Yritys X:n esihenkilöiden ammatillisen kehittymisen tukeminen johtamisvalmennuksen avulla

Tuija Mäki

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Tradenomi
Opinnäytetyö
2023

Tiivistelmä

Tekijä(t)
Tuija Mäki

Tutkinto
Tradenomi

Raportin/Opinnäytetyön nimi
Yritys X:n esihenkilöiden ammatillisen kehittymisen tukeminen johtamisvalmennuksen avulla

Sivu- ja liitesivumäärä
21 + 25

Tässä opinnäytetyössä suunniteltiin ja tuotettiin päivittäistavarakauppa-alalla toimivalle yritykselle esihenkilöiden johtamisvalmennus yhteen kohdeyrityksen suurimmista yksiköistä. Valmennuksen piiriin kuului 24 esihenkilöä. Opinnäytetyö on tyypiltään toiminnallinen opinnäytetyö ja se toteutettiin helmikuun 2023- toukokuun 2023 aikana.

Kohdeyrityksessä ei ollut aikaisemmin toteutettu esihenkilövalmennuksia. Tavoitteena oli saada aikaan kohdennettu ja aidosti vaikuttava koulutuskokonaisuus, joka voitiin käynnistää nopealla aikataululla. Koulutusohjelman tavoitteena oli osallistujien johtamistaitojen kehittäminen, heidän työssään menestymisensä tukeminen sekä työhyvinvoinnin parantaminen koko yksikössä.

Esihenkilötaidot ovat asioiden, ihmisten ja tiedon johtamisosaamista. Nykyään esihenkilöt kokevat tämän kokonaisuuden hallinnan tulleen entistä haastavammaksi. Esihenkilöiltä odotetaan yhä parempia tuloksia entistä nopeammin ja pienemmillä resursseilla ja tässä tarvitaan taitoa; miten yksilöitä, ryhmiä, ajankäyttöä ja resursseja onnistutaan johtamaan mahdollisimman tehokkaasti. Esihenkilön tärkein työväline on oma persoona, ja sen vuoksi myös oman kasvun tukeminen ja persoonan kehittäminen sekä itsensä johtaminen ovat asioita joihin esihenkilöt kaipaavat enenevissä määrin apua.

Opinnäytetyössä syntyi valmennusohjelma, johon sisältyi 15 eri moduulia. Valmennusohjelma on esitelty tämän opinnäytetyön liitteessä. Tuotoksen onnistumismittareita olivat koulutukseen osallistuneiden henkilöiden palaute koulutuksen onnistumisesta ja hyödyllisyydestä, havainnot koulutuksen vaikuttavuudesta, henkilöstön pulssikyselyiden tulokset sekä yrityksen johdon antama palaute valmennusohjelmasta. Työ rajautui valmennusohjelman suunnittelemiseen ja valmiiseen ohjelmakokonaisuuteen, mutta ei valmennusohjelman toteuttamiseen.

Tuotos oli onnistunut ja siitä saatu palaute on ollut erittäin positiivista. Osallistujat ovat kiitelleet valmennusohjelmaa ja pitäneet sitä hyödyllisenä ja mielenkiintoisena. Valmennusohjelmaa tullaan käyttämään pohjana kohdeyrityksen toisen yksikön esihenkilöiden valmennukselle.

Asiasanat
Esihenkilötyön kehittäminen, johtamisvalmennus, esihenkilövalmennus, organisaation sisäinen koulutus

Sisällys

1 Johdanto 1
1.1 Työn tavoite 1
1.2 Kohdeyrityksen esittely 2
2 Esihenkilötyön kehittäminen 4
2.1 Esihenkilötyön kehittäminen organisaatiossa 4
2.2 Johtamisvalmennus esihenkilötyön kehittämisen välineenä 5
2.3 Organisaation sisäisen johtamisvalmennuksen suunnittelu 6
3 Yritys X:n Operaatiot- yksikön esihenkilöiden valmennusohjelma 8
3.1 Lähtötilanteen kuvaus 8
3.2 Valmennusohjelman laatiminen 10
3.3 Valmennusohjelman esittely 13
4 Pohdinta 18
4.1 Opinnäytetyöprosessin arviointi 18
4.2 Kehittämisehdotukset 20
Lähteet 21
Liitteet 22
Liite 1. Yritys X:n Operaatiot- yksikön esihenkilöiden valmennusohjelma 22

1 Johdanto

Johtamiseen ja johtajuuteen kohdistuu paljon odotuksia, ja työelämän muutokset vaikuttavat johtamiseen merkittävästi. Osaamisesta huolehtiminen ja kyky uudistua ovat nykypäivänä esihenkilötyössä ehdottomia menestystekijöitä. Työnantajat järjestävätkin yhä useammin johtamiskoulutusta työntekijöilleen. Tässä opinnäytetyössä syntyy tuotoksena esihenkilöille tarkoitettu valmennusohjelma. Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona päivittäistavarakauppa-alan yritykselle, jota kutsun tässä opinnäytetyössä nimellä Yritys X. Opinnäytetyö on tyypiltään toiminnallinen opinnäytetyö.

Johtamisen kehittäminen aiheena kiehtoo minua koska olen kiinnostunut ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja ihmissuhteista työelämässä – jotka ovat kaiken perustana johtamistyölle. Minua motivoi johtamisen kehittämisessä erityisesti se, kuinka huomattavia tuloksia johtamisen kehittämisellä on mahdollisuus aikaansaada yksilöiden, sekä johtajien että johdettavien, työhyvinvoinnissa ja tuottavuudessa sekä organisaatioiden menestyksessä.

Olen itse ollut tilanteessa, jossa minut melko nuorena ja olemattomilla johtamistaidoilla nimitettiin suuren tiimin esihenkilöksi. Olisin silloin itse toivonut pääseväni jonkinlaiseen esihenkilövalmennukseen, tai saavani edes jotain - ihan mitä tahansa - koulutusta johtamiseen. Siitäkin näkökulmasta on ollut erittäin mielenkiintoista ja antoisaa päästä nyt tekemään valmennusohjelmaa esihenkilöille, joista suurin osa on ensimmäistä kertaa esihenkilöroolissa.

1.1 Työn tavoite

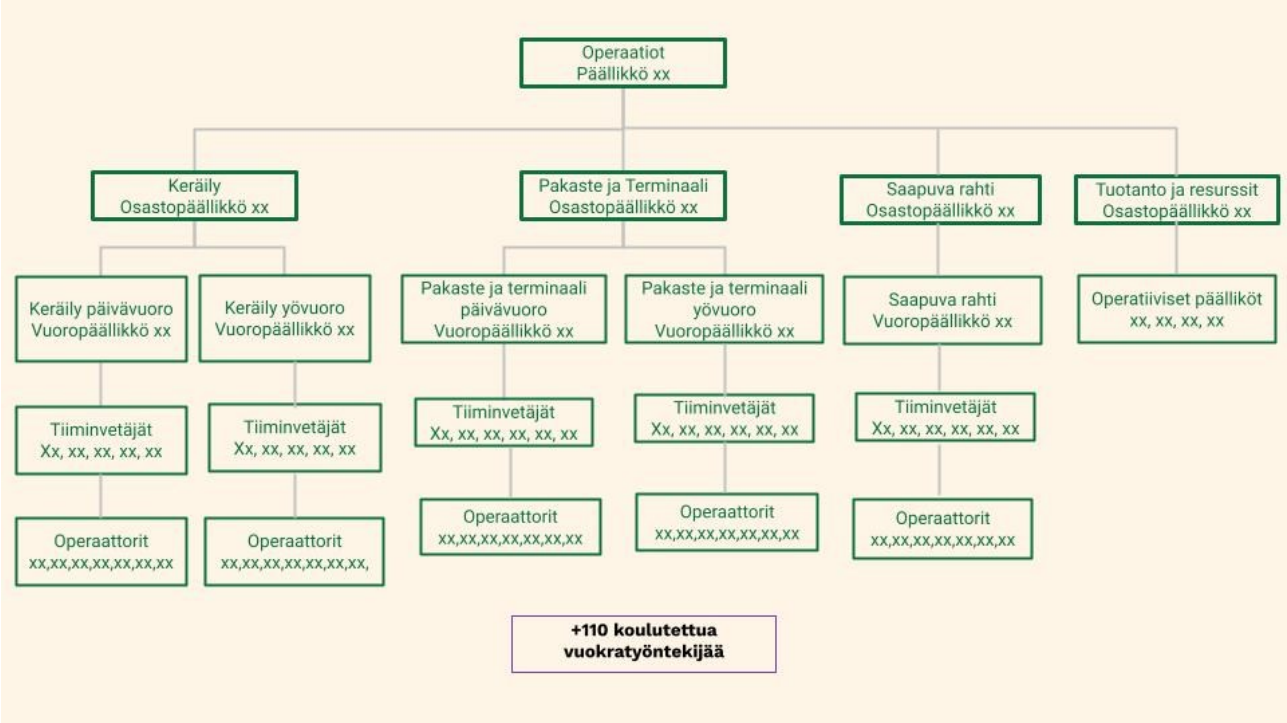
Opinnäytetyön tavoitteena on laatia johtamistaitoihin keskittyvä valmennusohjelma Yritys X:n ”Operaatiot”-yksikön esihenkilöille. Tavoitteena on saada aikaan kohdennettu ja aidosti vaikuttava koulutuskokonaisuus, joka voidaan käynnistää nopealla aikataululla. Koulutusohjelman tavoitteena on osallistujien johtamistaitojen kehittäminen, heidän työssään menestymisensä tukeminen sekä työhyvinvoinnin parantaminen koko yksikössä.

Tuotoksen onnistumismittareita ovat koulutukseen osallistuneiden henkilöiden palaute koulutuksen onnistumisesta ja hyödyllisyydestä, havainnot koulutuksen vaikuttavuudesta, henkilöstön pulssikyselyiden tulokset sekä yrityksen johdon antama palaute valmennusohjelmasta. Rajaan työn koskemaan ainoastaan Yritys X:n Operaatiot-yksikköä ja valmennusohjelmaa, jonka tuotan yksikössä työskenteleville esihenkilöille. Työni rajautuu valmennusohjelman suunnittelemiseen ja valmiiseen ohjelmakokonaisuuteen, mutta ei valmennusohjelman toteuttamiseen.

1.2 Kohdeyrityksen esittely

Yritys X on päivittäistavara-alalla toimiva verkkokauppa. Kyseessä on kasvuyritys, joka on ollut toiminnassa Suomessa tämän opinnäytetyön kirjoitushetkellä alle kaksi vuotta. Vajaan kahden toimintavuotensa aikana Suomen markkinoilla kohdeyritys on onnistunut saavuttamaan paikan toimialansa viiden suurimman toimijan joukossa. Yrityksellä on emoyhtiö toisessa pohjoismaassa ja sisaryhtiö avattiin keväällä 2023 Keski-Eurooppaan. Emoyhtiössä on globaalien toimintojen yksiköt, joissa tuotetaan myös Suomeen palveluita ja ohjausta. Yrityksessä työskentelee Suomessa tällä hetkellä n. 170 työntekijää, kun vuonna 2021 toiminnan alkaessa henkilökuntaa oli alle 10 henkeä. Kasvuvauhti on siis ollut erittäin nopeaa. Yrityksessä käytetään oman henkilökunnan lisäksi myös vuokratyövoimaa tasaamaan volyymivaihtelua. Vuokratyöntekijät mukaan luettuna yritys työllistää Suomessa tällä hetkellä n. 300 henkilöä. Koko konsernin henkilökunnan lukumäärä, mukaan luettuna myös muut maat, on noin 1900. Kohdeyrityksellä on toimintaa Etelä-Suomessa useammalla paikkakunnalla. Päätoimipiste sijaitsee pääkaupunkiseudulla. Yrityksessä työskentelee ihmisiä operatiivisissa tehtävissä sekä asiantuntijatehtävissä mm. markkinoinnin, asiakaspalvelun, hankintatoimen, ohjelmistokehityksen ja data-analytiikan parissa. Henkilöstön keski-ikä on 30 vuotta.

