



Palveluliiketoiminnan kehittäminen johtamisrakennemuutoksella

Tommi Rautiainen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Liiketoiminnan kehittäminen

Master-opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä Tommi Rautiainen.
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Palveluliiketoiminnan kehittäminen johtamisrakennemuutoksella
Sivumäärä 65
<p>Kehittämistehtävän kohteena on ollut palveluliiketoiminnan yksityisyritys, jonka kaksi eri kaupungeissa sijaitsevaa toimipistettä työllistävät yhteensä noin kaksikymmentä henkilöä ja joka tekee noin 1,4 miljoonan euron vuotuisesta kokonaisliikevaihdostaan hyvää liiketoiminnallista tulosta.</p> <p>Kehittämisongelman ytimeksi oli tunnistettu se, että yrittäjällä on ollut keskitetysti hoidossaan lähestulkoon kaikki yritykseensä ja sen toimipisteisiin kuuluvat johtamisen ja hallinnon tehtävät. Tämä on vienyt yrittäjältä liki kaiken mahdollisuuden vapaa-aikaan, synnyttänyt riskin yrityksen jatkuvuudenhallinnalle mikäli yrittäjä olisi yhtäkkisesti kykenemätön hoitamaan hänellä keskitetysti olevia kriittisiä johtamistoimia, rajoittanut voimakkaasti yrityksen liiketoiminnallisia laajentumismahdollisuuksia sekä tuottanut yksipuolista johtamistapaa.</p> <p>Kehittämistehtävässä tavoitteena on ollut tunnistaa ja kehittää vaihtoehtoinen, toiminnallisesti ja kustannuksellisesti tehokas johtamisrakenne yrittäjäkeskitetyn johtamismallin haitallisiksi havaittuihin seurauksiin vaikuttamiseksi. Tavoitteisiin asetettiin myös, että johtamisrakennetta muutettaessa kohdeyritys pystyy edelleenkin toteuttamaan liiketoimintaideologiaansa ja säilyttämään yritysidentiteettinsä, ja että yrittäjä pystyy säilyttämään tuntumansa operatiivisen toimintaan.</p> <p>Käsittely rajattiin kohdentumaan johtamisrakenteeseen ja siihen liitännäisiin johtamistoimintoihin, johtamisen tehtäviin, organisaatioon sekä kustannusten muodostumiseen ja panostuksesta saatavien hyötyjen mekanismiin. Ongelmanratkaisun kohdistuessa yrityksen toiminnan käytänteisiin ja menetelmiin, valittiin kehittämistehtävän toteutukseksi laadullinen tutkimus ja päämenetelmäksi toimintatutkimus. Johtamisesta ja sen tavoitteista, yritysstrategiasta, organisaatioista, työhyvinvoinnista, johtamis- ja yrityskulttuurista sekä kustannus ja tuottorakenteista koottua teoriatietopohjaa yhdistettiin kohdeympäristöstä tutkimalla, havainnoimalla, keskustelemalla, haastatteleamalla ja ryhmätyöskentelyllä kerättyyn käytännön tietouteen. Arvioinnissa hyödynnettiin organisaation uudistettuun johtamistoimintoon kohdennettua teemahaastattelua.</p> <p>Teoriaa ja käytäntöä yhdistämällä saatiin kohdeyritykseen kehitettyä uudistettu johtamisrakenne, jossa yrittäjän lisäksi johtamistoimenpiteitä on toimipistekohtaisesti toteuttamassa kaksi esimiestä, näiden kaikkien viiden henkilön muodostaessa yritykselle johtoryhmän. Toteutus keskitetystä hajautettuun johtamisrakenteeseen tehtiin yrityksen olemassa olevan organisaation sisällä johtamisen rakenne, prosessimalli ja tehtäväjaot uudelleen määrittäen.</p> <p>Kehittämistehtävässä suunniteltu uusi johtamisrakenne toteutettiin siis käytännössä ja todettiin vastaavan sille asetettuihin tavoitteisiin, minkä lisäksi muutoksen yhteydessä syntyi myös muita suorasti ja epäsuorasti yrityksen liiketoimintaa tukevia sekä kehitettäviä rakenteita ja toimintoja.</p> <p>Kehittämistehtävä on ollut kohdeyritykselle ja sen henkilöstölle hyödyllinen, tuloksellinen ja liiketoiminnallisesti kehittävä.</p>
Asiasanat Liiketoiminnan kehittäminen, johtamisrakenne, organisaatorakenne, johtaminen

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kehittämisympäristö pähkinänkuoressa	1
1.2	Kehittämisongelma.....	1
1.3	Kehittämistehtävän tavoitteet	2
1.4	Kehittämistehtävän tutkimusmenetelmät ja rajaus.....	2
1.5	Kehittämistehtävän kysymykset, eli tutkimuskysymykset.....	4
2	Johtamisrakenteen tutkimus- ja kehittämiskäsittelyn tietopohja	5
2.1	Johtaminen	5
2.2	Yrityksen strategia ja johtaminen.....	6
2.3	Yrityksen organisaatio	7
2.4	Johtamisen sisältö ja tavoitteet.....	8
2.5	Johtajan työhyvinvointi ja työkyky.....	9
2.6	Johtamisrakennemallit organisaatiossa	10
2.7	Johtamis-, yritys- ja organisaatiokulttuuri.....	11
2.8	Yrityksen sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden yhteys kustannuksiin ja tuottoihin	12
3	Tutkimusmenetelmät	14
3.1	Yleistä menetelmien valinnasta	14
3.2	Laadullinen tutkimus liiketoimintaympäristössä	14
3.3	Toimintatutkimus	15
3.4	Haastattelu osana toimintatutkimusta	16
3.5	Ryhmätyöskentely / workshop osana toimintatutkimusta	17
4	Kohdeyritys ja kehittämistehtävän toteutusympäristö.....	18
4.1	Yleistä	18
4.2	Liiketoimintaideologia ja toiminnan keskeisin sisältö kehittämistehtävään	18
4.3	Toimipaikat sekä niiden henkilöresursointi ja operointiajat.....	19
4.4	Kokoluokka ja liiketoiminnallinen pohja muutoksille	22
5	Johtamisrakenne ja johtamistoiminnan sisältö kohdeyrityksessä	24
5.1	Johtamisen ja hallinnon tehtävien tunnistaminen.....	25
5.2	Henkilöstön hallintaan liittyvien tehtävien, toimenpiteiden ja rakenteiden perusta.....	27
5.3	Henkilöstön rekrytointi	27
5.4	Työssä osaamisen ja onnistumisen varmistaminen, ylläpitäminen & kehittäminen	28
5.5	Työvuorosunnittelun, -seurannan ja -raportoinnin toimenpidekokonaisuus	31
5.6	Viestintä, tiedottaminen	33
5.7	Liiketoimintasuunnittelu sekä liiketoiminnan lupa- ja sopimusasiat	34
5.8	Materiaalilaukset	34

5.9	Markkinointi.....	35
5.10	Asiakasyhteydenotot, asiakasyhteydenpito	36
5.11	Kassatilitykset ja laskutukset.....	36
5.12	Huolto-, korjaus ja ylläpitotoimenpiteet	37
5.13	Viranomaisille toteutettava ja muu raportointi	38
5.14	Yhteenveto johtamisrakenteissa ja -toiminnoissa huomioitavista toiminnoista.....	38
6	Johtamisrakenteen tutkimus- ja kehittämistoimenpiteiden tulokset	39
6.1	Johtamisrakenteen ja -prosessin muutokset.....	39
6.2	Johtamisen toimintojen ja tehtävien uudistettu hoitamisen jakautuminen	42
6.3	Johtoryhmätyöskentelyn käynnistäminen	44
6.4	Tehtävien ja toimintojen muutosten yhteenveto.....	45
6.5	Johtamisrakennemuutoksen vaikutukset kustannuksiin eli kustannusmuutokset.....	45
7	Pohdinta.....	50
7.1	Johtamisrakennemuutoksen vaikutus toimintaympäristössä - esimieshaastattelut	50
7.2	Tulokset suhteessa tavoitteisiin	53
7.3	Tuloskäsittely suhteessa tietopohjaan sekä muut tulokset.....	57
7.4	Jatkokehittämisen aiheita	61
7.5	Kehittämistehtävän käytettävyys ja yleistettävyys sekä pätevyys ja luotettavuus.....	61
7.6	Yhteenveto ja oman oppimisen arviointi	63
	Lähteet.....	64

1 Johdanto

Kun organisaatiopohjaisessa liiketoiminnassa on jotain saavutettu, voidaan yleensä todeta johtamisella olleen asiassa merkitystä, jopa olleen perustana saavutukselle. Vastaavasti huonolla tai epäonnistuneeksi arvioidulla johtamisella voidaan usein todeta oleellista vaikutusta jonkin ei-toivotun tuloksen syntymiseen. Yritysten kaikki asiat, toiminnot ja seikat - kuten esimerkiksi strategioiden asettaminen ja toimeenpano - sekä siten myös lopputulokset ja aikaansaannokset syntyvät ja tapahtuvat johtamisen kautta ja avulla. Mahdollisimman toimivilla johtamisrakenteilla ja johtamisen toimintatavoilla voidaan perustellusti olettaa olevan keskeistä merkitystä liiketoimintayrityksessä ja sen menestymisessä. Siten johtamiseen ja sen toteutustapoihin kannattaa jokaisessa yritysorganisaatiossa kiinnittää kohdennettua huomiota.

1.1 Kehittämisympäristö pähkinänkuoressa

Toimeksiantajana kehittämistehtävälle on vuonna 2017 toimintansa aloittanut kahvilaliiketoiminnan yksityisyritys, jonka Helsingissä ja Espoossa sijaitsevat kaksi yrittäjävetoista kahvilaa työllistävät yrittäjän itsensä lisäksi yhteensä noin 20 henkilöä. Hyvää taloudellista tulosta tekevän ja vakavaraisen yrityksen vuosiliikevaihto on ollut jatkuvassa nousussa, ollen edellisellä tilikaudella noin 1,4 miljoonaa euroa (tilikausi 2021). Perustajayrittäjä on itse vahvasti mukana kahviloiden päivittäisissä operatiivisissa toimissa, joiden hoitamisen myötä ja ohella hän on keskitetysti johtanut ja hallinnoinut yrityksen toimintaa.

