpeellisuudesta. Prosessikuvioden laatimisessa käytettiin toimeksiantajan materiaaleja Arinan omista käytännöistä. Päätimme visualisoida prosessikuviot oppaaseen Arinan värejä eli sinisen sävyjä käyttäen oppaan ulkoasun yhtenäistämiseksi. Prosessikuvioden sisältö vastaa kuitenkin Arinan alkuperäisiä kuvioita.

Prosessikuviot laadittiin varhaisesta tuesta, työntekijän alisuoriutumiseen puuttumisesta, suullisesta huomautuksesta ja kirjallisesta varoituksesta, koeaikapurusta sekä työsuhteen päättämisestä. Kuviot laadittiin näistä aiheista, sillä halusimme selkeyttää nimenomaan haastaviin tilanteisiin puuttumiseen liittyviä prosesseja. Aiemmin mainittujen prosessikuvioden lisäksi oppaaseen lisättiin opinnäytetyöstä kuvio työsuhteen sääntelyn lähteistä konkretisoimaan työsuhteeseen vaikuttavia tekijöitä. Koimme, että esimiehenä on tärkeää tietää työoikeuden säännöstyskeinojen etusijajärjestys. Prosessikuvioita työsuhteen solmimisesta tai määräaikaista työsuhteista ei laadittu, sillä esimiesten laadittua sopimukset käsitellään ne vielä Arinan oman henkilöstöhallintojärjestelmän kautta.

Luottamustoimen ja työsuojelun yhteistyön parantamista sekä nuorten työntekijöiden mielenterveysongelmia ja jaksamista ei käsitelty oppaassa, sillä ne eivät sisältyneet opinnäytetyön ja kehittämistehtävän rajauksiin. Koimme aiheet kuitenkin tärkeiksi, joten välitimme niistä tiedon toimeksiantajalle. Opinnäytetyöstä poiketen, oppaassa irtisanomisajat käsiteltiin työehtosopimusten mukaan, sillä Arinan esimiesten tulee noudattaa työehtosopimuksissa olevia irtisanomisaikoja. Toimeksiantajan toiveesta oppaasta jätettiin pois lähteet ja tekstiviitteet, jotta opas on selkeämpi sekä

helppolukuisempi. Oppaassa käytettiin myös toimeksiantajan toiveesta ”esimies” -termin sijaan termiä ”esihenkilö”.

Opasta laatiessa olimme vuorovaikutuksessa toimeksiantajan kanssa. Saimme toimeksiantajalta materiaaleja avuksi oppaan laatimiseen. Materiaaleja on käytetty haastavien tilanteiden rajaamiseen, prosessikuvioiden ja organisaatiokaavion luomiseen sekä toimintamallien kuvaamiseen. Tarkoituksena on, että toimeksiantaja voi hyödyntää opasta usean vuoden ajan. Jotta toimeksiantaja hyötyisi oppaasta mahdollisimman paljon, laadittiin se sellaiseen muotoon, johon toimeksiantaja voi tehdä myöhemmin muutoksia. Käytön pitkäaikaisuus tukee myös tavoitettamme oppaan hyödyllisyydestä.

6 POHDINTA

Tavoitteena oli luoda toimeksiantajayrityksen esimiehille opas haastaviin tilanteisiin. Oppaan tarkoituksena on toimia ohjeistuksena kaikkien Osuuskauppa Arinan toimialojen esimiehille. Opinnäytetyön tekeminen oli kokonaisuudessaan mielenkiintoista ja opettavaista. Prosessi oli omalla kohdallamme intensiivinen ja se toteutettiin lyhyessä ajassa. Suunnitelmallisuus, huolellisuus ja tavoitteellisuus kulkivat mukanaamme koko opinnäytetyöprosessin ajan. Pysyimme tavoitellussa ajassa tiiviistä aikataulusta huolimatta.