Asiakas tilaa yritykseltä tuotteita joko internetin verkkokaupan tai mobiilisovelluksen avulla. Tilauksen tuotteet keräillään ja pakataan keräilykeskuksessa, josta tilaukset toimitetaan edelleen asiakkaille. Keräilykeskuksen Operaatiot-yksikössä (Kuva 1) työskentelee operaattoreita, jotka hoitavat asiakkaiden tilausten keräilyä. Operaattoreiden lähimpinä esihenkilöinä toimivat tiiminvetäjät, jotka tarvittaessa myös osallistuvat operaatioihin eli tekevät keräilytyötä tiiminsä rinnalla. Tiiminvetäjien esihenkilöitä taas ovat vuoropäälliköt, jotka vastaavat työvuorosta kokonaisuutena (joko päivä- tai yövuoro). Päivä- ja yövuorossa työskentelee useita keräilytiimejä kerrallaan. Vuoropäälliköillä on henkilöstövastuu sekä tiiminvetäjistä että operaattoreista. Vuoropäälliköiden lisäksi keräilykeskuksen päivittäistä toimintaa johtavat operatiiviset päälliköt, joilla on vastuu tuotannosta, mutta ei henkilöstövastuuta.



Kuva 1. Organisaatiokaavio Operaatiot-yksiköstä

2 Esihenkilötyön kehittäminen

Aikaisemmin on ollut vallalla ajattelu, että esihenkilötaidot ovat yksilöiden syntymässä saamia lahjoja. Esihenkilöiden kehittämistä on jopa vähätelty tämän vuoksi. Nykypäivänä on oivallettu, että esihenkilöksi tai johtajuuteen kasvetaan ja opitaan omista kokemuksista. Esihenkilötaidot eivät riipu henkilön ominaisuuksista, vaan ne ovat opittuja taitoja, jota oppii vain opettelemalla - samoin kuin useimmat muutkin taidot. Näkökulma on myös siirtynyt entisaikojen ”käske ja valvo”-johtajuusajattelusta strategiseen johtajuuteen, jossa esihenkilö energisoi ihmisiä ja kykenee innostamaan omaa ryhmäänsä voittamaan isoja haasteita ja tekemään poikkeuksellisia tekoja. Hän onnistuu, jos osaa nähdä mikä hänen ryhmänsä inhimillinen potentiaali on tiimin tavoitteiden ja toiminnan kannalta. (Keskinen, Leimala & Romana 2005, 16–17; Juuti 2016, 129.)

Esihenkilötaidot ovat asioiden, ihmisten ja tiedon johtamisosaamista. Nykyään esihenkilöt kokevat tämän kokonaisuuden hallinnan tulleen entistä haastavammaksi ja he tuntevat tarvitsevansa sekä nykyisten taitojensa kehittämistä että kokonaan uusien valmiuksien oppimista. Esihenkilöiltä odotetaan yhä parempia tuloksia entistä nopeammin ja pienemmillä resursseilla ja tässä tarvitaan taitoa; miten yksilöitä, ryhmiä, ajankäyttöä ja resursseja onnistutaan johtamaan mahdollisimman tehokkaasti. Esihenkilön tärkein työväline on oma persoona, ja sen vuoksi myös oman kasvun tukeminen ja persoonan kehittäminen sekä itsensä johtaminen ovat asioita joihin esihenkilöt kaipaavat enenevissä määrin apua. (Keskinen ym. 2005, 16.)

2.1 Esihenkilötyön kehittäminen organisaatiossa

Keskinen ym. (2005, 19) toteavat, että organisaatioissa on huomattu esihenkilötyön kehittämisen laajat vaikutukset. Kannattavuus paranee, mahdollisuudet menestyä kasvavat ja strategisten muutosten läpivienti helpottuu. Esihenkilötyön kehittäminen tähtää siihen, että esihenkilö tuntisi hallinnan tunnetta työssään. Esihenkilön kokeman hallinnan tunne leviää koko tiimiin hänen entisestään parantuneen toimintansa myötä. Tällä tavoin esihenkilötyön kehittäminen vaikuttaa suotuisasti työyhteisön ilmapiiriin ja tuottavuuteen. (Juuti 2016, 93–94.)

Johtamista voi oppia monilla eri tavoilla. Esihenkilötyön kehittämisessä voidaan käyttää useita eri menetelmiä, joita kuvataan muun muassa termeillä työssä oppiminen, toimintaoppiminen, räätälöidyt esihenkilövalmennukset, henkilökohtainen valmennus, mentorointi, coaching sekä työnohjaus. Menetelmiä voidaan jaotella sen perusteella, mistä tai keneltä oppiminen saadaan. Kun oppiminen on toiseen henkilöön liittyvää, ovat menetelmät esimerkiksi sparrausta, coachausta, mentorointia, roolioppimista tai johtajuuden arviointia. Näille toiseen henkilöön liittyville menetelmille yhteistä on se, että esihenkilö saa tukea omalle kehittymiselleen toiselta henkilöltä joko toistuvissa keskusteluissa tai johtajuuden arviointien jälkeen tapahtuvissa palautekeskusteluissa. Tehtäviin

pohjautuvaa kehittämistä taas ovat esimerkiksi esihenkilöiden kehittämisprosessit, erityisprojektit, työkierrot, työkomennukset, työtoverin varjostus ja sijaisuudet. Yhdessä oppimisen menetelmiä ovat esimerkiksi toimintaoppiminen, muutoslaboratoriotyöskentely tai työssä oppiminen kehittymisryhmissä ja oppivat verkostot. (Juuti 2016, 117, 151–157; Keskinen ym. 2005, 18)

Perinteinen tutkintoon johtava koulutus, esimerkiksi avoimet johtamisen erikoisammattitutkintovalmennukset tai mba-ohjelmat nähdään edelleen yhtenä vaihtoehtona. Näitä ohjelmia toteutetaan myös organisaatioille erikseen räätälöityinä ohjelmina, joissa yhdistellään eri menetelmiä hyvin toimivasti. Räätälöinti tapahtuu ohjelmiin osallistuvien esihenkilöiden olemassa olevia näkemyksiä ja osaamista hyödyntäen. Myös esihenkilöiden omia johdettavia kuunnellaan ja heiltä saadaan kehittämisideoita. Esihenkilön tuleekin uskaltaa kysyä omalta tiimiltään, mitä he tuntevat, mihin suuntaan he haluavat, että yhdessä mennään, mitä tehdään ja millä työkaluilla parhaiten onnistutaan. Työntekijä haluaa hyvän esihenkilön, ja hän haluaa kehittää työtä ja toimintaa. Ulkopuolinen asiantuntija voi halutessa toimia tässä prosessissa valmentajana ja tukea keskustelua. (Keskinen ym. 2005, 18.)

2.2 Johtamisvalmennus esihenkilötyön kehittämisen välineenä

Juutin (2016, 125–126) mukaan johtamisvalmennus on hyväksi todettu perinteinen tapa kehittää henkilön esihenkilövalmiuksia ja ylipäätään valmentautua esihenkilöksi. Johtamisvalmennus on sekä yksilön kehittymisen väline että samalla myös keino kehittää koko organisaation johtamiskulttuuria. Sisällöiltään ja kestoltaan vaihtelevia erilaisia johtamisvalmennuksia tarjoavat lukuisat yksityiset ja julkiset tahot. Myös Hyppänen (2013, alaluku Kehittämismenetelmiä) toteaa, että erilaisten johtamisvalmennusten kestot vaihtelevat muutaman tunnin tietoiskuista jopa parin vuoden opiskeluun. Organisaatioiden ulkoisissa, esihenkilöille tarkoitetuissa tilaisuuksissa voi verkostoitua ja oppia myös muiden osallistujien kautta. Yritysten itse järjestämissä, sisäisissä valmennuksissa taas voidaan puhua avoimesti organisaation asioista ja mahdollisista ongelmista. Samalla nämä tilaisuudet toimivat sosiaalisen verkoston luojina.

Johtamisvalmennukseen panostaminen vaihtelee eri organisaatioissa paljon, ja monissa organisaatioissa ei toteuteta lainkaan systemaattista johtamisvalmennusta. Tällöin esihenkilöksi tulevat joutuvat työskentelemään ilman erityistä valmennusta tai he koulutautuvat esihenkilöksi erilaisten kurssien avulla. Tällaisessa tilanteessa organisaatioon ei kehity yhtenevää johtamiskulttuuria. Vasta kun organisaatio alkaa kehittää johtamista systemaattisesti, organisaatioon voi muodostua johtamiskulttuuri. Parhaimmillaan organisaation johtamisvalmennuksen periaatteet tukevat liiketoiminnan kehittymistä ja ohjaavat organisaatiota kohti menestystä. (Juuti 2016, 126.)

Hyppänen (2013, alaluku Yhteenveto ja Itsensä johtaminen) korostaa, että itsensä johtaminen on esihenkilötyössä ensiarvoisen tärkeää ja että esihenkilötyön kehittäminen lähtee liikkeelle hyvästä itsetuntemuksesta ja halusta kehittyä. Hän toteaa, että itsensä johtamisessa on kyse siitä, että kiireestä, stressistä ja muutoksista huolimatta ihminen on onnellinen, hyvinvoiva, motivoitunut, energinen, uudistuva, tehokas ja tasapainoinen. Jotta esihenkilö voi johtaa näitä samoja tavoitteita omassa tiimissään tai työyhteisössään, hänen on onnistuttava löytämään tasapaino myös omassa elämässään. Tasapainoiset esihenkilöt hallitsevat tunteidensa kirjon kokonaisuudessaan, kantavat teoistaan henkilökohtaisen vastuun, eivät menetä malttiaan, ovat halukkaita reflektoimaan itseään, ovat luovia ja kekseliäitä sekä pitävät työnsä ja vapaa-aikansa tasapainossa. Myös Sydänmaalakka (2012, alaluku Älykäs johtaminen 7.0: johtamisen työkalupakki) toteaa: ”Jos haluat johtaa muita, sinun on ensin opittava johtamaan itseäsi”.

Esihenkilön toiminta vaikuttaa työyhteisöön vain ihmisten kanssa käydyn vuorovaikutuksen kautta. Vuorovaikutukseen vaikuttavat esihenkilön sanoja enemmän muut asiat – muun muassa esihenkilön ilmeet ja eleet. Esihenkilön toiminnan vaikutus johdettaviinsa voi alkaa näkymään, kun vuorovaikutus on ensin tuottanut tulosta. Esihenkilöllä tulee olla sellaiset vuorovaikutustaidot, että hän kykenee kommunikoimaan ihmisten kanssa ja tarttumaan heidän maailmaansa heidän arvostamillaan tavoilla. Tämä edellyttää, että esimies on ensin työstänyt omaa sisäistä maailmaansa. (Juuti 2016, 155-156.)