1.2 Kehittämisongelma

Kiteytettynä kehittämisongelma on kohdentunut siihen, että yrittäjällä on ollut keskitetysti käsissään ”kaiken” johtaminen yrityksessä. Kaikki yrittäjän yrityksessään operatiivinen toimiminen, johtaminen ja hallinnointi on sitonut häntä itseään siten, että hänellä ei ole ollut varsinaisia vapaapäiviä tai vapaa-aikaa. Samalla kaikkien johtamis- ja hallinnointitoimien yksissä käsissä oleminen on muodostanut osaltaan riskin yrityksen jatkuvuudelle, mikäli yrittäjälle sattuisi jotain sellaista, ettei hän olisi kykeneväinen hoitamaan hänellä keskitetysti olevia kriittisiä ja keskeisiä johtamisen ja hallinnoinnin tehtäviä. Yrittäjäkeskitetty ja siten yrittäjän täystyöllistämäksi tekevä johtamis- ja hallinnointimalli on myöskin muodostunut voimakkaasti yrityksen laajentumis- ja kasvamismahdollisuuksia rajoittavaksi tekijäksi, koska yrittäjäkeskitetyllä johtamismallilla ei yrittäjällä ole henkilökohtaisella tasolla ollut vapaata kapasiteettia suunnitella ja lähteä toteuttamaan potentiaalisia kasvumahdollisuuksia. Yksissä käsissä olevan keskitetyn johtamisen havaittu myöskin tuottavan yksipuolista johtamista-paa, mihin osaltaan on haluttu kehitystä.

1.3 Kehittämistehtävän tavoitteet

Kehittämistehtävässä on ollut tarkoituksena tutkia, kehittää ja parantaa aiempaa johtamisrakennetta siten, että keskitetylle yrittäjävetoiselle johtamiselle ja hallinnoinnille on voitu tunnistaa vaihtoehtoinen aiempaa laajempi ja hajautetumpi rakennemalli johtaa, hallinnoida ja kehittää yrityksen toimintaa.

Tavoitteena on siis ollut kehittämistehtävän avulla löytää johtamisrakenteelle uusi malli tai vaihtoehtoisia toteutusmalleja, joista soveltuvimman käytäntöön viemisellä on saatavissa sekä yrittäjähenkilön itsensä että liiketoimintayrityksensä näkökanteilta toiminnallisuuteen ja tavoitteisiin tarkoituksenmukaisimman vaikuttavuuden aikaansaava johtamisrakenne. Tavoitteina on ollut muun muassa keventää ja tasapainottaa yrittäjän työkuormaa, vahvistaa yrityksen jatkuvuus- ja häiriönsietokyvykkyyttä ja ylipäättään elinvoimaisuutta sekä poistaa keskitetyn johtamis- ja hallintorakenteen aiheuttamat rajoitteet laajentumiselle ja kasvamiselle. Tavoitteisiin voidaan laskea mukaan myös tavoite johtamisen monipuolistamiseksi.

Kehittämistehtävän tavoitteisiin sisällytettiin uudistetun johtamisrakenteen toteutusmallin laatiminen. Koska kehittämistehtävässä on ollut tavoitteena johtamisrakenteen muuttaminen nykyistä tarkoituksenmukaisemmaksi, on merkityksellistä rakentaa ja konkreettisesti hahmottaa uusi johtamisrakenne ja -prosessimalli sekä niihin liittyvät toiminnot.

1.4 Kehittämistehtävän tutkimusmenetelmät ja rajaus

Kehittämistehtävän kohteeseen, aiheeseen ja tavoitteisiin pohjautuen on toteutusmenetelmäksi valittu *toimintatutkimus*, koska tarkoituksena on ollut tehdä tutkimus- ja kehitystyötä kohdistuen yrityksen toiminnan käytänteisiin ja menetelmiin. Tarkoituksena toimintatutkimuksessa on olla vaikuttamassa kehittävästi tai parantavasti tutkimuskohteen toimintaan, eli tutkimuskohteeseen tai sen ympäristöön. Toimintatutkimuksella yhdistetään vuorovaikutuksellisesti teoreettista tutkimusta ja käytännön toimintaa sekä toteutetaan keskinäistä osallistavuutta. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Toimintatutkimuksen toteuttaminen on pohjautunut pääosin laadullisiin työmenetelmiin. Näiden avulla on pyritty hahmottamaan ja selkeyttämään toimintatutkimuksen aihepiirikokonaisuuteen sisältyviä keskeisiä tekijöitä ja seikkoja.

Painetuista ja sähköisistä materiaaleista saatava teoria- ja taustatietous on nivotettu kohdeympäristöstä saatuun käytännön kokemuspohjaiseen tietoon. Suunnittelu-, keräys-, jäsentely- ja raportointivaiheissa tarvittavan käytännön tiedon hankintaan on kohdennettu kohteeseen omatoimista tutustumista sekä sen lisäksi keskustelu-, haastattelu-, aivoriihi- ja ryhmätyötoimenpiteitä. Näillä on saatu yksityiskohtaista ja kokonaisvaltaista tietoutta kohdeympäristön toimintatavoista ja toiminnan

kulttuurista. Samalla on luotu vuorovaikutusta hyväksikäyttäen luottamus pohjaa henkilöstön positiiviselle ja aktiiviselle sitoutumiselle tavoitteina olleiden muutosten toteuttamiselle.

Kohdeyrityksen liiketoimintaa ja siihen oleellisesti liittyviä toimintoja osoittaviin tietoihin on hyödynnetty pääosin julkisista lähteistä saatavissa olevia raporttitietoja. Niissä kohdin, kun näistä lähteistä ei ole ollut saatavissa tarvittavaa tietoutta, on käytössä ollut yrityksen sisäiset raportointijärjestelmät, joista haluttu tietosisältö on voitu poimia. Näillä on osaltaan ollut merkitystä arvioitaessa muutosten vaikutuksia yrityksen toimintarakenteisiin sekä kehittymismahdollisuuksiin.

Opinnäyte kohdentuu ja rajautuu käsittelemään aihepiiriä kyseisen palveluyrityksen toimintarakenteen ja liiketoiminnallisten intressien näkökulmista. Asiayhteydessään käsitellään liiketoiminnan ylläpidon ja kehittämisen katsontakannoilta muun muassa johtamisen rakenteita, prosesseja, toimintoja ja muuta nykytilaa sekä näiden pohjalta liiketoiminnan kehittämistä nykytoiminnassaan ja tulevaisuuden näkyymiin. Uudistetun johtamisrakennemallin tutkimisen ja kehittämisen sekä vaikutus- ja tavoitearvioinnin yhteydessä käsittelyn ulkopuolelle on rajattu mahdolliset syvällisemmät hyvää johtajuutta käsittelevät teemat, esimies- ja/tai johtohenkilöstön koulutuksen toteutusjärjestelyt sekä kohdeyrityksessä työskentelyssä ja toiminnassa vaadittavat luvat ja pätevyudet. Erilaiset yksilölliset johtamisen teemakategoriat on niinkään rajattu käsittelyn ulkopuolelle, esimerkkeinä vaikkapa ”monikulttuurisen työporukan johtaminen”, ”konfliktien johtaminen” jne. keskittyen siihen, mitä oikeanlaisilla johtamisrakenteilla sekä niihin liittyen oletusarvoisesti hyvin toteutetulla johtamisella ja johtajuudella on kohdeyrityksessä saavutettavissa. Johtamis- ja esimiestyön rakennekäsittelyssä ei ole erittelyä käsittelyä lähi- ja etäjohtamisen osalta, koska kohdeyrityksen käytännön päivittäistoimintaa ei voi tehdä etänä eikä niin sanotulla hybridimallilla, joten näiden käsitteiden vaihtoehtoisvertailulle tai -käsittelylle ei johtamisrakenteiden arvioinnissa, suunnittelussa ja toteutuksessa ole tarkoituksenmukaista kohdentaa erityistä huomiota. Sitä, kuinka kohdeyrityksen operatiivista työtä teknisesti tehdään tai kuuluisi ja pitäisi tehdä, ei käsitellä muutoin, kuin jos sillä katsotaan olevan oleellista merkitystä kehittämistehtävän aihepiirin käsittelyssä.

Tässä kohtaa erikseen ja erityisesti mainittakoon, että kohdeyrityksessä tehtyjen haastattelujen perusteella koko organisaatiossa vallitsee yksimielinen näkemys sille, että nykyään eri yhteyksissä yhä enemmän käytetyn *esihenkilö* -termin sijaan kohdeyrityksessä koetaan mieluisammaksi käyttää perinteistä *esimies* -termiä. Tämä näkemys on esitetty yhtäläisesti riippumatta mielipiteen esittäjän sukupuolesta. Tätä kollektiivista mielipidettä noudattaen tämän kehittämistehtävän käsittelyssä käytetään esiasemassa olevasta henkilöstä termiä ja käsitettä esimies.

1.5 Kehittämistehtävän kysymykset, eli tutkimuskysymykset

Kehittämistehtävässä on haettu nimenomaisesti kohdeyritykseen ja sen yrittäjään sekä henkilöstö-, organisaatio-, ja toimintarakenteeseen kohdennettuna vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

K1: Kuinka paljon yrittäjän omasta nykyisin johtamiseen ja hallintaan kohdistuvasta työmäärästä on siirrettävissä ja vapautettavissa muiden henkilöiden toimesta ja/tai muulla tavoin hoidettavaksi, samalla yrittäjän henkilökohtainen tuntuma operatiivisen toiminnan sisältöön ja koordinointiin säilyttäen, sekä myöskin säilyttäen yrityksen liiketoimintaideologian mukaiset omaleimaisuus- ja erottavuustekijät?

K2: Mikä johtamismalli ja -rakenne arvioidaan tuottavan parhaan/optimaalisimman toimintakyvykkyyspohjan, kun huomioidaan kulut ja tuotot, yrittäjän oma kokonaistyömäärä sekä yrityksen ”identiteetti”, toiminnallisuus, kehittäminen ja jatkuvuudenhallinta sekä laajenemismahdollisuudet?