Heinäkuussa 2021 olimme yhteydessä toimeksiantajaan ja sovimme opinnäytetyön aiheesta. Koimme toimeksiantajan ehdottaman aiheen tärkeäksi ja mielenkiintoiseksi. Aiheen ajankohtaisuus ja hyödyllisyys kiinnostivat meitä. Aihe on myös merkityksellinen työelämälle, sillä se tulee näkymään Arinan esimiesten arjessa. Opinnäytetyön aihe ja rajaukset pysyivät koko prosessin ajan samoina. Elokuussa oli aloituskeskustelu ohjaavan opettajan kanssa ja sovimme opinnäytetyön aikataulusta. Pidimme aloituskeskustelun jälkeen vielä palaverin myös toimeksiantajan kanssa. Keskustelimme toimeksiantajan kanssa opinnäytetyön aikataulusta ja etenemisestä sekä mahdollisista haastateltavista esimiehistä.

Syyskuun alussa keskustelimme ohjaavan opettajan kanssa haastattelukysymyksistä, sillä ensimmäiset haastattelut oli tarkoitus pitää jo syyskuun aikana. Aloitimme varsinaisen opinnäytetyön kirjoittamisen tämän jälkeen. Pidimme ensimmäiset kaksi haastattelua syyskuussa ja aloitimme teoriapohjan laatimisen ensimmäisen haastattelun jälkeen. Tiukan aikataulun vuoksi teoriapohja ei ollut valmis ennen haastatteluja, vaan sitä kirjoitettiin niiden välissä. Ennen ohjausseminaaria kirjoitimme teoriapohjaa pääsääntöisesti lainsäädännön pohjalta aiheeseen liittyvää kirjallisuutta apuna käyttäen.

Lokakuussa pidettiin viimeinen haastattelu sekä ohjausseminaari. Ohjausseminaaria varten pyrimme käsittelemään oleelliset asiat lainsäädännöstä, sillä laki on työoikeuden hierarkiassa ylimpänä. Laki toimii perustana työoikeudelle ja se määrittää muiden säännösten kuten työehtosopimusten käyttämistä. Työehtosopimusten sekä haastattelujen läpikäynti jätettiin tarkoituksella myöhemmälle. Viimeinen haastattelu pidettiin juuri ennen ohjausseminaaria, joten aikataulussa pysymisen kannalta oli tärkeämpää keskittyä teoriapohjan laatimiseen.

Ohjausseminaarin jälkeen teimme tarvittavat muutokset saamamme palautteen perusteella. Korjausten jälkeen käsitelimme työehtosopimukset ja teimme lisäyksiä teoriapohjaan. Teoriapohjan ollessa valmis pidimme toimeksiantajan kanssa palaverin oppaan sisältöön liittyen. Tämän jälkeen opas laadittiin opinnäytetyön teoriapohjan sekä Osuuskauppa Arinan omien käytäntöjen perusteella. Oppaassa on hyödynnetty myös haastatteluissa ilmi tulleita kehitysideoita ja toiveita. Opinnäytetyön teoriapohjan ja oppaan valmistumisen jälkeen kirjoitettiin opinnäytetyön johdanto, pohdinta ja tiivistelmät. Esitysseminaari pidettiin alkuperäisen aikataulun mukaisesti marraskuussa 2021.

Teoriapohjan kirjoittaminen ei tuntunut erityisen haastavalta, sillä lähteitä oli useita ja materiaalia oli paljon. Haastavimmaksi koimme lakitekstin muuttamisen selkeämmäksi kuitenkin muuttamatta sen sisältöä ja tarkoitusta. Koimme, että yhteistyö toimeksiantajan kanssa oli sujuvaa. Saimme toimeksiantajalta tukea ja ohjeistusta sekä pidimme palavereita tarpeen vaatiessa. Toimeksiantajalta saatiin myös kattavasti materiaaleja käyttöön etenkin oppaan laatimista varten. Yhteistyö oli toimivaa myös ohjaavan opettajan kanssa. Hyödynsimme sekä toimeksiantajan että ohjaavan opettajan asiantuntemusta koko prosessin ajan.