2.3 Organisaation sisäisen johtamisvalmennuksen suunnittelu

Johtamisvalmennuksessa käytetyillä opetusmenetelmillä on iso merkitys oppimisen tulosten kannalta. Johtamisvalmennuksessa olisi onnistuttava kannustamaan jokaista esihenkilöä harjoittelemaan jatkuvasti johtamiseen liittyviä asioita. Lisäksi valmennuksen suunnittelussa on hyvä huomioida, että omassa työssä oppiminen ja esihenkilötaitoihin liittyvä valmennuksen sisältö olisi hyvä nivoa toisiinsa sopivasti. Myös valmennustilaisuudessa erilaisten menetelmien käyttäminen todennäköisesti lisää valmennuksen tuloksellisuutta. Pienryhmäkeskusteluja olisi hyvä saada sijoitettua valmennustilaisuuksien lomaan luentojen rinnalle. Pienryhmäkeskustelut aktivoivat osallistujia ja tehostavat oppimista. Pienryhmäkeskustelujen vahvuus piilee siinä, että niiden avulla on mahdollista muuttaa esihenkilöiden omaksumia asenteita. Johtamisen liittyvät pulmat nimittäin eivät useinkaan johdu tiedon puutteesta vaan esihenkilöiden vääristä asenteista. (Juuti 2016, 117; 128.)

Yhdessä tapahtuva valmentautuminen on osallistujille antoisaa. Esihenkilöiden yhteisessä valmennusryhmässä heillä on hedelmällinen mahdollisuus rakentaa yhteistä, oikeudenmukaista ja samojen pelisääntöjen mukaista johtamiskulttuuria. Esihenkilöille itselleen on hyödyllistä voida vertailla kokemuksia, pohtia eri näkökulmia, huomioida erilaisten tilanteiden vaikutuksia ja oppia yhdessä.

Toisten esihenkilöiden tuki on selvästi havaittavissa esihenkilövalmennuksissa; en olekaan ainoa, on myös monia muita, jotka painivat näiden samojen haasteiden kanssa. Tahojen ja henkilöiden, jotka toteuttavat johtamisen kehittämisvalmennuksia, olisi hyvä tunnistaa tekemänsä työn arvoperusta. Vaikka kouluttaja kohtaisi työssään vain kourallisen esihenkilöitä, hän voi tekemällä työnsä hyvin vaikuttaa varsin suuren ihmisjoukon kokemuksiin työssä. Useissa tutkimuksissa on myös todettu, että mikäli osallistujat pitävät valmentajasta, he todennäköisesti myös oppivat valmennustilaisuudessa. (Juuti 2016, 94; 129)

3 Yritys X:n Operaatiot- yksikön esihenkilöiden valmennusohjelma

Tässä luvussa esitellään tämän opinnäytetyön tuotoksena syntynyt valmennusohjelma. Valmennusohjelma on suunnattu kohdeyrityksen Operaatiot- yksikön esihenkilöille, eli tiiminvetäjille ja heidän esihenkilöilleen, vuoropäälliköille. Koulutusohjelma on ensimmäinen koko yrityksessä toteutettu esihenkilövalmennus, ja sen sisältö on suunniteltu kyseisessä yksikössä havaittujen kehitystarpeiden mukaisesti. Valmennusohjelma on kattava, ja siihen kuuluu useita eri koulutusmoduuleja. Valmennuksen piiriin kuuluu yhteensä 24 esihenkilötehtävissä toimivaa henkilöä.

3.1 Lähtötilanteen kuvaus

Yritys X:ssä oli loppuvuodesta 2022 ilmennyt selkeä tarve esihenkilöiden kouluttamiseksi erityisesti Operaatiot- yksikössä. Yksikön esihenkilöt itse olivat toivoneet valmennusta ja lisäksi heidän johdettavansa toivat esiin henkilöstön pulssikyselyissä tyytymättömyytensä esihenkilöiden johtamistapaan ja toivoivat laadukkaampaa johtamista. Samaan aikaan sairauspoissaolot olivat kasvaneet merkittävästi ja yksiköstä irtisanoutui työntekijöitä. Yrityksen johdossa oli päätetty toteuttaa erilaisia toimenpiteitä ilmenneiden ongelmien vuoksi, joista esihenkilöiden valmennusohjelma oli merkittävin. Valmennusohjelman oli tarkoitus tukea esihenkilöitä ja antaa heille toimintamalleja ja työkaluja heidän päivittäiseen johtamistyöhönsä. Valmennusohjelman toteuttamisella haluttiin myös viestiä Operaatiot-yksikön koko henkilöstölle, että heidän hyvinvointinsa on yrityksen johdolle erittäin tärkeä asia, ja että yrityksessä ollaan valmiita panostamaan toiminnan kehittämiseen henkilöstöltä saadun palautteen pohjalta.

Yksikkö, jossa ongelmia esiintyi, on koko yrityksen suurin yksikkö ja sen toiminta muodostaa yrityksen palveluntuotannon selkärangan. Tilanne vaikuttaa merkittävästi yksikön työilmapiiriin ja sillä on vaikutuksia myös yrityksen muihin yksiköihin ja työhyvinvointiin yleisemmin. On myös mahdollista, että yksikössä vallalla olevat haasteet näyttäytyvät tuottavuuden laskuna sekä asiakkaille saakka palvelun huonontuneena laatuna. Ongelmat liittynevät siihen, että yrityksen erittäin nopean kasvuvauhdin vuoksi koulutustarpeet ovat jääneet operatiivisen toiminnan jalkoihin. Yritykseen on palkattu lyhyen ajan sisällä paljon henkilökuntaa sekä esihenkilörooleihin että työntekijöiksi. Työntekijöitä on nostettu esihenkilörooleihin vain muutaman kuukauden työskentelyn jälkeen ja moni näistä henkilöistä on työuransa ensimmäisessä esihenkilötehtävässä. Esihenkilötyön hoitamiseen ei ole tarjottu perehdytystä ja yrityksen johtamiskulttuuri ja toimintamallit eivät ole olleet yhtenäisiä ja vakiintuneita. Operaatiot-yksikössä, kuin niin ikään koko yrityksessä, ei ollut aiemmin toteutettu minkäänlaista johtamiseen keskittyvää koulutusta. Samaan aikaan yksikön toiminnassa on tapahtunut suuria muutoksia jatkuvasti. Yrityksessä on startup- yritykselle tyypilliseen tapaan nopeisiin muutoksiin myönteisesti suhtautuva kokeileva ja ketterä kulttuuri. Operaatiot-yksikössä tämä on tarkoittanut monenlaisia kuukausittaisia tai jopa viikoittaisia muutoksia muun muassa keräilyssä

käytettävissä työskentelytavoissa ja -välineissä sekä teknologiassa, prosesseissa, tavoitteissa ja mittareissa.

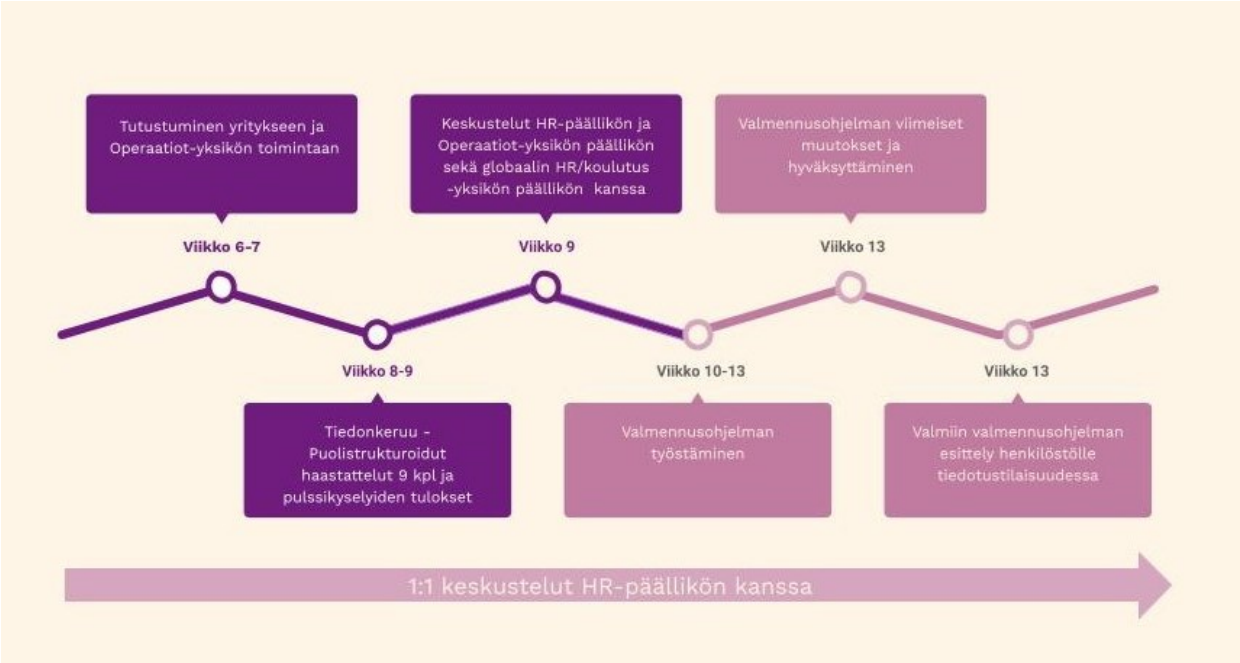
Operaatiot-yksikön sisällä keräilykeskuksessa on useita eri osastoja. Osastot yhdessä vastaavat siitä, että sisään tulevat tuotteet vastaanotetaan ja sijoitellaan paikoilleen varastoon, ja siitä, että lähtevät tilaukset käsitellään, keräillään ja pakataan valmiiksi asiakkaille toimitusta varten. Keräilykeskuksessa työskentelee operaattoreita, jotka hoitavat kaikkia näitä toimintoja eri osastoilla. Operaattoreiden lähimpinä esihenkilöinä toimivat tiiminvetäjät, jotka tarvittaessa myös osallistuvat operaatioihin eli tekevät keräilyä ja muuta operatiivista työtä tiiminsä rinnalla. Tiiminvetäjien esihenkilöitä ovat vuoropäälliköt, jotka vastaavat kokonaisuutena oman osastonsa toiminnasta joko päivätai yövuorossa. Osastoihin kuuluu useampia keräilytiimejä. Vuoropäälliköillä on henkilöstövastuu sekä tiiminvetäjistä että operaattoreista. Vuoropäälliköiden lisäksi keräilykeskuksen päivittäistä toimintaa johtavat operatiiviset päälliköt, joilla on vastuu tuotannosta, mutta ei henkilöstövastuuta. Vuoropäälliköt ja operatiiviset päälliköt johtavat siis yksikön toimintaa vastaten eri asioista; vuoropäällikkö tiimeistä ja ihmisistä, ja operatiivinen päällikkö tuotannosta kokonaisuutena.

Kohdeyrityksellä oli toiveita valmennusohjelman tuottamiselle. Käytännön järjestelyihin liittyviä edellytyksiä olivat, että koulutustilaisuudet piti järjestää siten, että ne eivät aiheuta minkäänlaista häiriöitä - kuten alimiehitystä – yksikössä lähes ympäri vuorokauden käynnissä oleville operaatioille. Lisäksi yötyöntekijöiden koulutukset oli järjestettävä heidän normaaliin työskentelyrytmiinsä mukautuvasti yöaikaan, jotta koulutus ei aiheuttaisi ylimääräistä kuormitusta heille vuorokausirytmin siirtelyn vuoksi. Aikataulun osalta kohdeyritys toivoi, että valmennusohjelma saadaan käynnistettyä maalis-huhtikuun 2023 vaihteessa ja että se olisi mahdollisimman pitkälle läpikäytynä ennen kesälomia. Valmennus sai olla laajuudeltaan noin 20 tuntia per henkilö. Lisäksi lähtökohtana oli, että kouluttajat tulevat talon sisältä, ja mahdollisuuksien mukaan myös emoyhtiössä jo olemassa olevaa materiaalia oli suotavaa hyödyntää.