K3: Mitä konkreettisia hyötyjä ja haittoja sekä mahdollisia muita keskeisiä ominaisuuksia ja tekijöitä voidaan osoittaa vertailtaessa keskitettyä yhden henkilön (yrittäjä) toimesta toteutettua johtamis- ja hallintimallia laajempipohjaisesti toteutettuun?

2 Johtamisrakenteen tutkimus- ja kehittämiskäsittelyn tietopohja

2.1 Johtaminen

Kun liiketoimintayritys perustetaan, on yleensä sen kaikkien perimmäisenä tarkoituksena olla liiketoiminnallista tulosta tuottaen taloudellisesti kannattava, eli tuottaa voittoa. Osakeyhtiöissä tämä tarkoitus on jopa lakiperusteinen, sillä sen on kirjattu osakeyhtiölakiin omana lakipykälänä: ”5 §. Toiminnan tarkoitus. Yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin.” (osakeyhtiölaki. 21.7.2006/62). Jotta liiketoiminnassa syntyy tuloksia tai ylipäättään voidaan saada jotain tapahtuvaksi, aikaiseksi tai saavuttaa, on yleensä mukana johtamista. Yrittäjänä tämä on henkilötasolla vähintään itsensä johtamista, organisaation omaavien yritysten liiketoiminnassa usein henkilön tai henkilöiden taholta toteutettua muiden ihmisten johtamista. Kamenskyn (2015, luku 1.4) mukaan johtamisen kokonaisuudessa on kyse laajasta liikkeenjohtotieteen käsitteestä, sisältäen kaikki johtamisen oppisuunnat, opit ja taidot, joilla johdetaan ihmisiä ja organisaatioita. Johtaminen itsessään vaatii tekijältään kykyä vallitsevan tilanteen ymmärtämiseen ja kohdentuviin ohjaaviin toimenpiteisiin, mukaan lukien kyvykkyys olla tarvittaessa jopa ehdottoman päättäväinen (Jaakkola 2020, 53). Yritystoiminnassa johtamisella pyritään, yrityksen toimintatavasta ja organisaatiosta riippumatta, saamaan aikaan yrityksen liiketoiminnan kannalta myönteisiä tapahtumia ja toimenpiteitä. Jokaisella johtamistoimella on siis syys-seuraussuhteensa yksittäisenä toimena sekä johtamistoiminnan kokonaisuudessa. Nämä johtamistoimet pohjautuvat yrityksessä toteutettuihin johtamisrakenteisiin ja niihin kuuluviin johtamisen prosesseihin.

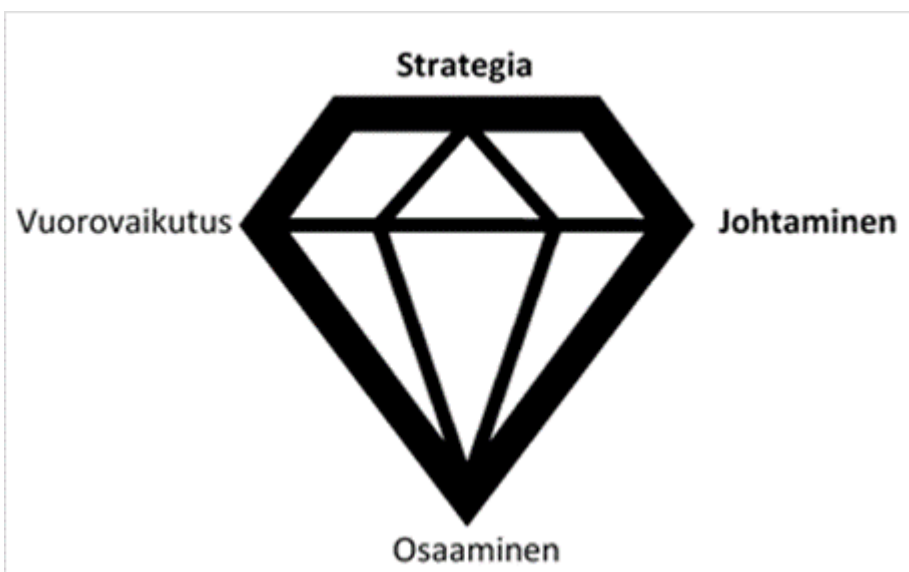
Johtamiseen kuuluu johtajuus, jonka Pelttonen (2007, 123) määrittää johtajan ominaisuudeksi, eli kyvykkyudeksi motivoida ja innostaa johdossaan olevia henkilöitä, jotka tämän johtamisen seurauksena työskentelyssään suuntautuvat kohti innoitettua visiota. Johtamistavoite ja -visio kiteytyvät siis sen ympärille, että ihmiset organisaatiossa saadaan tekemään heille kuuluvia tehtäviä tyytyväisinä sekä mahdollisimman laadukkaasti. Englanninkielessä johtajuus jaetaan usein ihmisten johtamiseen (*leadership*) ja asioiden johtamiseen (*management*). Näiden kautta johtamistoiminta voidaan nähdä toisistaan erilaisina sen mukaan, kohdataanko ja johdetaanko asioita suoraan ihmisten kautta vai asioihin kohdistuen. Leadership-tyyppinen johtajuus koetaan olevan itsenäistä ja järjestelmistä riippumattomuutta innovatiivista toimintaa ja management-tyyppisessä johtajuudessa huomio kiinnittyy toteutustapoihin, rakenteisiin ja muihin asiaseikkoihin. (Northouse 2022, 16-17; Pelttonen 2007, 123.) Johtamistoiminnan jaosta riippumatta molemmat johtajuuden mallit sisältävät muihin vaikuttamista (Northouse 2022, 16.) Tämän kehitystyön osalta keskeisin kiinnostus ei varsinaisesti ole johtajuuden menetelmissä, vaan johtamisrakenteiden tarkastelun pohjalta johtamisen toiminnallisuuden kehittämisen kautta saatavissa olevan vaikuttavuuden parantamisessa.

Johtamisessa onnistumisessa on merkitystä edellä mainitulla johtajuudella, joka tapahtuu yrityksen johtamisrakenteissa, joihin tämä tutkimus ja kehitystyö kohdentuu. Siten tämän kehittämistehtävän asiayhteydessä johtajuus ominaisuutena ja toimintana sisältyy pääosiltaan samaan yhteyteen johtamista ja sen rakenteita käsiteltäessä.

2.2 Yrityksen strategia ja johtaminen

Strategia kuuluu usein terminä, käsitteenä ja toimintona nyky-yhteiskunnan yritysten toimintaan. Tähän hohdokkaaseen sanaan kun liitetään vielä johtaminen, niin asia saa vielä enemmän aikaan arvostusta ja kiinnostusta. Strategia -sana ulottuu kauas antiikin Kreikan historiaan, muodostuen kreikankielisistä armeijaa merkitsevästä sanasta *stratos* ja johtamista tarkoittavasta sanasta *-ag*. Tämän vahvasti sodankäyntiin pohjautuvan termin käyttö Kreikan ulkopuolella arvioidaan alkaneen joko 1600- tai 1700-luvulla, silloinkin erityisesti sodankäynnissä onnistumisiin liittyen. Sotaoppien ulkopuolisesti strategia oli terminä harvinaisesti käytössä vielä ennen toista maailmansotaa. Sodan jälkeen koettiin liiketoimintayritysten ennätysellistä kasvua, minkä myötä käyttöön tulivat strategian laadintaan kuuluvat pitkän aikavälin tavoitteet, päämäärät ja budjetit. Yhdistettyinä sanat ja käsite *strateginen johtaminen* on tullut osaksi liikkeenjohdollista toimintaa 1960-luvulla. (Juuti & Luoma 2022, 10-14.) Ylipäätään siviilielämään ja siten talouselämään kuuluviin liiketoimintoihin ovat strategiaopit syntyneet ja lähteneet kehittymään vasta noin viimeisten 50 kuluneen vuoden aikana (Kamensky 2015, luku 1.3)

Kamensky (2015, luku 1.2) määrittää strategian yhdeksi tekijäksi menestyksen timantti -käsitteen määrittelyä, jossa strategian ohella timantissa on kolme muuta menestymisen kannalta tasaveroista timantin särmää, jotka ovat vuorovaikutus, osaaminen ja johtaminen (Kuva 1).



Kuva 1 Menestyksen timantti (mukaillen Kamensky, 2015).

Menestyksen timantin mukaisesti strategian toteuttamiseen liittyy johtaminen ja pohjalla on osaaminen, kaiken toteutuessa vuorovaikutuksessa. Tässä kehittämistehtävässä johtamiseen kuuluvat johtamisrakenteet ja niiden tarkastelu ja kehittämien linkittyvät myöskin kohdeyrityksen strategiaan, osaamiseen ja vuorovaikutuksellisuuteen.

Yritystoiminnassa strategia antaa vastauksen siihen, mitä ja miten tehdään, jotta päästään asetettuihin ja tavoiteltuihin tuloksiin. Strategiseen johtamiseen kuuluu analysointia liittyen omaa resursointiin ja kyvykkyyteen yrityksen pystymisestä. (Tidström 2018). Kehittämistehtävän ympäristössä alkuperäiseen strategiaan voidaan katsoa kuuluvaksi liiketoimintaideansa (ks. kehittämissymposiumin esittely) toteuttamisen toimenpiteet. Alkuperäisellä strategialla on päästy kiitettävästi liiketoiminnallisiin tavoitteisiin ja samalla sellaiseen pisteeseen, jossa on havaittu olevan aika uudelleenarvioida kohdeyrityksen kyvykkyyttä ja resursointia nimenomaan johtamisrakenteiden näkökulmasta. Jatkokssakin on tärkeää, että yrityksessä toteutetaan strategisten valintoja palvelevaa johtamista, niin rakenteellisesti kuin toiminnallisestikin. Tämän kehittämistehtävän toteutuksen painotus onkin erityisesti johtamisrakenteiden tarkistelussa ja kehittämisessä, eli mitä ja miten näiden osaltaan tehdään yrityksen tavoitepäämääriin pääsemiseksi.