Tavoitteenamme oli haastatella useampaa Arinassa työskentelevää esimiestä eri toimialoilta ja mahdollisuuksien mukaan eri paikkakunnilta. Toimeksiantaja auttoi haastateltavien löytämisessä ja osa haastateltavista löytyikin toimeksiantajan avustuksella. Haastattelut onnistuivat ja saimme niistä haluamamme tiedot kehittämistehtävää ajatellen. Onnistuimme myös tavoitteessamme, sillä kaikki haastateltavat työskentelevät eri toimialoilla ja yksi haastateltavista eri paikkakunnalla kuin muut. Teoriapohjan laatimista suositeltiin ennen haastattelujen pitämistä, jotta saataisiin varmasti tarvittavat tiedot. Koimme kuitenkin oman aikataulussa pysymisen kannalta hyväksi vaihtoehdoksi haastattelujen sopimisen ennen teoriapohjan kirjoittamista. Haastattelujen ajankohtaan vaikuttivat myös haastateltavien aikataulut, joten mielestämme ne oli hyvä sopia mahdollisimman ajoissa, jotta aikataulu ei venyisi. Hyvien ja kattavien haastattelukysymysten avulla haastatteluista saatiin tarpeelliset tiedot. Haastatteluiden läpikäynnissä olisi ollut mahdollista käyttää vetoketjumaista yhteensovittamista, mutta halusimme pitää teoriapohjan ja haastattelut erillään. Halusimme käsitellä haastattelut samassa kappaleessa, sillä haastattelujen sisällön merkitys oli olennaisempi oppaan laatimisessa kuin opinnäytetyöraportin teoriapohjassa.

Opinnäytetyöprosessi sujui mielestämme hyvin ja olemme tyytyväisiä opinnäytetyöhömmme. Onnistuimme opinnäytetyöprosessissa aikataulullisesti sekä opinnäytetyön alkuperäisen suunnitelman

toteuttamisessa. Pääsimme hyödyntämään opintojamme käytännössä, mikä oli yksi syy aiheen valinnalle. Prosessin aikana hyödynsimme liiketalouden perusopintoja, syventäviä opintoja esimiestyöstä ja henkilöstöosaamisesta sekä juridiikan opintoja työoikeudesta. Omaksi kehityskoh- teeksemme nimeäisimme kuitenkin lähteiden tarkastelemisen. Olisimme voineet tutustua tarkem- min opinnäytetyön hyväksyttäviin lähteisiin jo aiemmassa vaiheessa.

Aihevalinta oli myös mieleinen ja haastatteluissa esimiesten tarve oppaalle korostui. Koimme opin- näytetyöprosessin onnistumisen kannalta tärkeäksi aiheen hyödyllisyyden ja tarpeellisuuden. Opin- näytetyöstämme tekee luovan oma tutkimuksemme sekä sen vastaavuus toimeksiantajan eli Osuuskauppa Arinan tarpeisiin. Erityisesti Arinan omat toimintamallit oppaassa tekevät kehittämis- tehtävästä yksilöllisen.

Opinnäytetyömme kehittää Arinan esimiesten toimintaa, mutta sen teoriapohjaa voidaan soveltaa muillakin kuin Arinan toimialoilla. Huomioon tulee kuitenkin ottaa kyseisellä toimialalla sovellettavat työehtosopimukset. Koemme opinnäytetyöprosessin lisänsä asiantuntemustamme työoikeu- desta sekä esimiestyön haasteista. Tulemme tarvitsemaan opinnäytetyön ja kehittämistehtävän sisältöä myös tulevaisuudessa niin arjessa kuin työelämässäkin. Työelämässä näiden asioiden tunteminen on tärkeää etenkin esimiestyössä, johon myös itse tähtäämme tulevaisuudessa.

Yhteistyömme toimi moitteettomasti. Olemme opiskelleet aiemminkin yhdessä ja tänä aikana sel- visi, että jaamme samantlaiset opiskelutavat. Tämän opinnäytetyön tekeminen yhdessä tuntui luon- tevalta. Samat tavoitteet ja näkemykset helpottivat opinnäytetyöprosessin sujuvuutta. Tiedostimme käytettävissä olevat resurssimme, joten pystyimme toteuttamaan opinnäytetyömme asettamiemme tavoitteiden puitteissa. Teimme alusta alkaen suunnitelmia helpottaaksemme yhdessä tekemistä. Aikataulussa pysymistä helpottivat meidän molempien päämäärätietoisuus ja yhdessä asetettu ta- voite. Saimme opinnäytetyöprosessista hyviä oppeja tulevaisuutta ja työelämää varten. Tunnumme myös olevamme oikealla alalla.

LÄHTEET

Aaltio, Iiris, Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020. Laadullisen tutkimuksen menetelmät ja näkökulmat. Helsinki: Gaudeamus. Hakupäivä 18.10.2021. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden.