Valmennusohjelman laatua arvioivat ensikädessä valmennusohjelmaan osallistuvat henkilöt. Ohjelma on tuotettu heitä varten ja sen on tarkoitus tukea heitä heidän päivittäisessä työssään ja antaa heille työkaluja ja toimintamalleja erilaisien tilanteiden menestyksekkääseen hoitamiseen. Laadullisena kriteerinä valmennusohjelmalle voidaan siis pitää sitä, kuinka hyödylliseksi osallistujat itse valmennusohjelman sisällön kokevat. Toinen taho, joka valmennusohjelman laatua arvioi, ovat yrityksen HR-päällikkö, Operaatiot-yksikön päällikkö ja yrityksen toimitusjohtaja yhdessä. He ovat kiinnostuneita siitä, kuinka relevantteja valmennusohjelman moduulit ja niiden sisältö ovat ja kuinka hyvin ne vastaavat yksikön tarpeita. He kiinnittävät myös huomiota siihen, miten suunnittelussa on otettu huomioon käytännön järjestelyt ja miten ajankäytön tavoitteissa on onnistuttu.

3.2 Valmennusohjelman laatiminen

Valmennusohjelman laatiminen alkoi vuoden 2023 keväällä viikolla 6 siitä, että perehdyin ensin yritykseen ja etenkin Operaatiot-yksikön toimintaan, organisaatioon, ihmisiin ja prosesseihin. Samalla aloin hahmottamaan itselleni entuudestaan vieraan toimialan erityispiirteitä. Havainnoin myös yksikössä tehtävää johtamistyötä ja -kulttuuria. Seuraavassa vaiheessa haarukoin ne tärkeät henkilöt, joiden kautta sain kartoitettua projektin kannalta keskeistä tietoa ja haastattelin näitä henkilöitä. Toteutin haastattelut puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Toisena tiedonkeruumenetelmänä käytin viimeisimmän henkilöstön pulssikyselyn tuloksia, joita kävin läpi poimien niistä havaintoja, jotka olivat johtamisvalmennusta suunniteltaessa relevantteja. Seuraavaksi kävin keskusteluja yrityksen HR-päällikön ja Operaatiot-yksikön päällikön sekä globaalien toimintojen koulutuksesta vastaavan HR-päällikön kanssa. Tämän jälkeen ryhdyin rakentamaan valmennusohjelmaa. Valmennusohjelman rakentamisen, kuten koko projektin aikana muutenkin, kävin jatkuvaa vuoropuhelua yrityksen Suomen HR-päällikön kanssa ja näiden keskustelujen myötä sain tarkennusta ja ohjausta suunnitelmilleni. Kun ohjelma oli omasta mielestäni valmis, esittelin sen Operaatiot-yksikön päällikölle ja HR-päällikölle ja sain ohjelmalle hyväksynnän. Tämän jälkeen valmis ohjelma esiteltiin henkilöstölle tiedotustilaisuudessa viikolla 13. Saman viikon lopulla pidettiin jo ensimmäiset koulutustilaisuudet.



Kuva 2. Valmennusohjelman laatimisen vaiheet

Avainhenkilöiden haastattelut olivat antoisia. Onnistuin saavuttamaan henkilöiden luottamuksen ja sain heiltä paljon tärkeää tietoa valmennusohjelman suunnittelun pohjaksi. Haastattelin

valmennukseen osallistuvien vuoropäälliköiden esihenkilöitä eli osastopäälliköitä, sekä muutamia osallistujia itseään ja keräilykeskuksen resursoinnista vastaavaa koordinaattoria. Lisäksi haastattelin Prosessien kehittäminen- yksikön päällikköä, joka ennen nykyistä tehtäväänsä oli toiminut vuoropäällikkönä keräilykeskuksessa. Hän osasi avata asiaa ikään kuin kahdesta näkökulmasta, entisen vuoropäällikön roolin kautta ja nykyisen kehittämisroolinsa kautta, jossa hän keskittyi nimenomaan keräilykeskuksen prosessien kehittämiseen. Haastatteluissa tuli esiin, että ei ole kyse yhdestä tai kahdesta aiheesta, vaan on olemassa suuri määrä erilaisia asioita, joihin esihenkilöt kaipaavat työssään tukea. Mitä enemmän olin pitänyt haastatteluja, sitä selkeämmin minulle alkoi muodostua kuva esihenkilöiden keskeisistä kehitystarpeista. Samat asiat toistuivat kaikissa haastatteluissa. Niitä olivat epäselvyys siitä, millaisia odotuksia työnantajalla on esihenkilöitä kohtaan, tiedon puute toimintatavoissa ja prosesseissa liittyen muun muassa erilaisiin ongelmatilanteisiin, vuorovaikutustaidot, ajanhallinta ja oman työn suunnittelu, välittämisen kulttuurin toteuttaminen, palautteenanto, TES- ja työlainsäädäntöasiat ja tietyt it-järjestelmät. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin, että livenä tapahtuva koulutus olisi ehdottoman tärkeä tapa toteuttaa valmennusta. Keräilykeskuksen hektisessä arjessa esihenkilöillä ei ole mahdollisuutta uppoutua sähköisiin koulutusmateriaaleihin ja muutenkin ryhmässä tapahtuvan koulutuksen hyödyt ennakoitiin moninkertaisiksi verrattuna verkko-oppimiseen, muun muassa kokemusten jakamisen ja yhteisen oppimiskokemuksen kautta. Lisäksi esille nousi suomen kielellä tapahtuvan koulutuksen tarpeellisuus; yrityksen virallinen kieli on englanti, ja se ei ollut kaikille henkilöille ihanteellinen kieli etenkään monimutkaisempien asioiden käsittelyyn, jotka eivät ole helppoja suomen kielelläkään. Toisaalta esihenkilöiden joukossa oli myös ei-suomenkielisiä henkilöitä, ja heidän koulutuksensa englanninkielisyys piti varmistaa.

Valmennusohjelman tavoitteiksi muotoutui osallistujien johtamistaitojen laaja-alainen kehittäminen, yrityksen toimintatapojen ja prosessien kattava läpikäynti sekä työkalujen tarjoaminen vaikeisiin johtamistilanteisiin. Näiden tavoitteiden pohjalta ja yksittäisten aiheiden kautta ryhdyin rakentamaan valmennusohjelmaa. Tukeuduin teoriaan, joka olikin tuoreessa muistissa juuri opiskeltuani syyslukukaudella 2022 runsaan määrän pitkälti näihin teemoihin linkittyviä opintojaksoja. Lähdin aiheiden hahmottelussa siitä liikkeelle, että itsensä johtaminen on hallittava ennen kuin voi johtaa muita. Myös haastatteluissa esiin tulleet seikat vahvistivat ajatustani siitä, että itsensä johtaminen on käsiteltävä valmennusohjelmassa aivan ensimmäiseksi ennen kuin käsitellään muiden johtamista. Näitä seikkoja olivat esimerkiksi se, että etenkin nuoret esihenkilöt olivat kokemattomia ja sitä kautta myös osin epävarmoja esihenkilötyössään, ja heitä saattaisi hyödyttää mahdollisuus ohjatusti pysähtyä oman itsensä, omien vahvuuksiensa ja kehittymisen kohteidensa sekä oman johtajuutensa äärelle ja oppia systemaattisesti johtamaan itseään, omaa ajankäyttöään ja omaa hyvinvointiaan. Ajatus monimuotoisen työyhteisön johtamisesta seuraavana kokonaisuutena tuli omista suuntautumisopinnoistani. Kohdeyrityksessä korostetaan monimuotoisuuden, osallisuuden ja

inkluusion huomioimista mutta esihenkilöillä ei ole ollut tietoa, miten tätä käytännössä toteutetaan. Syy sille, että monimuotoisen työyhteisön johtaminen valikoitui järjestyksessä toiseksi kokonaisuudeksi, oli se, että halusin myös, että valmennus ehtii edetä riittävän pitkälle ennen kuin siirrytään käsittelemään vaikeita johtamistilanteita, josta tuli valmennusohjelman kolmas osio. Vaikeiden johtamistilanteiden sisällön valitsin haastatteluiden perusteella saamani käsityksen mukaan. Lisäksi yrityksessä oltiin aikeissa lanseerata Varhaisen tuen malli juuri toukokuussa ja se yhdessä Päihdeohjelman kanssa muodosti yhden moduulin vaikeiden johtamistilanteiden osioon. Viimeinen kokonaisuus on nimensä mukaisesti - randomeita mutta tärkeitä johtamisasioita - sekalaisia asioita, joita ei voi suoranaisesti luokitella muiden aihepiirien alle. Tässä osiossa oli alun perin vieläkin enemmän aiheita, mutta niitä oli karsittava, jotta kokonaisuus ei muodostuisi liian laajaksi. Muun muassa erilaisten it-järjestelmien käyttöön olisi kaivattu vieläkin enemmän koulutusta, samoin työlainsäädäntöön ja TES-tulkintoihin. Osa aiheista jätettiin ikään kuin ”korvan taakse” ja osa, esimerkiksi TES- ja lakiasioiden laajempi käsittely, päätettiin toteuttaa sähköisenä Esihenkilön Usein kysytyt kysymykset- materiaalina, joka jaetaan henkilöille ja he voivat tilanteen tullen tarkistaa materiaalista kaipaamiaan asioita.

Valmennusohjelman työskentelytavoiksi valikoitui kolme erilaista tapaa; workshop, luento ja e-luento. Näistä workshop oli ensisijainen työskentelytapa ja valitsin sen kaikkiin moduuleihin, joissa se vain oli millään tapaa tarkoituksenmukaista. Syy, miksi priorisoin workshopia työskentelytapana, oli se, että halusin rohkaista esihenkilöitä vuorovaikutukseen toistensa kanssa – etenkin kun tutkimustenkin mukaan esihenkilöiden yhdessä valmentautuminen ja mm. pienryhmäkeskustelujen toteuttaminen valmennuksissa lisää valmennusten tuloksellisuutta. Workshopien aikana käydään vähintäänkin runsaasti keskustelua käsiteltävistä aiheista, ja usein myös workshopissa on yksilö- ja /tai paritehtäviä. Luento työskentelytapana tuli käyttöön niihin moduuleihin, jotka eivät joko sisällön puolesta tai ajankäytöllisistä syistä tuntuneet mielekkäiltä toteuttaa workshopina. Yksi moduuli on e-luentona, joskin siihen liittyy kuitenkin yhteinen live-purkutilaisuus. Tämä e-luento valikoitui toteutustavaksi sen vuoksi, että emoyhtiöllä sattui olemaan olemassa juuri kyseisestä aiheesta valmista e-luentomateriaalia, ja oli toki järkevää hyödyntää sitä. Halusin kuitenkin liittää e-luentoon yhteisen purkutilaisuuden, jotta esihenkilöt pääsevät vielä yhdessä käymään keskustelua aiheista.