2.3 Yrityksen organisaatio

Lähestulkoon itsestäänselvyytensä voidaan pitää sitä, että mikäli käsitellään liiketoimintayrityksen johtamista ja johtamisrakennetta, on näiden yhteydessä oltava organisaatio. Harisalo (2007, 17) toteaaakin organisaatioiden olevan yleisiä ja jo sinänsä itsestäänselvyksiä, samalla kuitenkin näkökulmien avaamiseksi määrittelyarvoisia. Näissä määrittelyissä organisaatiot katsotaan voitavan jaotella niiden olemassaolon perusteella neljällä eri mallilla joko yleisimpään tavoite- ja tehokkuusmalliin, edellistä harvinaisempaan säilymismalliin, vaihdantamalliin sekä tulkinallisen mielikuvan malliin. Sen mukaan kuinka organisaatiolle on valittu määritelmä, vaikuttaa se siihen, kuinka organisaatiota tutkitaan ja kehitetään ja kuinka siitä ajatellaan. (Harisalo 2007, 17-18.) Kehittämistehtävän organisaatioon voidaan vahvasti soveltaa tavoite- ja tehokkuusmalliin määritelmää, joka on luotu toteuttamaan yrityksen toiminnallisten ja siten liiketoiminnallisten tavoitteiden toteutumista, eli strategian toteutumista. Kaikki näiden tavoitteiden toteutumiseen tähtäävä toiminta pohjautuu johtamiseen, jolla saadaan aikaan toimintaa yksilötasolla ja koko organisaatiossa.

Kehittämistehtävän alkulähtökohtana oli selvittää yrittäjakeskeiseksi ja -keskitetyksi tiedetyn johtamismallin toimintaa ja rakennetta, ollen pohjana tutkimukselle ja kehittämiselle. Harisalo määrittelee tämän osaltaan johtamiseen liittyvän päätöksenteon keskityksen tai hajautuksen kuvaavan yhtä organisaation ominaisuutta, samalla todeten, ettei mikään organisaatio ole koskaan päätöksenteoltaan pelkästään joko keskitetty tai hajautettu. Yrityksen on päätettävä siitä, toteuttaako se milto osiltaan keskitettyä vai hajautettua päätöksentekoa. (Harisalo 2007, 23-24.) Tässä

kehittämistehtävässä huomio kohdentuu alkutilanteen yrittäjäkeskitettyyn johtamiseen ja siihen liittyvään päätöksentekoon. Johtamismalleilla ja -rakenteilla vaikutetaan keskeisesti siihen, miten keskitetysti tai hajautetusti eri tasoisia päätöksiä yrityksessä tehdään. Sisältäähän johtaminen toimintana runsaasti nimenomaan päätösten tekemistä. Näihin kuuluu myös päätöksiä, joissa johtamisasemassa oleva valtuuttaa jonkin muun henkilön organisaatiossa tekemään tiettyjä tai tietynlaisia päätöksiä. Päätöksenteon hajauttamiseen tai keskittämiseen vaikuttavat monet erilaiset tekijät, kuten esimerkiksi arvioidut lopputulokset, mahdollisuudet ja haasteet, ja valitulla päätöksentekomallilla on myöskin aina omat vaikutuksensa organisaatioon (Harisalo 2007, 23-24). Tässä kehittämistehtävässä on havainnoitu, tutkittu ja otettu arvioitavaksi sekä käsitellyssä useita sellaisia johtamiseen liittyviä tehtäviä ja toimintoja, joihin kohdistuen on tehty kehittämisen valintaa keskittämisen tai hajauttamisen välillä.

Yhtenä huomioitavana organisaation ominaisuutena on sen koko. Tähän normaalisti kohdennetaan arviota henkilökunnan määrään, ollen kuitenkin arvioitavissa myös muulla tavoin. Organisaation koko on toki merkittävä asia, mutta sen osoittaminen yhdellä mittarilla on ongelmallista. Perinteisin henkilöstömäärän ohella tai sijaan saattaa asiayhteydestä riippuen olla tarkoituksenmukaisempaa organisaation kokoa vaikkapa markkinaosuudella, liikevaihdolla tai liiketoiminnan kannattavuudella. (Harisalo 2007, 25-26). Kehittämäisympäristössä organisaation kokoa määritettäessä onkin huomioitu henkilömäärän lisäksi myös esimerkiksi liiketoiminnallisuus ja sen kehitys, joista saatavilla tiedoilla voidaan arvioida muun muassa suunniteltujen muutosten tai havaittujen muutostarpeiden toteuttamisten talousvaikutuksia, tai ylipäätään toteutuskykyä taloudellisesti. Organisaatiota tai siihen liittyvää johtamis- ja päätöksentekorakente ei ole muutettavissa, mikäli tähän ei ole muutoksen vaatimaa taloudellista toimeenpanon resurssia.

2.4 Johtamisen sisältö ja tavoitteet

Kehittämistehtävän tekijän omakohtaisen kokemuksen pohjalta voisi sanoa johtamistoimintojen kiitettynä pitävän sisällään kaikki ne johtamisen toiminnot, rakenteet, ominaisuudet ja toimenpiteet, joilla yritys toteuttaa sen menestysstrategiaa ja on kaikin puolin muutoinkin hyvinvoiva ja kannattava. Käytännössä tämä kuitenkin edellyttää johtamisessa lukuisan määrän erilaisten toiminnallisten ja käsitteellisten yksityiskohtien ja toimenpiteiden ymmärtämistä ja hallitsemista. Kohdeympäristössä näihin sisältyvät esimerkiksi yrityksen toimiala, henkilöstörakenne, yksittäiset työntekijäpersoonat sekä valitun toimintaideologia ja strategia. Näiden kaikkien osalta täytyy omata ymmärrystä, jotta niitä voi käyttää ja hallita johtamistoimintoja suunnitella ja toteuttaessa.

Johtajan osalta tärkeä tehtävä on saada muut organisaatioon kuuluvat jäsenet onnistumaan ja menestymään, alkaen aivan yrityksen tai projektin liikkeellelähävaiheesta (Jaakkola 2020, 54). Johtamisen rakenteet on toteutettava vastaamaan sekä palvelemaan yrityksen organisaatiota ja

liiketoimintapohjaa, ja näiden kautta tukemaan liiketoiminnallisiin ja muihin asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä.

Yrityksen asiakkaiden näkökulmasta sanotaan, että nämä eivät osta yrityksen tuotteita tai palveluja, vaan näiden tuotteiden ja palvelujen tuottamia hyötyjä (Grönroos 2009, 25). Kehittämistehtävän kohdeyritykseen kuuluu molempia, eli asiakaspalvelulla toteutetaan ja tarjotaan asiakkaille markunautinnon tuottavia tuotteita. Kohdeyrityksessä onkin todettu, että nämä eivät ole toisistaan irrallisia asioita ja molempien - sekä palvelun että tuotteiden - osalta tulee sisällön olla kunnossa. Hyväkään palvelu ei kata sitä, jos tuotteet eivät ole kelvollisia ja täytä asiakkaan odotuksia. Ja taas loistavien tuotteiden myyntimahdollisuudet voi tuhota huonolla palvelulla. Kohdeyrityksen asiakaspalautteina saamien tietojen pohjalta on muodostunut käsitys asiakkaiden kokevan saavansa kokonaishyödyn, joka muodostuu tuotteiden ja palvelun hyvällä tasolla olevasta laadusta sekä kahvi-aympäristön viihtyvyydestä. Näiden kaikkien osalta on johtamisella sekä sen rakenneperustalla toteutuksella oma merkityksensä. Asiakaspalveluyrityksessä jokaiseen aivan yksittäiseenkin asiakaspalvelutapaamiseen sisältyvät ne elementit, joilla voidaan muodostaa perusta asiakkaan ja yrityksen välille syntyvälle ja ylläpidettävälle asiakassuhteelle (Grönroos 2009, 30).

Johtamisrakenteita suunniteltaessa ja toteutettaessa on tärkeää kiinnittää huomiota sillä savutettavaa hyötyä palvelujen ja niiden ohessa olevien tuotteiden laatuun. Sen ohella, että jokaisen palveluyrityksen on tärkeää hallita hyvin palveluiden laatua, on sitäkin tärkeämpää hallita niissä esiintyviä poikkeamia ja virheitä (Grönroos 2009, 140). Johtamisrakenteiden ja -prosessien toiminnallisuuksien takana onkin vahvasti sen toteuttaminen ja varmistaminen, että tuottamat palvelut ja tuotteet ovat laadultaan hyvällä tasolla ja laatu poikkeamat mahdollisimman vähäisiä. Hyvän palvelutason määrittymiseen ja siten optimaaliselle palvelutasolle asettumiseen vaikuttavat asiakkaiden odotukset ja niiden kohtaaminen yrityksen strategian kanssa (Grönroos 2009, 141). Näiden tulisi siis löytää tasapaino, jossa palvelun ja niihin liittyvien tuotteiden laatutason osalta kohtaavat yrityksen strategia ja asiakkaiden kokemukset.