Arina 2017. Kun Arina juhlavuottaan vietti. Hakupäivä 20.9.2021. <https://arina.fi/news/kun-arina-juhlavuottaan-vietti/>.

Arina 2021a. Osuuskauppa Arina. Hakupäivä 20.9.2021. <https://arina.fi/tietoa-meista/>.

Arina 2021b. #yksiyhteinenarina. Hakupäivä 20.9.2021. <https://arina.fi/vastuullisuus/yksiyhteinenarina/>.

Arina 2021c. Toimimme arvojemme mukaisesti. Hakupäivä 20.9.2021. <https://arina.fi/vastuullisuus/arinan-arvot/>.

Gröndahl, Maisa, Joki, Marjut, Lahtinen, Marjaana, Soini, Sinikka & Vartia Maarit 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Dahlström, Tuomas & Koskinen, Seppo 2018. Alisuoriutuminen työssä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Haastateltava A. 2021. Myyntipäällikkö. Osuuskauppa Arina. Haastattelu 20.9.2021. Tekijöiden ja toimeksiantajan hallussa.

Haastateltava B. 2021. Palvelupäällikkö. Osuuskauppa Arina. Haastattelu 28.9.2021. Tekijöiden ja toimeksiantajan hallussa.

Haastateltava C. 2021. Ravintolapäällikkö. Osuuskauppa Arina. Haastattelu 8.10.2021. Tekijöiden ja toimeksiantajan hallussa.

Hietala, Harri & Kaivanto, Keijo 2017. Työsopimus ja johtajasopimus. Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 18.10.2021. Alma Talent verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Ilmarinen, Juhani 2019. From Work Ability Research to Implementation. International Journal of Environmental Research and Public Health. Hakupäivä 18.10.2021. <https://www.mdpi.com/1660-4601/16/16/2882/pdf>.

Järvinen, Pekka 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum Media.

Kaupan liitto 2020. Kaupan työehtosopimus 1.2.2020–31.1.2022. Hakupäivä 18.10.2021. <https://www.finlex.fi/data/tes/4864/PT50Kaupan2002.pdf>.

Koskinen, Seppo, Nieminen Kimmo & Valkonen, Mika 2012. Työsuhteen päättäminen. Helsinki: Sanoma Pro.

Koskinen, Seppo & Ullakonoja, Vesa 2012. Oikeudet ja velvollisuudet työsuhteessa. Helsinki: Edita.

Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa Ry 2020. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus työntekijät 1.10.2020–31.3.2022. Hakupäivä 18.10.2021. <https://www.finlex.fi/data/tes/4143/Matkailutyont2010.pdf>.

Moilanen, Teemu, Ojasalo, Katri & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyönmenetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Nikkola, Maisa & Salminen, Jari 2012. Haastavien esimiestilanteiden ratkaiseminen. Helsinki: J-Impact.

Novak, John M., Purkey, William Watson & Schmidt, John J. 2010. From conflict to conciliation: How to defuse difficult situations. Thousand Oaks, California: Corwin. Ebook Central Academic Complete. Hakupäivä 20.10.2021. Vaatii käyttöoikeuden.

Nyyssölä, Mikko, Åström, Johan & Äimälä, Markus 2021. Työoikeus. Helsinki: WSOYpro. Hakupäivä 11.11.2021. Alma Talent verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Osuuskauppa Arina 2020. Varhaisen tuen malli. Sisäinen lähde.

Osuuskauppa Arina 2021a. Tilinpäätös ja toimintakertomus 1.1.-31.12.2020. Hakupäivä 21.9.2021. https://view.sok-julkaisut.fi/sites/all/files/public_files/documents/arina/5ba04e01edd4538f75db3c5c1d5b9699/document.pdf.

Osuuskauppa Arina 2021b. Opas haasteellisiin esimiestyön tilanteisiin. Sisäinen lähde.

Parnila, Kirsi 2017. Työsuhteet tutuksi: esimiehen selviytymisopas. Helsinki: Kauppakamari.

Salmimies, Raija & Ruutu, Sirkka 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro.

S-ryhmä 2021a. Tietoa S-ryhmästä. Hakupäivä 20.9.2021. <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta>.