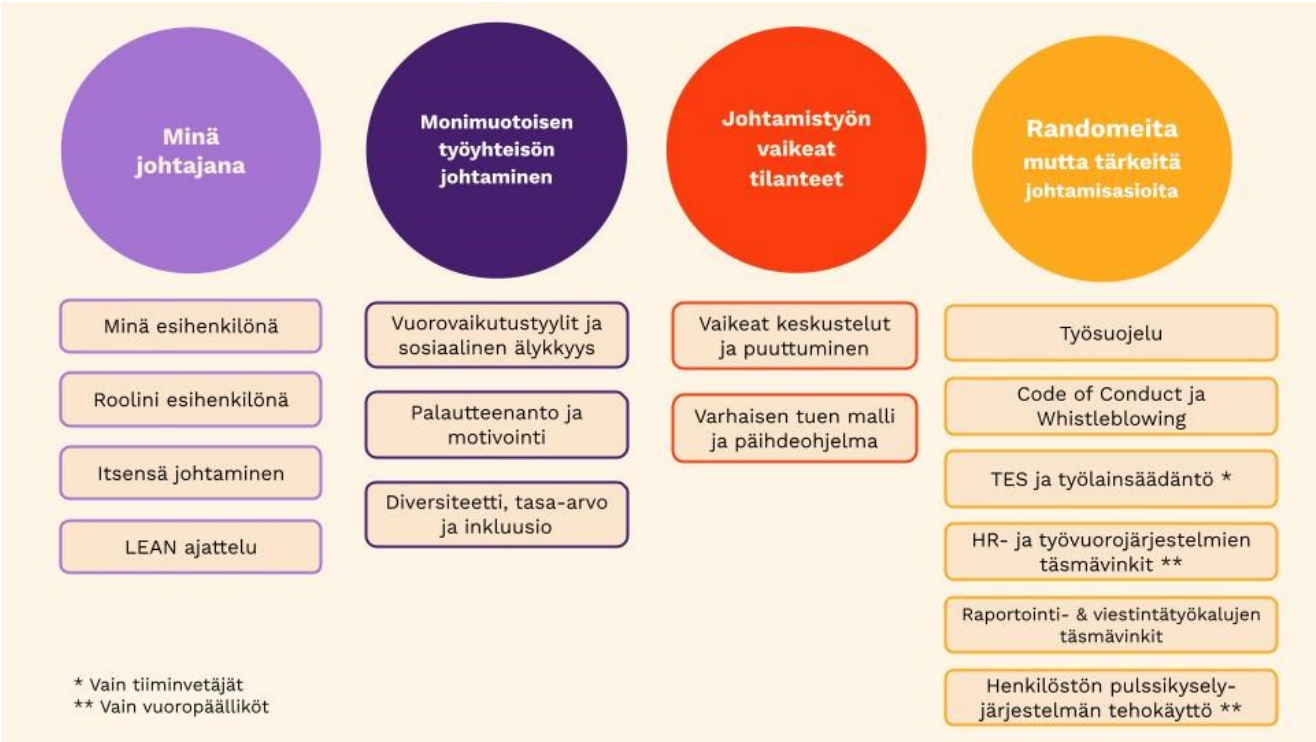
Valmennusohjelman suunnittelussa oli osansa myös käytännön järjestelyillä; oli huolehdittava siitä, että koulutusten järjestäminen ei vaaranna operaatioita. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että kovin moni henkilö ei voinut olla samanaikaisesti pois operatiivisesta työstä. Lisäksi oli otettava huomioon päivä- ja yövuorot ja se, että koulutusten sykli mahdollistaa myös sen, että kouluttajat eivät joudu vaihtamaan edestakaisin päivästä yövuoroon ja joudu näin kohtuuttomiin vuorokausirytmien vaihteluihin. Tämä oli vaikea asia, mutta lopulta siihen löytyi toimiva ratkaisu, jossa joka toinen viikko koulutukset olivat yövuorossa kahtena yönä kolmelle erilliselle ryhmälle, ja joka toinen viikko

päivävuorossa niin ikään kahtena päivänä kolmelle erilliselle ryhmälle. Jokainen koulutuskerta kesti noin neljä tuntia taukoineen ja niissä käytiin kahdesta kolmeen moduulia läpi. Tavoitteena oli myös saada koulutusohjelma pikaisesti käynnistettyä, maalis-huhtikuun 2023 vaihteessa.

Valmennusohjelman onnistumista ja vaikuttavuutta päädyttiin mittaamaan yksinkertaisella sähköisellä anonyymillä Google Forms- palautekyselyllä, joka lähetettiin osallistujille jokaisen koulutuskerran jälkeen. Lisäksi osallistujien esihenkilöiltä tullaan pyytämään palautetta heidän havainnoistaan johdettaviensa kehittymisen osalta. Henkilöstön pulssikyselyyn ei saada erillistä kysymystä valmennusohjelmaan liittyen, mutta HR-tiimissä seurataan avoimia kommentteja koulutusmainintoja silmällä pitäen.

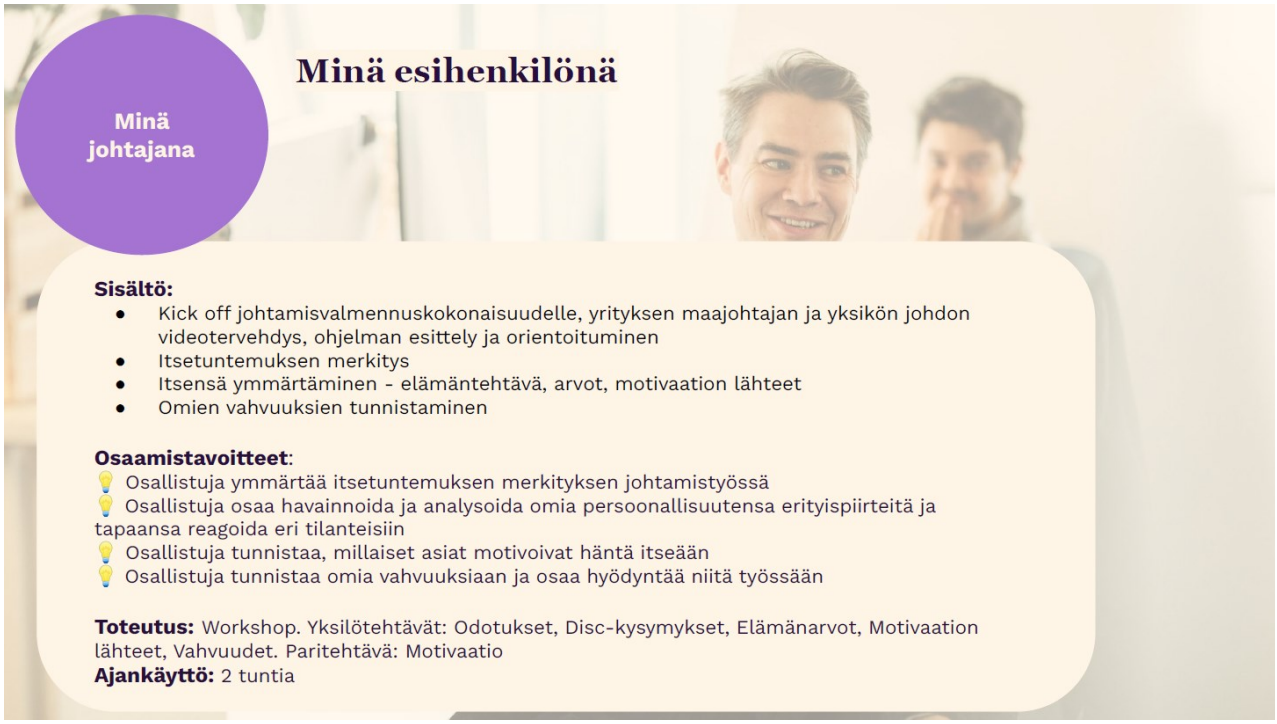
3.3 Valmennusohjelman esittely

Valmennusohjelma koostuu neljästä isommasta kokonaisuudesta, joista kukin sisältää 2–6 moduulia (Kuva 3). Moduuleja on yhteensä 15. Neljä isompaa kokonaisuutta ovat ”Minä johtajana”, ”Monimuotoisen työyhteisön johtaminen”, ”Johtamistyön vaikeat tilanteet” sekä ”Randomeita mutta tärkeitä johtamisasioita”. Valmennusohjelma kokonaisuudessaan on esitelty tämän opinnäytetyön liitteessä (Liite 1), josta ilmenee valmennusohjelman kaikki moduulit ja niiden sisällöt sekä kunkin moduulin oppimistavoitteet, toteutustavat ja ajankäyttö.

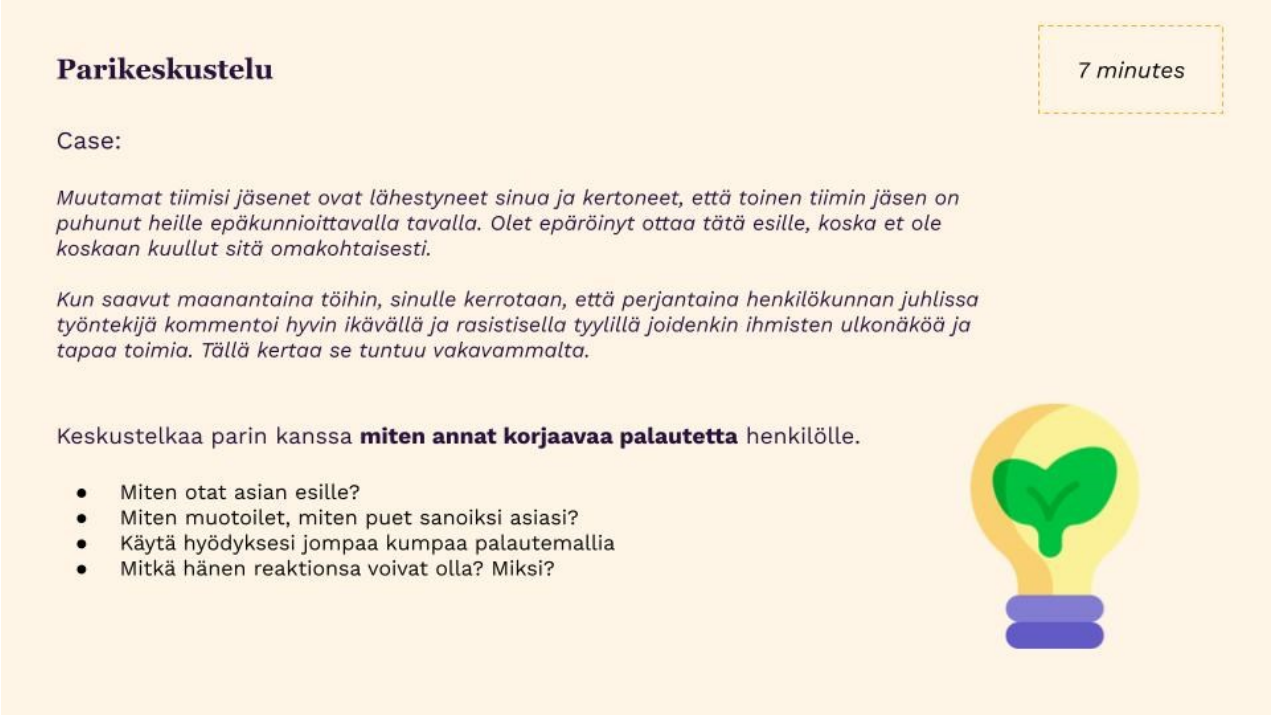


Kuva 3. Valmennusohjelman sisältö

Mikäli moduulissa käytetään yksilö- tai paritehtäviä, tehtävät ovat mainittuna toteutustavan yhteydessä. Kuvassa 4 on esimerkki valmennusohjelman moduulista. Seuraavilla sivuilla poimintoja koulutusmateriaaleista kuvina.