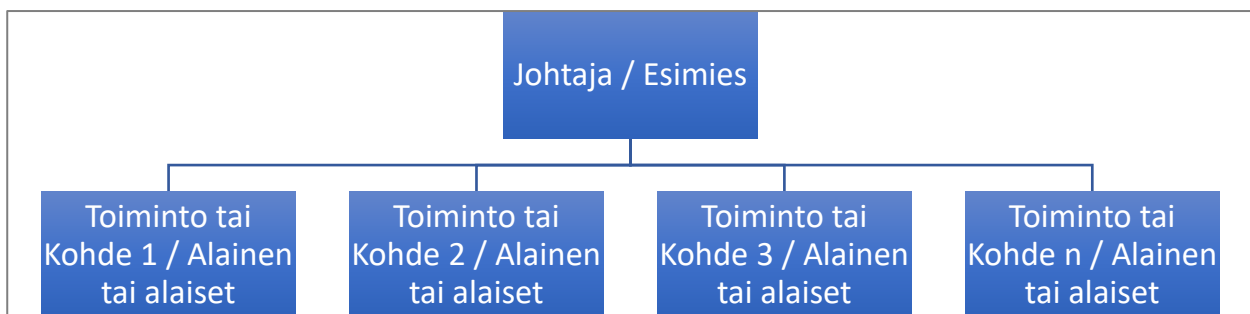
2.5 Johtajan työhyvinvointi ja työkyky

Tässä kehittämistehtävässä varsinainen aihekäsitteily kohdentuu johtamisrakenteisiin sekä osaltaan myös johtamistoimintoihin, näiden ympärille nivoutuvan johtamisen ja muiden enemmän ”inhimillisten” johtamisen aihekokonaisuuksien rajautuessa pääaihetta pienemmiksi tai käsitteilyistä kokonaan poisjätetyiksi aiheiksi. Kehittämistehtävän aiheen kuitenkin pohjatuessa tutkimuskysymyksille, joiden taustalla on osaltaan vaikuttamassa johtamistyön sisällön yrittäjälle aiheuttama työ- määrä ja -paine, liittyy kehittämistehtävään siten myös henkilötasoisista työhyvinvoinnin, -kyvykkyyden ja -mielekkyyden huomioimista ja kehittämistä. Mikäli esimiehellä ei ole kokonaistyöhyvinvointi ja -kyvykkyys kohdillaan, ei hän pysty toteuttamaan yrityksessään tarvittavaa johtamista. Johtajan

on siis kuormituksen vastapainoksi saatava riittävästi lepoa ja palaututumista sekä muuta riittävää vapaa-aikaa, jotta hän pystyy pitämään yllä työarjessaan vaadittavaa toimintakykyä (Sydänmaailma 2022, 41). Johtamisrakenteiden toteuttamisen yhtenä keskeisenä tavoitteena, oikeastaan seurauksena, tulee siis osaltaan olla niin johtamistoimia tekevän kuin muunkin henkilöstön työkyvyyden ja -hyvinvoinnin edesauttaminen ja sitä kautta yrityksen elinvoimaisuuteen ja tuloksellisuuteen positiivisesti vaikuttaminen.

2.6 Johtamisrakennemallit organisaatiossa

Muodollisia johtamisen ja vallanjaon sekä muiden vastuiden suhteita organisaatiossa kuvataan visuaalisesti organisaatiorakenteella. Sillä saadaan havainnoitua sitä, millä alueella kukin henkilö työskentelee ja kuka toimii hänen esimiehenään. Todellisuuden organisaatiorakenne saattaa olla monimutkaisempi ja -tahoisempi kuin sen esitys kaaviona. (Peltonen 2007, 33.) Kuvassa 2 on nähtävissä tyypillinen organisaation ja sen johto- ja vastuusuhteiden esitystapa.



Kuva 2. Esimerkki organisaation rakennetta ja sen valta- ja vastuusuhteita esittävästä kaaviosta (mukaillen Peltonen, 2007).

Yksinkertaisimpana organisaatiorakenteena pidetään *pienyrittysrakennetta*, jossa yrittäjä itse hoitaa johtamisen samalla, kun osallistuu yrityksen toiminnallisiin tehtäviin. Yrityksen työntekijöillä ei tässä rakenteessa välttämättä ole varsinaista selkeää työnjakoa, vaan jokainen osallistuu kaikkiin toimintoihin tarpeen mukaan. (Peltonen 2007, 33.) Tämän rakenteen havaittiin osuvan lähestulkoon suoraan yksi-yhteen kehittämistehtävän kohdeyrityksen johtamisen rakenneorganisaatioon.

Pienyrittysrakenteen lisäksi Peltonen (2007, 41) luettelee organisaatiorakennetyypit seuraavasti:

- *Toimintorakenne*: osastoittain keskitytään oman toiminnon erityisalueeseen.
- *Divisioonarakenne*: tulosityksiköitä (isoissa yrityskokoluokissa).
- *Matriisirakenne*: tuote- ja toimintokohtainen osaamisen kehittäminen.
- *Prosessirakenne*: kohdistetaan prosesseihin lisäarvon tuottamiseksi.
- *Verkostorakenne*: laajoihin operaatioihin joustavasti toimivaksi tarkoitettu.
- *Hybridirakenteet*: eri rakennetyypeistä parhaiden ominaisuuksien valjastaminen.

Kehittämistehtävän kohdeyritys voidaan selkeästi kohdentaa olevan pienyritysrakenteeseen perustuva. Tältä tietopohjalta arvioiden kehittämistehtävän johtamisrakennemuutoksen tavoitteiden toteutumiseksi on edellä lueteltujen rakennemallien parhaita ominaisuuksia tarkoituksenmukaista soveltaa kohdeyrityksessä vallalla olevaan rakennemalliin pohjautuen. Eli pienyritysrakenteeseen.

2.7 Johtamis-, yritys- ja organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurille on lukuisia kirjo erilaisia määrittämiä, joista yksi määrittää tämän olevan organisaation kaiken ajattelun ja toiminnan yritykselle muodostama syvärakenne (Harisalo 2008, 266). Jokaiselle organisaatiolle muovautuu oma yrityskulttuurinsa, joka Nikulan (2022, 21) mukaan on nimenomaan tiettyä yhteisöä koskevia ja sen ihmisten olemista, käyttäytymistä, olettamuksia olevia seikkoja, ja jonka elementit kaikki yhteisön jäsenet tunnustavat. Näin voidaan hyvin todeta myös kehittämistehtävän kohdeyrityksessä, jonne on kehittynyt vahva oma identiteettinsä sekä tapansa toimia. Näistä muutamia ovat henkilöstön hyvä yhteishenki ja osallistuvuus sekä avoin ja iloinen vuovaikutuksellisuus. Yrityksen omista toiminta- ja sisältöelementeistä syntyvä kulttuuri on voima, joka pitää työyhteisöä koossa (Nikula 2022, 21).

Nikulan (2022, 22) mainitsee yrityskulttuurin ja organisaatiokulttuurin olevan lähestulkoon synonyymejä, ja näiden olevan kaikki se mitä näkyy yrityksen toiminnassa, tekemisissä ja olemisessa. Jatkaen tämän kulttuurin muodostumiseen kuuluvan myöskin kaikkien yrityksen näkymättömien asioiden, kuten esimerkiksi prosessien, ohjeiden, sääntöjen ja visuaalisen ilmeen sekä liikemerkin, eli aivan kaiken. Siten myös tämä kehittämistehtävä ja sen myötä aikaansaavat rakennemuutokset ovat osa kohdeyrityksen yrityskulttuuria ja muokkaantumista.

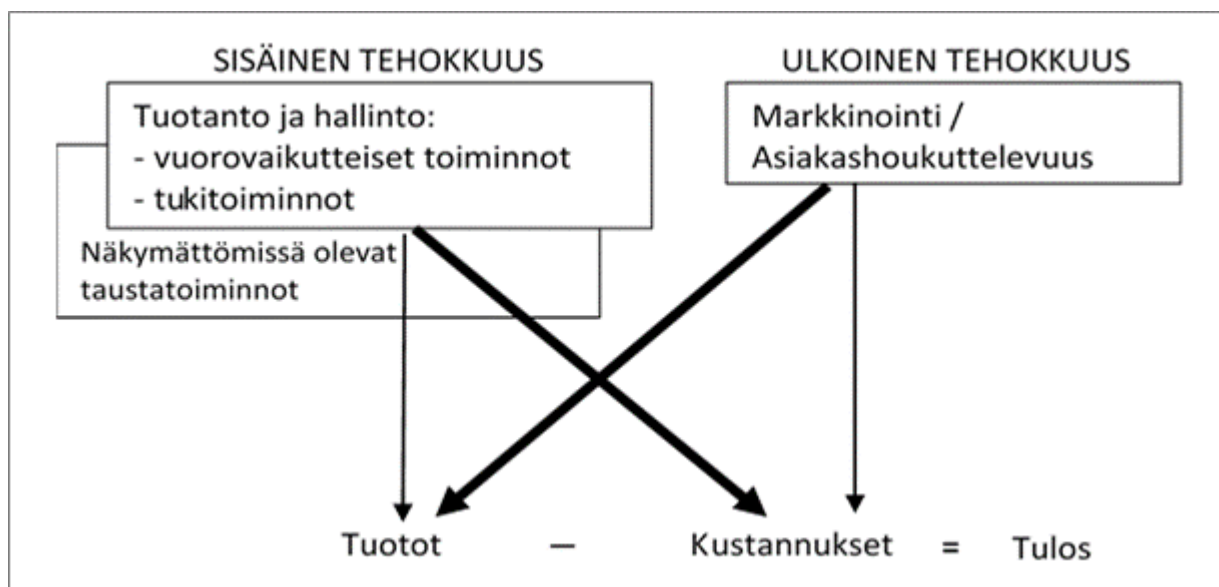
Yritys- ja organisaatiokulttuuri on kohdeyrityksessä syntynyt ja kehittynyt sen mukaan kun yrityksen perustaja on sitä lähtenyt aloittamaan, ylläpitämään ja kehittämään. Hyvään yrityskulttuuriin päästään hyvällä johtamisella ja johtajuudella, joiden toteutumisessa tarkoituksenmukaisilla johtamisrakenteilla on oma vaikutuksensa. Yrityksen johtaja ja tai johtajat ovat keskeisiä henkilöitä muokkaamaan yrityskulttuuria käytöksellään, eli yrityskulttuurista tulee sellainen kuin johtajansakin on (Nikula 2022, 23).

Tämän kehittämistehtävän myötä kohdeyritykseen toteutettavien johtamisrakennemuutosten myötä on siis syytä tiedostaa näillä muutoksilla olevan vaikutusta myös yritys- ja organisaatiokulttuuriin. On perusteltua tavoitella hyviä rakennemuutoksia ja niiden myötä saavuttaa hyviä johtamiskäytänteitä, ja saada niiden myötä aikaa positiivista johtamis-, yritys- ja organisaatiokulttuurien kehitystä.

2.8 Yrityksen sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden yhteys kustannuksiin ja tuottoihin

Palveluyrityksessä tuottoja ja kustannuksia yhdistää erottamaton syy-seuraussuhde. Tämän johdosta kaikki resursseihin, prosesseihin ja rakenteisiin tehtävät muutokset vaikuttavat kustannuksiin ja tuottoihin (Grönroos 2009, 250). Siksi jokaisen muutoksen taustalla tulisikin olla hyötyperuste, joka sisältää suoran tai epäsuoran taloudellisen hyödyn aikaansaamisen. Onhan liiketoimintayrityksen perimmäisenä tarkoituksena tuottaa voittoa, eikä muutoinkaan ole järkevää tehdä sellaisia muutoksia, joilla ei millään lailla kohenneta yrityksen liiketoimintakyvykkyyttä.