S-ryhmä 2021b. Osuustoiminta ja asiakasomistajuus. Hakupäivä 20.9.2021. <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/osuustoiminta-ja-asiakasomistajuus>.

Työsopimuslaki 55/2001. Hakupäivä 7.10.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

Työterveyslaitos 2021. Työkyvyn varhainen tuki. Hakupäivä 20.10.2021. <https://www.ttl.fi/tyonte-kija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki/>.

Työturvallisuuskeskus 2021. Johtaminen ja esimiestyö. Hakupäivä 21.9.2021. https://ttk.fi/tyotur-vallisuus_ ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ ja_esimiestyo.

Vilkka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wright, Daisy 2021. What Is the Difference Between Diversity, Equity, and Inclusion? The Balance Careers. Hakupäivä 19.10.2021. <https://www.thebalancecareers.com/what-is-the-difference-between-diversity-equity-and-inclusion-5188422>.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Hakupäivä 19.10.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>.

Esittely

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Osuuskauppa Arinassa?
2. Kuinka kauan olet toiminut esimiehenä?
3. Mikä on nykyinen tittelisi?

Esimiestyö

4. Mikä on ensimmäinen ajatuksenne, kun puhutaan haastavista tilanteista esimiestyössä?
5. Minkälaisia haastavia tilanteita olet kohdannut esimiestyössä ja miten ne on ratkaistu?
6. Millaisiin haastaviin tilanteisiin kaipaisit enemmän tukea tai ohjeistusta organisaatioltasi?

Määräaikaiset työsuhteet

7. Koetko määräaikaisten työsuhteiden solmimisen haastavaksi?
 - a. Jos kyllä, mitkä asiat tekevät siitä haastavaa?
8. Miten selkeänä pidätte määräaikaiseen työsuhteeseen liittyviä seikkoja?
 - b. Mitä tiedontarpeita asiaan liittyy?
 - c. Miten tilannetta voitaisiin parantaa?
9. Onko tähän tilanteeseen vakiintunutta toimintatapaa ja jos on niin, millainen?

Suullinen huomautus

10. Miten koet suullisen huomautuksen antamisen?
11. Millaisia suullisia huomautuksia olet työssäsi joutunut antamaan?
12. Millaista toimintatapaa tällä hetkellä suullisten huomautusten antamisessa käytetään?

Kirjallinen varoitus

13. Miten koet kirjallisen varoituksen antamisen?
14. Millaisia kirjallisia varoituksia olet työssäsi joutunut antamaan?
15. Millaista toimintatapaa tällä hetkellä kirjallisten varoitusten antamisessa käytetään?

Työsuhteen päättäminen

16. Millaisena koet tilanteet, jossa työsuhde joudutaan päättämään?
17. Minkälaista toimintamallia näissä tilanteissa tällä hetkellä käytetään?
 - a. Kuinka toimit itse näissä tilanteissa?

Lopuksi

18. Millaisia kehitysideoita sinulla on haastaviin tilanteisiin liittyen?
19. Mihin tilanteisiin koet tarvitsevasi eniten tukea tai ohjeistusta?
20. Minkä tilanteen koet haastavimmaksi esimiestyössä?

1	ORGANISAATIOKAAVIO	4
2	TYÖSUHTEEN SÄÄNTELY	5
3	TYÖSUHTEEN SOLMIMINEN	7
3.1	Esihenkilön rooli	7
3.2	Työntekijän rooli	10
4	KOEAIKA	12
5	MÄÄRÄAIKAiset TYÖSUHTEET	13
5.1	Perusteltu syy määräaikaisuudelle	13
5.2	Määräaikaisten sopimusten päättymisen	13
6	VARHAISEN TUEN MERKITYS	15
6.1	Alisuoriutuminen	16
6.2	Varhainen puuttuminen – heikentynyt työsuoritus	18
6.3	Puuttumisprosessi	19
7	SUULLINEN HUOMAUTUS	21
8	KIRJALLINEN VAROITUS	22
9	TYÖSUHTEEN PÄÄTTÄMINEN	24
9.1	Koeaikapurku	25
9.2	Irtisanominen	26
9.3	Työsuhteen purkaminen	29
9.4	Tuotannolliset ja taloudelliset syyt	30