Kuva 4. Esimerkki moduulin esittelystä, Minä esihenkilönä



Kuva 5. Poiminta koulutusmateriaaleista, paritehtävä: korjaavan palautteen antaminen

Harjoitus: Omien elämänarvojen tunnistaminen

10 minutes

Valitse listalta 10 itsellesi tärkeintä arvoa

Arvoja ei tarvitse jakaa muille mikäli et halua - tämän harjoituksen suurin anti on sinua itseäsi varten.

aika	henkinen perintö	kärsivällisyys	optimismi	taloudellinen vakaus	ura	ymmärrys
aikaansaaminen	huumori	käyttökelpoisuus	osaaminen	tasa-arvo	urheiluhenki	ympäristö
ainutlaatuisuus	hyvinvointi	lojaalius	palvelu	tasapaino	usko	ystävyys
aitous	ilo	luonto	panoksen antaminen	tehokkuus	valta	ystävällisyys
aloitekyky	intuitio	luotettavuus	parhaimmuus	terveys	vanhemmuus	
altruismi	isänmaallisuus	luottamus	perhe	tiedonhalu	vapaa-aika	kirjoita arvoja itse:
anteeksianto	itseilmaisu	luovuus	perinne	tietämys	vapaus	
anteliaisuus	itsekunnioitus	matka	peräänantamattomuus	tiimityö	varma työpaikka	
armo	itsekuri	menestys	rakkaus	tilivelvollisuus	vastavuoroisuus	
arvokkuus	itseluottamus	merkityksellisyys	rauha	toivo	vastuullinen toiminta	
avoimuus	johtajuus	monimuotoisuus	rehellisyys	totuus	vastuullisuus	
eheys	järjestys	mukaan ottaminen	reiluus	tulevat sukupolvet	viisaus	
erinomaisuus	kasvu	mukautettavuus	riippumattomuus	tunnustus	visio	
etiikka	kauneus	myötätunto	riskinotto	turvallisuudentunne	välittäminen	
haavoittuvaisuus	kiitollisuus	neuvokkuus	rohkeus	turvallisuus	yhteistyö	
harmonia	koti	nöyryys	seikkailu	tyyneys	yhteys	
hauskuus	kunnianhimo	oikeudenmukaisuus	sitoutuminen	tyytyväisyys	yksinkertaisuus	
hengellisyys	kunnioitus	oppiminen	säästäväisyys	täydellä sydämellä mukanaolo	ylpeys	

Kuva 6. Poiminta koulutusmateriaaleista, yksilötehtävä: omien elämänarvojen tunnistaminen

Kuva 7. Poiminta koulutusmateriaalista, odotusten asettaminen

Valmennusohjelmasta saadut palautteet ovat olleet hyviä. Palautekyselyissä vastanneista valmennukseen osallistuneista esihenkilöistä 88,8–100 % ovat vastanneet vaihtoehdon ”Täysin samaa

mieltä” kysyttäessä siitä, ovatko koulutukset olleet hyödyllisiä ja mielenkiintoisia. Väittämään ”Opin jotain uutta koulutuksessa 80–100 % ovat valinneet vastausvaihtoehdon ”Täysin samaa mieltä”. Tässä muutama avoin kommentti palautekyselyistä: ”Minun mielestä jokaisen meidän pitäisi tehdä ajatustyötä omasta itsestämme. Joillakin meistä saattaa olla todella paljon ongelmia esim arjessa tai työelämässä TAI ihan vaan oman itsensä uudelleen löytämisestä. Minulle avasi todella paljon uusia näkökulmia. Myös eri johtamistyylit kiinnostaa sillä meillä kaikilla on omanlaisemme.”, ”Kiitos mukavasta ja oikeasti kivasta koulutuksesta tähän mennessä! Odotan innolla jatkoa!”, ”Ryhmätehtävät on aina mukavia”, ”Ei oo pahaa sanottavaa”, ”I think the overall layout of the training was excellent. Especially the parts where you actually had to think about these things yourself were amazing and eye opening”, ”Assignments where you were asked to rank different values. Made me think and realise what I value more.”, ”Wonderful”, ”I suggested that we have these kind of trainings a year ago and I’m glad itäs finally happening! Thank you Tuija our training was amazing and I look forward to the next one!”. Myös henkilöstön anonyymissä pulssikyselyssä esihenkilövalmennusta kiiteltiin. Yrityksen johdolta en ole vielä tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa vastaanottanut strukturoitua palautetta valmennusohjelmasta, mutta käytäväkeskusteluissa valmennusohjelmaa on kiitelty paljon.

4 Pohdinta

Opinnäytetyön tuotoksen työstäminen oli todella antoisaa. Sen osalta sain paljon onnistumisen tunteita ja hyvää palautetta. Omat vahvuuteni, vuorovaikutustaidot ja yhteistyötaidot, korostuivat ja tulivat tarpeeseen. Toisaalta myös kehittymistä kaipaavat taitoni, kuten projektinhallintataidot ja aikatauluissa pysyminen nousivat esille. Olen tyytyväinen lopputulokseen tuotoksen osalta mutta opinnäytetyö kokonaisuutena ei yltänyt tavoitteisiini. Aika loppui kesken ja jouduin laskemaan rimaa.

4.1 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessi alkoi tammikuussa 2023 kun aloitimme keskustelut kohdeyrityksen henkilöstöpäällikön kanssa yrityksen tarpeesta laatia koulutusohjelma esihenkilöille. Helmikuun alussa aloitin perehtymiseni yritykseen ja hyvin pian tämän jälkeen ryhdyin käynnistämään koulutusohjelman suunnittelua ja työstämistä. Opinnäytetyön työstämisen aktiivinen vaihe kesti 3 kk, jonka aikana tein tiedonhakua, ajatustyötä, työstin valmennusohjelmaa ja kirjoitin opinnäytetyötä. Kirjoittamiseen minulla oli aikaa erittäin rajatusti perhe- ja työsyistä. Prosessi päättyi toukokuun 2023 lopussa valmiin opinnäytetyön palautukseen.

Suhtauduin alusta alkaen opinnäytetyöni aiheeseen erittäin intohimoisesti. Johtamisen kehittäminen on itselleni aivan erityinen kiinnostuksen kohde HR:ssä, ja tämä oli ensimmäinen kerta, kun pääsin sitä toteuttamaan näin laaja-alaisesti. Olin myös juuri syyslukukauden 2022 aikana opiskellut yhdeksän eri kurssia esihenkilötyön ja kehittämisen teemojen tiimoilta, ja koin, että minulla on substanssin osalta tuoretta tietoa ja näkemystä, jotka tukivat erityisen hyvin valmennusohjelman sisällön suunnittelua ja tuottamista. Haastavinta opinnäytetyöprosessissa oli saavuttaa lyhyessä aikataulussa ymmärrys kohdeyrityksen aluksi monimutkaiselta tuntuneesta toiminnasta ja organisaatiosta ja myös itselleni vieraan toimialan erityispiirteistä. Hetkittäin koin myös suurta painetta vastuusta, joka minulla oli niin henkilöstön kuin johdonkin keskuudessa suuresti odotetun valmennusohjelman toteuttamisesta. Miten voin varmistaa sen, että tämä onnistuu ja on aidosti hyödyllinen ja vaikuttava? Kääntöpuolena tunsin kuitenkin suurta kiitollisuutta siitä, että olin saanut tämänkaltaisen tehtävän hoitaakseni ja luottamuksen osakseni, ja se toi minulle iloa ja auttoi sietämään painetta.

Pitkin matkaa koin piinalliseksi opinnäytetyön valtavan keskeneräisyyden. Vaikka minulla oli selkeä aikataulu projektille, en täysin pysynyt siinä, ja se aiheutti lisää painetta. Onneksi omaan hyvän paineensietokyvyn, ja on myönnettävä, että tämä ei ollut kohdallani ensimmäinen kerta, kun joudun venyttämään aikatauluja – tilanne ei siis ollut uusi. Yksittäinen vaikea paikka opinnäytetyöprosessissa oli lyödä lopullisesti lukkoon tietoperustan aiheita, kun epäilin ovatko ne varmasti oikeat ja relevantit. Pyörittelin ja pyörittelin asiaa, jossain vaiheessa oli vain pakko lukita aiheet. Muun

muassa se jäi mietityttämään, olisiko tietoperustassa pitänyt käsitellä valmentavaa johtamista vielä erikseen, syvällisesti. Myös laajempi johtamisen kehittämisen käsittely ja mm. jaetun johtajuuden tuominen mukaan teemoihin jäi puuttumaan, ja se askarruttaa. Toisaalta tämä oli tietoista opinnäytetyön aiheen rajaamista, mutta jäikö jotain olennaista puuttumaan kun ”väkisin” rajasin näitä asioita ulkopuolelle?

Opin valtavasti prosessin aikana. Opin kohdeyrityksestä, toimialasta, startup-maailmasta, työskentelystä modernissa, muutosmyönteisessä ja ketterässä yrityksessä. Opin itsestäni sen, että haluan jatkossakin työskennellä modernissa ympäristössä ja startup-yritys on minulle hyvin mieluisa ympäristö. Opin myös sen, että yöaikaan työskentely ei sovi minulle – onneksi selvisin siitäkin kunnialla, mutta jatkossa en pyri tehtäviin, joihin liittyy yötyötä. Opin toki myös opinnäytetyön tekemisestä paljon; suunnittelun tärkeydestä, kirjoittamisesta, tietoperustan koostamisesta sekä suuren määrän erilaisia teknisiä asioita muun muassa asetteluun, kuvien käyttöön ja dokumenttien saavutettavaksi muokkaamiseen liittyen.

Olen tyytyväinen opinnäytetyön tuotokseen lopputuloksena. Tuotoksenkaan osalta prosessi ei mennyt kaikilta osin täydellisesti, mutta lopputulos on mielestäni erinomainen, ja olen myös saanut erittäin hyvää palautetta useilta kohdeyrityksen henkilöiltä työstäni. Hyvää palautetta ovat antaneet niin koulutuksiin osallistuneet henkilöt kuin heidän esihenkilönsä ja eri asiantuntijat, jotka ovat olleet mukana koulutustilaisuuksissa. Yrityksen sisäisten asiantuntijoiden valinta kouluttajiksi osoittautui erittäin hyväksi ratkaisuksi. Siitä oli jopa enemmän hyötyjä kuin osasin etukäteen kuvitellakaan; HR-tiimin jäsenet tulivat tutummaksi Operaatiot-yksikön esihenkilöille, myös yksikön ylimmän johdon mukanaolo kouluttajana otettiin ilolla vastaan ja se synnytti muun muassa idean yhteisestä aivoriihestä, johon tiiminvetäjät pääsisivät osallistumaan. Prosessien kehitystiimin päällikön mukanaolo muutamassa moduulissa synnytti uudenlaisia kehitysideoita ja toi esihenkilöiden ääntä kuuluviin ja uskoakseni myös rakensi entisestään luottamusta esihenkilöiden ja prosessien kehitystiimin välille. Lisäksi valmennus sai osallistujissa aikaan innostusta muun muassa ilmoittautua yrityksen omaan kerran kuukaudessa kokoontuvaan turvallisuustiimiin ja mahdollisesti myös työsuojeluvaltuutetun ja luottamusmiehen rooleihin tullaan saamaan ehdokkaita. Kaiken kaikkiaan valmennukset lisäsivät osallistujien ja kouluttajien keskinäistä vuoropuhelua ja lisäsivät esihenkilöiden myönteistä suhtautumista työnantajaa kohtaan.