Lähestulkoon itsestään selvää on se, että yrityksen tuloksellisuus eli voitto muodostuu siitä, mitä jää jäljelle sen jälkeen kun saaduista tuotoista vähennetään kulut (Grönroos 2009, 258). Tältä pohjalta olisi helpohkoa ajatella ja toimia yksioikoisesti ainoastaan niin, että missä tahansa kohtaa säästetty euro kilahtaa suoraan tuotoksi. Suoralla laskukaavalla tämä toki onkin näin, asian kuitenkin todellisuudessa ollessa monimutkaisempi liiketoimintaan panostamisen näkökulmasta katsottuna. Tämä tuo muun muassa arvioinnit sille, kuinka paljon johonkin tiettyyn asiaan - esimerkiksi johtamisrakenteeseen - tehtyjen muutosten kustannusvaikutukset parantavat yrityksen tuloksenteokkyä, joko suoraan lisätuottona tai välillisesti muutostoimenpiteen johdosta syntyvien uusien tuottokanavien kautta. Grönroos (2009, 260) huomauttaakin, että yrityksen strategisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa ei saa sivuuttaa sitä tosiseikkaa, että hallintoa ja tuotantoa koskevat päätökset vaikuttavat sisäisten kulujen ja tehokkuuden lisäksi myös ulkoisiksi katsottuihin kustannuksiin sekä saatavissa oleviin tuloihin (Kuva 3).



Kuva 3. Ansaintalogiikka palveluyhteyksissä (mukaillen Grönroos, 2009).

Kuvassa 3 on nähtävissä, että sisäisellä tehokkuudella on kustannuksiin kohdistuvien vaikutusten lisäksi vaikutusta myös tuottoihin. Vastaavasti asiakaspuolelta saatavien tuottovaikutusten lisäksi vaikuttaa ulkoinen tehokkuus myös kustannuksiin. Näiden sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden aikaansaamien kustannusten ja tuottojen yhteisvaikutuksena syntyy yrityksen tulos. Johtamisessa ja suunnittelussa olisikin ainoastaan kuluihin huomiota kiinnittämiseen sijaan tarkasteltava kustannuksen aikaansaamia tuottoja (Grönroos 2009, 260). Kustannusten ja tuottojen yhteisesti muodostaman kokonaistuoton tai -hyötysuhteen arviointi auttaa yritystä jatkuvaan kehittämiseen huomioiden sekä säästämisen että panostamisen. Kokonaistehokkuuteen vaikuttavat siis kulukuri, mutta myös sijoittaminen ja investoiminen, eli panostaminen. Yrityksen johtamisen rakenteita suunniteltaessa ja kehitettäessä on pohdittava niiden vaatimia panostuksia siihen, mitä näillä panostuksilla on saatavissa sisäisissä ja ulkoisissa tehokkuuksissa ja sitä kautta tuottoina sekä tuloksena.

3 Tutkimusmenetelmät

3.1 Yleistä menetelmien valinnasta

Kehittämistehtävän keskiön muodostavat omakohtainen sekä vuorovaikutuksellinen toimintojen ja seikkojen havainnointi ja tiedon kerääminen ilman, että mukana olisi merkittävässä määrin lukumääräisyyteen perustuvaa mittaamista, arviointia ja argumentointia. Siten kehittämistehtävässä on pääosin kyseessä *laadullinen tutkimus*. Koska kyseessä on yrityksen konkreettiseen toimintaan kohdistuvaa tutkimista, kehittämistä ja parantamista, on keskeisimmäksi toteutusmenetelmäksi valittu *toimintatutkimus*. Siihen sisällytettyjen yrittäjään ja henkilöstöön kohdistuneiden keskustelujen, haastattelujen ja yhteisten ryhmätyöskentelyjen avulla on pyritty mahdollisimman tehokkaasti yhdistämään teoriaa konkreettiseen toimintaympäristöön, mallintaen ja toimeenpanien soveltuvat kehitystoimenpiteet liiketoiminta- ja yrittäjälähtöisesti. Samalla suunnittelua ja toteutusta on päästy tekemään toiminta- ja työntekijälähtöisesti, joilla on omat positiiviset vaikutuksensa henkilöstön muutostoimenpiteisiin sitoutumiseen ja siten toimenpiteiden käytäntöön viemiseen sekä niistä tulosten saamiseen.

3.2 Laadullinen tutkimus liiketoimintaympäristössä

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusainestoa hankitaan, saadaan ja käydään läpi kokonaisuutena ja sellaisessa muodossa, jossa yksittäisiä tekijöitä ei voi asettaa määrällisen tutkimuksen lukumuotoon, muuttaa niitä muuttujiksi ja hakea tilastollisia yhteyksiä keskenään toistensa kanssa. Tilastollisilla todennäköisyyksillä, esimerkiksi mittataustuloksilla ja niiden taulukoinneilla, ei siis ole laadullisessa tutkimuksessa mahdollista selvittää, esittää ja argumentoida tutkittavaa asiaa. Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa toteutetaan kaksi päävaihetta, joista ensimmäisessä pyritään tutkimuksen kannalta oleelliseen tiedon havaitsemiseen, eli pelkistämiseen, ja toisessa vaiheessa havaitun tiedon pohjalta esitetään ratkaisut. Käytännön tekemisen tasolla nämä analysoinnin päävaiheet ovat nivoutuneina toisiinsa. (Alasuutari 2001, 38-40.) Tässä kehittämistehtävässä ei olisikaan mahdollista tehdä laajaa tilastollista muuttujavertailua tutkimuksen kohdeympäristössä, jossa tutkimus sisältö koostuu yksilöllisistä toimista ja toiminnan rakenteista sekä niiden variaatioista. Alasuutarin esittämän mukaisesti myös tässä kehittämistehtävässä ovat tietopohja, havainnot ja ratkaisut vahvasti toisiinsa nivoutuneita.

Liiketoiminnassa esimies- ja johtoasemassa olevan täytyy omata kykyä käsittää ja arvioida tekemiensä päätösten vaikutuksia. Tärkeissä asioissa päätösten tekeminen vaatii usein jonkinlaista asioiden selvittämistä, usein jopa tutkimista ja siten syvempää tiedonkeruuta kiinnostuksen kohteena olevasta aiheesta. Saatu tieto analysoidaan sopivaksi valitulla tavalla kysymykseen vastauksen tai toimenpidepulmaan ratkaisun saamiseksi. (Ghuri & Grøhaug 2010, 9-10.) Tämänkin

kehittämistehtävän käynnistämisen lähtökohtana on ollut yrityksessä esille noussut pulmatilanne ja -kokonaisuus, jonka ratkaisemiseksi toteutettavaan päätöksentekoon on todettu olevan tarvetta tehdä tarkempaa tiedonkeruuta ja tutkimista.

Koska kehittämistehtävää on tehty liiketoimintayritykseen kohdistuen, on yrityksen liiketoiminnallisuus huomioitu tiedonkeruussa, käsittelyssä sekä toteutuksessa. Tämä on huomioitu yrityksen nykytilanteeseen sekä asettamalleen strategialle tulevaisuuteen. Siten tähän kehittämistehtävään sisältyy toimenpiteenä *liiketoimintatutkimus*, jossa kerätään tutkimustietoutta, jotta pystytään tekemään liiketoiminnan kannalta tarkoituksenmukaisia päätöksiä (Wilson 2014, 3). Liiketoimintaan kohdistuvan kehittämistehtävän tekemisen on tuettava, mielellään parannettava, yrityksen liiketoimintakyvykkyyttä.

3.3 Toimintatutkimus

Kehittämistehtävän kohdistuessa keskeisesti yrityksen käytänteisiin ja menetelmiin, on toteutuksen menetelmäksi soveltuvaa valita aiemmin mainitun mukaisesti *toimintatutkimus*. Tällä saadaan toteutettua menetelmien osallistuvuutta yhdistämällä vuorovaikutuksellisesti teoreettista tutkimusta ja käytännön toimintaa. Toimintatutkimukseen pohjautuvan kehittämistehtävän toteuttamisen pääpolkuna: 1. Tutkimusongelma; 2. Teoria- ja käytäntötiedon hankkiminen kehittämistehtävän aiheesta ja kohteesta; 3. Ratkaisumallin (tai -mallien) laatiminen; 4. Ratkaisun toimivuuden testaus käytännössä tai arvioiden / oikeellisuuden ja/tai uutuusarvon osoittaminen sekä soveltuvuuden (laajuuden) tarkastelu ja arviointi. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Edellä kuvatun pääpolun mukaisen vuorovaikutuksellisen teorian ja käytännön yhdistämisen sekä soveltamisen toimintaympäristöön on otaksuttu olevan tämän kehittämistehtävän tekemisessä menetelmältään toimivin ja siten tuovan parhaan mahdollisen toteutusohjelman tavoitteiden saavuttamiseksi. Pääpolun toimintatutkimuksia yhdistävistä piirteistä huolimatta tutkimusten aiheet ja tutkimuskysymykset voivat vaihdella laajastikin ja olla toisistaan täysin erilaisia, voidaan käsitellä oikeastaan mitä tahansa ihmisen aikaansaamaan toiminnallisuuteen liittyvää sisältöä (Kuula 2001, 10-11).

Käytännössä teoria ja tutkimustietieto ovat olleet kehittämistehtävää tehdessä nivoutuneina toisiinsa, välillä teoratiedon ollessa ensin pohjana, toisinaan taas tutkimustiedon antaessa indikaation tarvittavan teoratiedon hankkimiseksi. Tällainen teorian- ja tutkimustiedon vuorottelu onkin hyvin tyypillistä tämänkaltaisessa kehittämistyössä (Ghuri & Grøhaug 2010, 17). Tarpeeseen sopivaa teorian ja käytännön vuorovaikutusta hyödyntäen on tunnistettavissa ongelmakohtat sekä haettavissa ja toteutettavissa niihin tarkoituksenmukaiset ratkaistut.