Opinnäytetyön teoriaosuus jäi ohueksi ja lähteiden määrä sekä lähteiden välinen diskurssi jäi liian vähäiseksi. Jouduin ajankäytöllisistä syistä laskemaan rimaa, jotta saan työn palautettua ja se heijastui eniten teoriaosuuteen.

4.2 Kehittämisehdotukset

Valmennusohjelmaa voi pienillä muutoksilla hyödyntää yrityksen muissakin yksiköissä. Yrityksessä on suunnitteilla koulutuksen järjestämistä myöhemmin myös muiden yksikköjen esihenkilöille, ja ohjelmasta saadun palautteen ja kunkin yksikön erityistarpeiden perusteella sitä voi muokata sopivaksi muihin yksiköihin. Myös emo- ja sisaryhtiössä on tarvetta erilaisille koulutusmateriaaleille, ja osa näistä koulutuksista voisi toimia ainakin aihiona heillekin. Koulutuksista on olemassa myös englanninkieliset versiot, joten ne ovat sellaisenaan jaettavissa konsernin muiden maiden yhtiölle.

Ehdotan, että valmennusohjelmaa voisi kehittää vielä pidemmälle luomalla jokaiseen moduuliin osallistujalle kotitehtävän, jossa hänen tulee jollakin tavalla implementoida valmennuksessa läpikäytyjä asioita arjen johtamistyöhönsä ja raportoida siitä joko suullisesti 1:1-keskustelussa esihenkilölleen tai mahdollisimman vaivattomasti 1–2 kysymyksen Google Forms-lomakkeella esihenkilölleen ja/tai HR-tiimille. Toinen kehittämisehdotukseni on jonkinlainen ohjelman aikana työstettävä, kaikki moduulit kattava ohjatusti koostettava ”päiväkirja” josta valmennusohjelman lopuksi muodostuisi osallistujille heidän oman johtamisensa kehittämissuunnitelma. Pienenä hienosäätönä lisäisin myös sinne tänne valmennusohjelmaan hiukan lisää aikaa, jolloin asioiden käsittelylle jäisi enemmän aikaa ja esimerkiksi pari- ja ryhmäkeskusteluja ja -tehtäviä, jotka osoittautuivat erittäin toimiviksi ja myös osallistujien keskuudessa pidetyiksi, olisi mahdollisuus toteuttaa enemmän.

Lähteet

Brown, B. & Oksanen, M. 2019. Rohkaiseva johtaja: Rehellisiä keskusteluja, sydänlähtöistä toimintaa ja rohkeita päätöksiä. Viisas Elämä. Helsinki.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud.p. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.5.2023.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. PS-kustannus. Jyväskylä.

Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. 2005. Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Turku.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Sanoma Pro. Helsinki.

Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot. Talentum. Helsinki

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 23.5.2023.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja

Liitteet

Liite 1. Yritys X:n Operaatiot- yksikön esihenkilöiden valmennusohjelma

Mitä ja kenelle?

Kohderyhmä ja sisällöt

Valmennusohjelma on tarkoitettu Operaatiot - yksikön esihenkilöille, eli Tiiminvetäjille ja Vuoropäälliköille

Jokainen osio pitää sisällään 2 - 6 moduulia

Suurin osa moduuleista on kaikille yhteisiä, muutamat moduuleista ovat joko vain Tiiminvetäjille tai vain Vuoropäälliköille

Moduulit ovat kestoltaan 30 min - 2,5 tuntia

Moduulit seuraavalla sivulla

Minä johtajana

- Minä esihenkilönä
- Roolini esihenkilönä
- Itsensä johtaminen
- LEAN ajattelu

Monimuotoisen työyhteisön johtaminen

- Vuorovaikutustyylit ja sosiaalinen älykkyys
- Palautteenanto ja motivointi
- Diversiteetti, tasa-arvo ja inkluusio

Johtamistyön vaikeat tilanteet

- Vaikeat keskustelut ja puuttuminen
- Varhaisen tuen malli ja päihdeohjelma

Randomeita mutta tärkeitä johtamisasioita

- Työsuojelu
- Code of Conduct ja Whistleblowing
- TES ja työlainsäädäntö *
- HR- ja työvuorojärjestelmien täsmävinkit **
- Raportointi - & viestintätyökalujen täsmävinkit
- Henkilöstön pulssikysely - järjestelmän tehokäyttö **

* Vain tiiminvetäjät
** Vain vuoropäälliköt

Moduulien tavoitteet, sisällöt ja toteutustavat

Miten?

Toteutustavat

Workshop: Live- koulutustilaisuus joka koostuu luennosta, yhteisestä keskustelusta, yksilötehtävistä ja/tai paritehtävistä

Live-luento: Luentomaisempi sessio, ei tehtäviä mutta keskustelua tarvittaessa. Luonteeltaan tietoiskumainen koulutustilaisuus

E-luento: Oppimisalustan kautta katsottava videotallenne

Minä johtajana

Minä esihenkilönä

Sisältö:

- Kick off johtamisvalmennuskokonaisuudelle, yrityksen maajohtajan ja yksikön johdon videotervehdys, ohjelman esittely ja orientoituminen
- Itsetuntemuksen merkitys
- Itsensä ymmärtäminen - elämäntehtävä, arvot, motivaation lähteet
- Omien vahvuuksien tunnistaminen

Osaamistavoitteet:

💡 Osallistuja ymmärtää itsetuntemuksen merkityksen johtamistyössä
💡 Osallistuja osaa havainnoida ja analysoida omia persoonallisuutensa erityispiirteitä ja tapaansa reagoida eri tilanteisiin
💡 Osallistuja tunnistaa, millaiset asiat motivoivat häntä itseään
💡 Osallistuja tunnistaa omia vahvuuksiaan ja osaa hyödyntää niitä työssään

Toteutus: Workshop. Yksilötehtävät: Odotukset, Disc - kysymykset, Elämänarvot, Motivaation lähteet, Vahvuudet. Paritehtävä: Motivaatio
Ajankäyttö: 2 tuntia

Minä johtajana

Roolini esihenkilönä

Sisältö:

- Roolien selkeytys Vuoropäällikkö / Tiiminvetäjä; vastuut ja velvollisuudet kummassakin roolissa, roolien erot ja rajat
- Esihenkilön moninainen rooli
- Työnantajan edustajana toimiminen
- Välittämisen ja puuttumisen kulttuuri

Osaamistavoitteet:

💡 Osallistuja ymmärtää Operaatiot - yksikön Vuoropäällikön ja Tiiminvetäjän tehtävien sisällöt, erot ja keskinäisen vastuunjaon esihenkilötyön näkökulmasta
💡 Osallistuja ymmärtää oman roolinsa työnantajan edustajana, roolimallina ja oman tiiminsä tukijana
💡 Osallistuja tunnistaa velvollisuutensa tarttua epäkohtiin ja vaikeisiin asioihin
💡 Osallistuja osaa toteuttaa yrityksen arvoja ja strategiaa omassa johtamistyössään
💡 Osallistuja tuntee velvollisuutensa toimia tasapuolisesti työntekijöitä kohtaan

Toteutus : Workshop
Ajankäyttö: 1,5 tuntia

Minä johtajana

Itsensä johtaminen

Sisältö:

- Itsensä johtamisen kokonaisuus
- Tavoitteiden asettaminen
- Ajanhallinta, oman työpäivän suunnittelu ja aikataulutus
- Hyvinvointi, oman energian johtaminen
- Palautuminen esihenkilötyössä, työn ja vapaa -ajan erottaminen

Osaamistavoitteet:

💡 Osallistuja tunnistaa itsensä johtamisen tarpeen
💡 Osallistuja osaa soveltaa itsensä johtamisen menetelmiä itseensä
💡 Osallistuja osaa priorisoida ja johtaa omaa ajankäyttöään
💡 Osallistuja osaa johtaa ja kehittää omaa hyvinvointiaan ja palautumistaan

Toteutus : Workshop. Yksilötehtävät: Tavoitteiden asettaminen, Ajanhallinta, Palautumisen keinot. Paritehtävä: Ajanhallinnan kehittäminen
Ajankäyttö: 2,5 tuntia

Minä johtajana

LEAN- ajattelu

Sisältö:

- LEAN- filosofian esittely
- Jatkuva parantaminen, 5S & Hukan minimointi, Visualisointi
- LEAN filosofian mukainen johtaminen

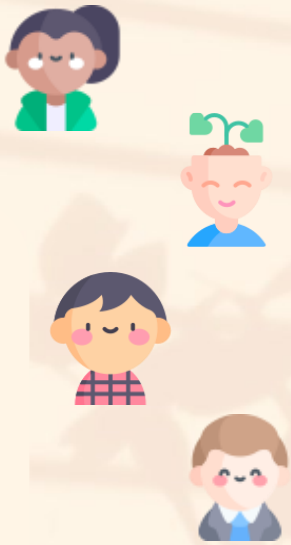
Osaamistavoitteet:

💡 Osallistuja ymmärtää mitä LEAN filosofia tarkoittaa
💡 Osallistuja tunnistaa minkälaisia LEANin mukaisia toimintatapoja yrityksessä on käytössä ja ymmärtää niiden merkityksen
💡 Osallistuja osaa havainnoida, ideoida ja kehittää yksikkönsä toimintoja LEAN -filosofian näkökulmasta

Toteutus : Live-luento
Ajankäyttö: 1,5 tuntia

Monimuotoisen työyhteisön johtaminen

Vuorovaikutustyylit ja sosiaalinen älykkyys



Sisältö:

- Ihmisten erilaisuus, persoonallisuustyypit (DISC) ja vuorovaikutustyylit
- Sosiaalinen älykkyys
- Odotuksista viestiminen

Osaamistavoitteet:

💡 Osallistuja ymmärtää ihmisten erilaisuutta ja sosiaalisen älykkyyden merkitystä vuorovaikutustilanteissa

💡 Osallistuja osaa tunnistaa erilaisten persoonallisuuksien ominaisuuksia ja ihmisten erilaisia tapoja kommunikoida, toimia ja reagoida erilaisissa tilanteissa

💡 Osallistuja osaa käyttää erilaisia vuorovaikutustyylejä johtamistyössään

💡 Osallistuja osaa viestiä odotuksistaan johdettavilleen ymmärrettävällä ja vaikuttavalla tavalla

Toteutus : Workshop
Ajankäyttö: 2 tuntia

Monimuotoisen työyhteisön johtaminen

Palautteenanto ja motivointi

Sisältö:

- Palautteenanto ja motivointi erilaiset ihmistypit huomioiden
- Onnistumisten huomiointi päivittäisessä työssä
- Positiivisen palautteen antaminen
- Korjaavan palautteen antaminen

Osaamistavoitteet:

💡 Osallistuja ymmärtää yrityksen tahtotilan siitä, että palautteenanto olisi jatkuvaa ja läsnä luonnollisena osana jokapäiväistä arkea

💡 Osallistuja osaa huomioida erilaiset ihmistypit palautteenannossa ja räätälöidä palautteenantoaan ihmistyppien mukaan

💡 Osallistuja osaa antaa positiivista ja korjaavaa palautetta motivoivalla ja vaikuttavalla tavalla

Toteutus : Workshop. Yksilötehtävät: Positiivisen palautteen anto, Korjaavan palautteen anto Paritehtävät: Positiivisen palautteen anto eri ihmistypeille Korjaavan palautteen anto eri ihmistypeille
Ajankäyttö: 1,5 tuntia