3.4 Haastattelu osana toimintatutkimusta

Yksi tiedonhankinnan perusmuodoista on *haastattelu*. Sen on joustava ja käytettävissä monenlaisiin tiedonhankinnan tarkoituksiin. Pohjimmiltaan haastattelu on vuorovaikutuksellinen keskustelu, jossa saattaa paljastua sellaisia asioita, joita muulla tavoin ei saataisi selville (Hirsjärvi & Hurme 2004, 11). Joltakin henkilöltä tämän ajatuksista, kokemuksista ja näkemyksistä tietämyksen saamiseksi saattaa yksinkertaisinta ja kätevintä kysyä häneltä suoraan, samalla vuorovaikutuksellisesti asiaa käsitellen halutun tietosisällön saamiseksi (Eskola & Suoranta 2000, 85).

Haastattelun haittoiksi mainitaan mm. se, että haastattelussa saataviin tietoihin vaikuttavat usein yksilökohtaiset uskomukset, käsitykset, tiedot, arvostukset ja muut vastaavat seikat, jotka toisella haastateltava saattavat olla eri tasolla siten antaa täysin erilaisen haastattelutuloksen. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 12.) Yleisesti ottaen haastattelijan tulee asemansa tiedostaen antaa haastateltavalle reilusti tilaa ja mahdollisuutta olla äänessä (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 102). Haastatteluissa saattaa kuitenkin olla ennalta mahdotonta täysin varautua siihen, miten jotkin erot haastattelijan haastateltavan välillä, esimerkiksi taustoissa, saattavat vaikuttaa haastatteluun (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 93). Väärin asemoitu haastattelutoteutus saattaa jopa tehdä merkityksettömäksi koko haastattelun tai minimoida haastateltavan kerronnasta saatavan tietosisällön (Eskola & Suoranta 200, 93). Tällaisia vaikutuksia saattaa tulla esimerkiksi haastateltavan asemoidessa itsensä työntekijän asemaan sillä tavalla, että kenties minkään työnantajayritykseen kohdistuvan omasta mielestään negatiivissävyyteisen seikan kertominen saattaa estyä. Siten on pyrittävä huomioimaan, että haastatteluista saadaan tilanteina avoimia, rentoja ja rohkaisevia kertomaan kysytyt asiasisältö juuri senlaisena ja sillä tavalla, kun haastateltava sen itse näkee ja kokee. Tämän kehittämistehtävän tekemiseen haastattelujen tekemisen arvioitiin soveltuvan hyvin, sillä onhan kohdeyrityksen toiminta rakentunut henkilöorganisaatiopohjalle. Samalla on todettu, että haastattelut kohdentuvat yhteen ja samaan kohderyhmään, eli kehittämistehtävän kohdeyrityksen työntekijöihin, näiden ollessa kollegoita keskenään ja siten käsiteltävän asian kannalta yhtenäisessä tausta- ja asiapiirissä. Tämän haastateltavien yhteneväisen pohjan myötä on arvioitu, että haastatteluun tiedonhankintatapana liitetyt haitat eivät pääsisi liaksi korostumaan ja haittamaan oleellisten seikkojen havaitsemista.

Vuorovaikutuksellisia haastatteluja kehittämistehtävän tekemisen yhteydessä on käyty runsaasti varsinaisessa tiedonkeruuvaiheessa keskusteluina, synnytetyn johtamisrakenteen toteutuksessa työhaastatteluina sekä kehittämistyössä tehdyn johtamisrakennemuutoksen tulosten arvioimiseksi toteutettuina esimieshaastatteluina. Tässä on hyödynnetty *kohdennetun haastattelun* mallia, eli kaikki haastateltavat ovat kokeneet saman ilmiön, sekä menetelmänä *teemahaastattelua*, antaen mahdollisuuden tutkia samasta ilmiöstä henkilötasolla syntyneitä kokemuksia ja näkemyksiä, jotka kuitenkin saattavat poiketa henkilöiden välillä toisistaan (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 47-48).

3.5 Ryhmätyöskentely / workshop osana toimintatutkimusta

Ryhmätyöskentely sisältyy yhteistoiminnallisuuteen perustuvana ja sisältyvänä kehittämiseen ja oppimiseen tähtäävänä toimintana. Pedagogiikassa yhteistoiminnallisuuteen perustuvaa opettamisen ja opiskelun ryhmätyöskentelyä pienryhmissä hyödynnetään oppimisen ja sosiaalisen kasvun tehostamisessa. Varsinaiseksi yhteistoiminnallisuudeksi perinteiden ryhmässä työskentely muuttuu, kun jokainen ryhmän jäsen kokee ja ymmärtää oman merkityksensä yhtäläisenä muiden ryhmän jäsenten kanssa sille, että koko ryhmä onnistuu ryhmätavoitteissaan. (Hellström, Johnson, Leppilampi & Sahlberg 2015, luku 1.) Tämän käsityksen valossa ryhmätyöskentelyssä on parhaan mahdollisen tuloksellisuuden kannalta perusteltua tavoitella yhteistoiminnallisuuskäsityksen mukaista jokaista ryhmän jäsentä osallistavaa toteutustapaa. Yleisesti ottaen ryhmätyöskentely, jota usein kutsutaan myös englanninkielisellä termillä *workshop*, on yhteistoiminnallista työskentelyä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, sisältäen vaikkapa ideoinnin, ongelmanratkaisun tai muun kehittämisen toteuttamiseksi (Hamilton 2016, luku 1).

Workshop -tyyppisesti ryhmässä työskentelemien on yleensä melko vapaata toimintaa, poiketen kuitenkin yhteisesti toteutettavasta yleisestä tapaamisesta siinä, että työskentelyyn on tehty jonkinlainen toiminta- ja tavoiterakenne, joku johtaa työskentelyä ja kaikki ovat yhtäläisesti mukana tekemisessä. Tällöin yhdessäolosta muodostuu tapaamisen sijaan tehokas ja tuottelias ryhmätyöskentely. Vaikka ryhmätyöskentelyssä on hyvä olla jokin rakenne, pohjautuu se silti käsittelyaihepiiriin vapaaseen ja luovaan ajatteluun. Ryhmätyöskentelyssä ei tulisikaan yrittää pakonomaisesti ja välittömästi ratkaisuun, vaan parhaan lopputuleman saamiseksi hyödyntää laajasti vapaata ja luovaa ideointia. (Hamilton 2016, luvut 1-2.) Melko usein workshopista saatu lopputulos, päätös tai toimenpide, on omalla tavallaan innovatiivisen ryhmätyöskentelykäsittelyn seuraus eikä varsinaisen työskentelyn kohde. Ryhmätyöskentelystä tavoitellaan asian yhteisesti käsittelyn ja jalostamisen myötä mahdollisimman hyvää lopputulosta varsinaisessa asiakäsittelyssä. Hamiltonin mukaan (2016, luvut 24,26) workshop-työskentelyllä on myöskin rakennettavissa, kehitettävissä ja parannettavissa ryhmän yhteistoimintakykyä sekä ylipäätään tiimihenkeä. Tämä edesauttaa kaikenlaisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen toteutumista työyhteisössä. Hyvähenkisessä ryhmässä ja siten työyhteisössä asioiden hoitamien ja kehittäminen on mielekästä ja motivoivaa. Työntekijöistä jokainen menestyy paremmin kun kaikki auttavat toisiaan yhteistyötä tehden, jolloin luodaan yhteisöllisyyttä, jossa jokainen kokee olevansa tarpeellinen asioiden hoitumiseksi (Hellström ym. 2015).

Tämäntyyppiseen kehittämistehtävään sopivaksi koettua ryhmätyöskentelyä hyödynnetty koko organisaatiossa toimenpiderakenteiden ja yksittäisten toimintojen kehittämisessä. Kehittämistyössä toteutetun uudistetun esimiesrakenteen myötä on kokoonnuttu kahvilaesimiestyöryhmänä johtamisrakenteiden sisältökohtien kehittämiseksi, esimerkiksi johtamistehtävien ja -toimintojen osalta.

4 Kohdeyritys ja kehittämistehtävän toteutusympäristö

4.1 Yleistä

Kehittämistehtävän käynnistämisen alkutilanteessa oli tiedossa ja selkeästi havaittavissa se, että yrittäjä on itse keskitetysti hoitanut lähestulkoon kaiken johtamisen ja hallinnon yrityksessään. Sinänsä tätä voidaan pitää melko luonnollisena, koska hän on itse perustanut kyseisen yrityksen ja käynnistänyt sen liiketoiminnan, sekä käynnistymisestä alkaen johtanut toimintaa melko itsenäisesti. Ajan saatossa toiminta on kuitenkin siinä määrin kasvanut ja monipuolistunut, että on katsottu tarpeelliseksi tutkia ja arvioida sekä tarvittavilta osiltaan päivittää johtamisen rakenteita ja toimintoja palvelemaan aiempaa paremmin liiketoiminnan nykyhetken ja tulevaisuudennäkymien tarpeita.

4.2 Liiketoimintaideologia ja toiminnan keskeisin sisältö kehittämistehtävään

Yritys muodostuu kahdesta niin kutsuttuna kivijalkaliikkeenä toimivasta kahvilasta. Yritys on toteuttanut ja ylläpitänyt liiketoimintasuunnitelmassaan määrittämänsä toimintaideologiaa, jossa kaiken keskiössä olevan hyvän palvelun ohella halutaan erityisesti panostaa tarjottavien tuotteiden tuoreuteen ja makuun sekä muihin vastaaviin laadullisiin seikkoihin, unohtamatta yksilöllisyyttä. Tämän johdosta isoin osa myytävistä tuotteista valmistetaan itse. Pääosin tuotteet valmistetaan tarkoituksena myydä ne tuoretavarana suoraan asiakaskäyttöön.

Kummankin kahvilan tuotevalikoima on pääryhmätasolla keskenään toistensa kaltainen. Näihin tuotevalikoimiin sisältyy muun muassa laaja valikoima pääosin itse valmistettuja suolaisia ja makeita syötäviä sekä runsas kirjo suurelta osin myöskin paikan päällä valmistettavia kuumia ja kylmiä juomia.