Monimuotoisen työyhteisön johtaminen

DEI - Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja osallisuus

Sisältö:

- Perehtyminen DEI-ajatteluun ja -toimiin
  (DEI = Diversity, Equity and Inclusion = Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja osallisuus)
- Kulttuurien tuntemus
- Miksi monimuotoisuus ja osallisuus on hyväksi liiketoiminnalle?
- Tietoinen johtaminen - miten torjua syrjintää

Osaamistavoitteet:

💡 Osallistuja ymmärtää ja tiedostaa DEI -ajattelun perusteet ja niiden merkityksen
💡 Osallistuja osaa huomioida ja hyödyntää DEI -ajattelua ja -toimia luonnollisena osana esihenkilötyötään
💡 Osallistuja tunnistaa tilanteet, joissa DEI -ajattelu ei toteudu ja osaa kehittää omaa ja työyhteisön toimintaa näissä tilanteissa

Toteutus : E-learning itsenäisesti ja yhteinen purku -workshop
Ajankäyttö: 2,5 tuntia

Johtamistyön vaikeat tilanteet

Vaikeat keskustelut ja puuttuminen

Sisältö:

- Puheeksiottaminen - lähestymistapa vaikeisiin tilanteisiin
- Erilaisiin tilanteisiin puuttuminen, tehtävien laiminlyönti, alisuoriutuminen, poissaolot, suorituksen ohjaaminen, epäasiallinen käytös, ristiriidat ja konfliktit

Osaamistavoitteet:

💡 Osallistuja ymmärtää proaktiivisen lähestymistavan edut
💡 Osallistuja osaa havainnoida ja tunnistaa tilanteita, joissa on syytä ottaa erilaisia haasteita puheeksi
💡 Osallistuja osaa ja uskaltaa ottaa puheeksi vaikeita asioita työntekijöiden kanssa
💡 Osallistuja tietää mistä saa tarvittaessa tukea vaikeiden keskustelujen käymiseksi

Toteutus : Workshop. Parikeskustelut: Korjaavan palautteen anto epäasiallisessa käytöksessä, Vaikea keskustelu hygienia -tapauksessa
Ajankäyttö: 1,5 tuntia

Johtamistyön vaikeat tilanteet

Varhaisen tuen malli ja päihdeohjelma

Sisältö:
- Varhaisen tuen mallin lanseeraus ja läpikäynti
- Päihdeohjelman läpikäynti

Osaamistavoitteet:
💡 Osallistuja tuntee yrityksen Varhaisen tuen mallin toimintaperiaatteet ja tietää mistä malli ja siihen liittyvät dokumentit ja ohjeistukset löytyvät
💡 Osallistuja osaa toimia Varhaisen tuen mallin ja Päihdeohjelman toimintamallien mukaisesti
💡 Osallistuja tuntee yrityksen Päihdeohjelman perusperiaatteet ja tietää mistä Päihdeohjelma löytyy
💡 Osallistuja osaa toimia Päihdeohjelman mukaisesti

Toteutus : Live-luento
Ajankäyttö: 1,5 tuntia

,

Randomeita mutta tärkeitä johtamisasioita

Henkilöstön pulssikyselyjärjestelmän tehokäyttö

Sisältö:
- Pulssikyselyjärjestelmän toimintaperiaatteet, käyttö ja täsmävinkit
- Pulssikyselyjärjestelmän kommentointi - ja keskusteluominaisuuksien hyödyntäminen
- Miten hyödynnän pulssikyselyn tuloksia tiimini kanssa

Osaamistavoitteet:
💡 Osallistuja ymmärtää pulssikyselyjärjestelmän toimintaperiaatteet ja anonymiteetin
💡 Osallistuja osaa tarkastella ja tutkia pulssikyselyn tuloksia
💡 Osallistuja tietää miten voi hyödyntää kyselyn tuloksia tiiminsä toiminnan kehittämisessä yhdessä tiimin kanssa

Toteutus : Live-luento
Ajankäyttö: 1 tuntia

Randomeita mutta tärkeitä johtamisasioita

Code of Conduct ja Whistleblowing-järjestelmä

Sisältö:
- Yrityksen Code of Conductin läpikäynti
- Yrityksen Whistleblowing -järjestelmän läpikäynti

Osaamistavoitteet:
💡 Osallistuja tuntee yrityksen Code of Conductin pääperiaatteet ja tietää mistä dokumentti löytyy
💡 Osallistuja osaa itse toimia CoC:n mukaisesti ja osaa tunnistaa tilanteet, jolloin CoC:tä rikotaan
💡 Osallistuja tietää miten toimia esihenkilönä tilanteissa, jossa CoC:tä rikotaan
💡 Osallistuja tuntee yrityksen Whistleblowing -järjestelmän toimintaperiaatteen ja tietää mistä Whistleblowing -järjestelmä löytyy ja miten sitä käytetään

Toteutus : Live-luento
Ajankäyttö: 30 min

Randomeita mutta tärkeitä johtamisasioita

HR- ja työvuorojärjestelmän täsmävinkit

Sisältö:
- HR-järjestelmän käytön opastus
- Työvuorojärjestelmän tehokäyttö ja täsmävinkit

Osaamistavoitteet:
💡 Osallistuja ymmärtää HR -järjestelmän roolin henkilöstöhallinnon näkökulmasta ja sen toimintalogiikan
💡 Osallistuja osaa käyttää HR -järjestelmän niitä ominaisuuksia, jotka ovat esihenkilötyössä tarpeellisia
💡 Osallistuja tuntee työvuojärjestelmän esihenkilönäkymän ja kaikki esihenkilölle tarpeelliset toiminnot
💡 Osallistuja osaa käyttää tehokkaasti työvuorojärjestelmää ja sen relevantteja ominaisuuksia päivittäisessä työssään

Toteutus : Live-luento
Ajankäyttö: 1 tunti

Randomeita mutta tärkeitä johtamisasioita

Työsuojelu

Sisältö:

- Yrityksen työsuojeluorganisaation esittely
- Työsuojeluasiat esihenkilön näkökulmasta
- Esihenkilön vastuu työsuojeluasioissa

Osaamistavoitteet:

💡 Osallistuja tuntee yrityksen työsuojelun organisaation
💡 Osallistuja tunnistaa eri yksilöiden, toimielinten ja toimijoiden vastuut työsuojelussa
💡 Osallistuja tuntee oman vastuunsa esihenkilönä työsuojelussa

Toteutus : Live-luento
Ajankäyttö: 30 min

Randomeita mutta tärkeitä johtamisasioita

Raportointi- & viestintätyökalujen täsmävinkit

Sisältö:

- Raportointijärjestelmä "Z":n käyttö ja täsmävinkit
- Viestintäjärjestelmä "Y":n käyttö ja täsmävinkit

Osaamistavoitteet:

💡 Osallistuja tietää millaisia raportteja Z -järjestelmästä on saatavilla ja miten ne löytyvät
💡 Osallistuja osaa hyödyntää raportteja tuloksellisesti päivittäisessä työssään
💡 Osallistuja osaa käyttää Viestintäjärjestelmä "Y":tä tehokkaasti jokapäiväisessä viestinnässään omille johdettavilleen ja muille sidosryhmille
💡 Osallistuja osaa hyödyntää järjestelmän teknisiä ominaisuuksia (notifikaatiot äänettömälle, muistutukset, ryhmittelyt) jotta työ ei valu vapaa -ajalle järjestelmän kautta

Toteutus : Workshop. Yksilötehtävät: Raporttien haku järjestelmä "Z":sta, Järjestelmä "Y":n toimintojen muokkaaminen itselle sopiviksi
Ajankäyttö: 1,5 tuntia

Randomeita mutta tärkeitä johtamisasioita

TES ja työlainsäädäntö

Sisältö:

- Keskeisimmät lait ja niiden tärkeimmät pykälät
- Työehtosopimus ja paikalliset sopimukset
- Työajan tasoittumisjärjestelmä

Osaamistavoitteet:

💡 Osallistuja tietää mitkä ovat työelämässä ja Operaatiot -yksikössä noudatettavat keskeisimmät lait

💡 Osallistuja tuntee tärkeimmät työehtosopimuksen kohdat ja sen mukanaantuomat rajoitteet sekä yrityksessä paikallisesti sovitut ehdot

💡 Osallistuja tunnistaa työajan tasoittumisjärjestelmän toimintaperiaatteen ja sen hyödyt ja mahdollisuudet

Toteutus : Live-luento
Ajankäyttö: 30 min

Aikataulut, kouluttajat, viestintä

Aikataulutus ja ryhmät

- Koulutukset käynnistyvät viikolla 13
- Koulutukset siitä eteenpäin joka viikko
- Joka toinen viikko koulutukset yövuorossa, joka toinen viikko päivävuorossa
- Koulutusten piirissä 6 vuoropäällikköä ja 18 tiiminvetäjää
- Yövuoron ryhmät:
  - Vuoropäälliköt yö
  - Tiiminvetäjät yö ryhmä A
  - Tiiminvetäjät yö ryhmä B (englanninkielinen)
- Päivävuoron ryhmät:
  - Vuoropäälliköt päivä
  - Tiiminvetäjät päivä ryhmä A
  - Tiiminvetäjät päivä ryhmä B
- Viimeiset koulutukset ennen kesälomia viikolla 21
- Kesän jälkeen loput koulutukset (elo - syyskuu)

Kouluttajat

- Koulutuksissa hyödynnetään yrityksen sisäistä osaamista
- HR-Trainee N.N. koordinoi koulutuksia kokonaisuutena, ja osallistuu kouluttajana ja koulutusmateriaalien tuottajana kaikkiin koulutustilaisuuksiin
- Lisäksi moduulista riippuen hyödynnetään kouluttajina HR - tiimin, Laatu - tiimin ja Prosessien kehitys - tiimin henkilöitä sekä Operaatiot - yksikön päällikköä N.N.:ää

Viestintä & Followup

- Valmennusohjelman aloitusta varten kuvataan innostava kick-off video, jossa yrityksen maajohtaja N.N. ja Operaatiot-yksikön päällikkö N.N. toivottavat osallistujat tervetulleiksi koulutuksiin ja alustavat valmennusohjelman taustaa, tavoitteita ja merkitystä
- Koulutusryhmille perustetaan omat Slack-kanavat, joissa jaetaan tietoa koulutuksista ja jaetaan koulutusten jälkeen koulutusmateriaalit. Slack-kanava voi toimia esihenkilöiden keskustelufoorumina koulutuksessa läpikäytyihin tai muihinkin johtamiseen liittyviin teemoihin
- Vuoropäälliköiden esihenkilöt Osastopäälliköt saavat koulutusmateriaalit kunkin koulutustilaisuuden jälkeen tiedoksi
- Osastopäälliköt saavat HR-tiimiltä ohjeet follow-upin suorittamiseksi 1-1 keskusteluissa omien Vuoropäälliköidensä kanssa
- Vuoropäälliköt ohjeistetaan niinikään tekemään seurantaa koulutusten vaikuttavuudesta 1-1 keskusteluissa omien Tiiminvetäjiensä kanssa
- Jokaisen koulutustilaisuuden jälkeen osallistujia pyydetään vastaamaan lyhyeen palautekyselyyn, johon vastaaminen on anonyymia
- HR-Trainee N.N. esittelee kesäkuussa valmennusohjelman tuloksia ja havaintoja laajennetulle johtoryhmälle