Koska kyseessä on kahviloista koostuva yrityskokonaisuus, on eri kahvijuomilla luonnollisesti keskeinen merkitys toiminnassa. Tarjolla oleva kahvipaahto, joka tulee kahviloihin kahvinvalmistuksen raaka-aineeksi paahdettuina kahvipapuina, on yrityksen itsensä kehittämä ja yritys omaa siihen yksinoikeuden. Tältäkin osin on siis toteutettu yrityksen toimintaideologiaa kilpailijoista erottuvana yksilöllisyytenä. Kuumissa juomissa päämenekin tuovatkin kahvilayrityksen omaa paahtoa oleva suodatinkahvi sekä asiakaskohtaisesti tilauksesta valmistettavat ns. erikoiskahvit, esimerkiksi Cafe Latte, Machiatto ja Cappucino sekä vastaavat useat muut espressopohjaiset kahvijuomat.

Syötäviksi tarkoitettuja tarjoiltavia on kahviloiden tuotevalikoimissa tarjolla lukuisana määränä erilaisia usein omiin reseptimodifikaatioihin pohjautuvia ja pääosin itse tarjoilunvalmiiksi valmistettavia makeita ja suolaisia tuotteita. Näissä tuotteissa on tarjolla esimerkiksi erilaisia piiraita, kakkuja, pullia, sämpylöitä ja muita leipomuksia, lounaspaistoksia ja -keittoja sekä salaatteja.

Jotta edellä kuvattua tuotannon toteutumisen liiketoiminnallisia osuuksia sekä vaikutuksia ja siten osaltaan johtamisen vaikutusmahdollisuuksia ja onnistumisen merkitystä voidaan hahmottaa liiketoiminnallisesti, on näiden myyntiosuuksia syytä avata hieman tarkemmin. Taulukossa 1 on yrityksen raportointijärjestelmistä saatuina tietoina jaoteltu myynnin jakaumat pääryhmätasolla vuonna 2021.

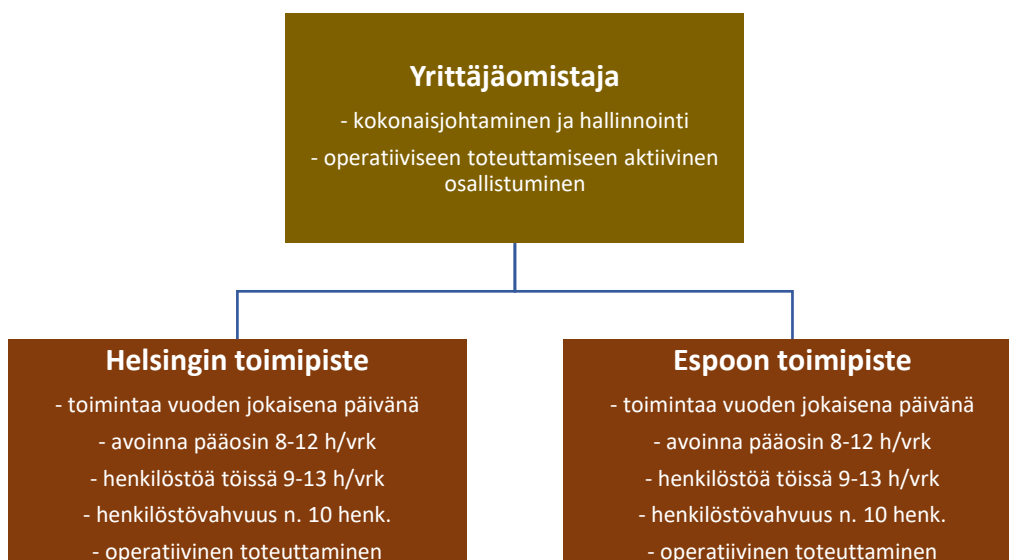
Taulukko 1. Kokonaisymyynnin jakautuminen päätuoteryhmittäin vuonna 2021.

Nu- mero	Tuoteryhmä	Osuus koko- naisymyynnistä	Kumulatiivinen kertymä koko- naisymyynnistä
1	Kuumat juomat	23,1 %	23,1 %
2	Aamupala ja lounas	22,6 %	45,7 %
3	Makeat syötävät	20,6 %	66,3 %
4	Suolaiset syötävät	13,2 %	79,5 %
5	Salaatit	8,2 %	87,7 %
6	Kotiruoka ja muu vastaava ulos- myynti	6,9 %	94,6 %
7	Kylmät juomat	1,3 %	95,9 %
8	Tilaukakut	1,2 %	97,1 %
9	Alkoholi- ja anniskelutuotteet	1,1 %	98,2 %
10	Kausittain vaihtuvat tuotteet	1,0 %	99,2 %
11	Sekalaiset tuotteet	0,6 %	99,8 %
12	Erillisisukkeet	0,2 %	100,0 %

Päätuoteryhmittäin jaotellussa kokonaisymyynnin jakaumatiedoista sekä niiden kumulatiivisesta kertymästä voidaan havaita mm. se, että noin 95 % kokonaisymyynnistä syntyy ”oman talon” tuotteista. Yrityksen liiketoimintaideologiaan pohjautuvaa toimintaa toteuttavaa asiansa osaavaa henkilöstöä on siis oltava jatkuvaluonteisesti operoimassa moninaisia asioita oikea-aikaisesti ja oikean sisältöisenä, mikä edellyttää laaja-alaista ja yksityiskohtaista onnistumista johtamistoimenpiteissä.

4.3 Toimipaikat sekä niiden henkilöresursointi ja operointiajat

Liiketoiminnan käynnistysvaiheessa kohdeyrityksellä oli toimipisteitä yksi, vuoden 2017 tammi-kuussa toimintansa käynnistänyt Helsingin Munkkiniemessä sijaitseva kahvila. Ennen ovien avaamista työntekijöiksi rekrytoitiin viisi henkilöä, mutta jo aivan alun avoinnaolopäivät olivat osoittaneet tämän työntekijämäärän riittämättömäksi. Siten ensimmäisen toimintakuukauden aikana henkilöstömäärää kaksinkertaistettiin noin kymmeneen työntekijään, ja tälle tasolle kyseisen toimipisteen henkilömäärä on myös vakiintunut. Yrityksen toisen kahvilan avautuessa Espoon Tapiolaan vuoden 2019 helmikuussa, yrityksen henkilöstön kokonaismäärä tuplaantui noin kahteenkymmeneen henkilöön. Kuvassa 4 on kiteytetysti esitettyä kehittämistehtävän alkuvaiheen kohdeyrityksen toiminta- ja organisaatorakenne.



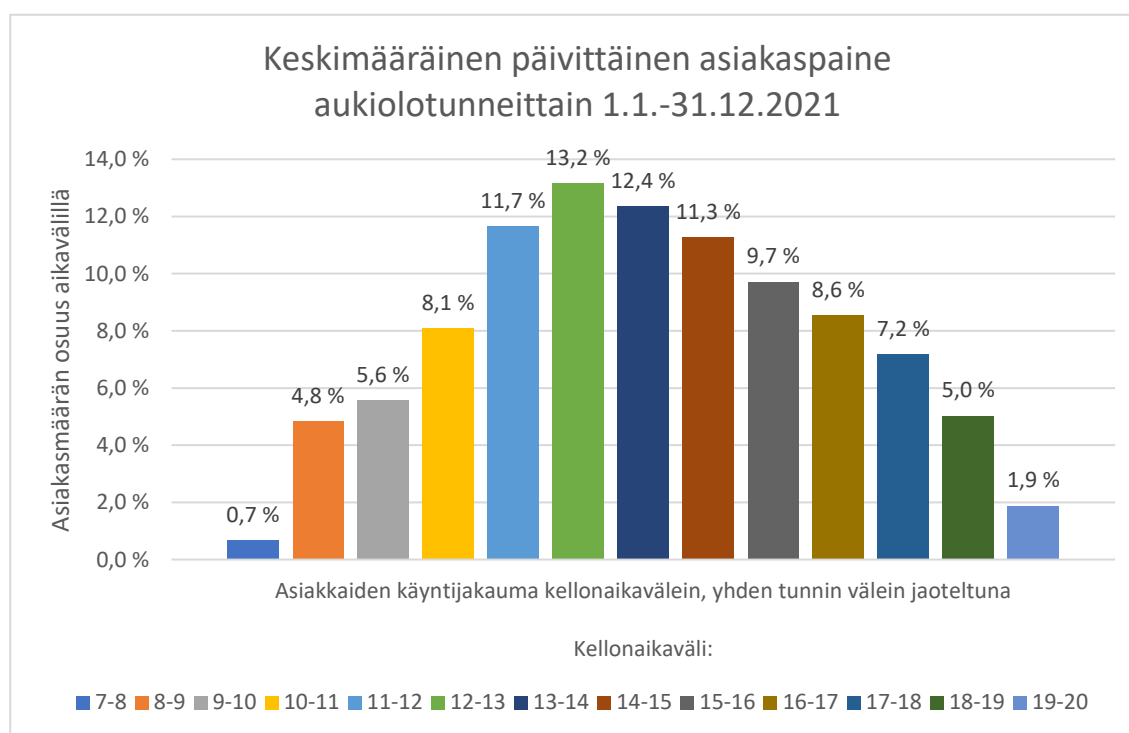
Kuva 4. Kehittämistehtävän aloitustilanteessa kohdeyrityksen organisaatio- ja toimintarakenne kietytettynä.

Henkilöstöstä noin puolet on kuukausipalkkaisia ja puolet tuntipalkkaisia, toisin sanoen kokoaikaisia ja osa-aikaisia. Kokoaikaiset työntekijät tekevät ns. täyttä työllistää, eli kuukausipalkkaan oikeutavaa ja myöskin velvoittavaa kokonaistyöntuntimäärää. Tämä muodostuu yleensä rakenteesta, jossa on keskimäärin 5 viikoittaista työpäivää. Osa-aikaiset tekevät, kulloisiinkin omiin mahdollisuuksiinsa sekä kahviloiden resurssitarpeisiin pohjautuen, pääosin 3-5 viikoittaista työvuoroa. Osa-aikaisuus on lähestulkoon aina työntekijän omasta tahdosta toteutettu työsuhdemuoto. Siten henkilöstömäärä saattaa hieman vaihdella sen mukaan, missä määrin kullakin osa-aikaisella on mahdollisuutta työvuoroja tehdä, mikä osaltaan vaikuttaa siihen, kuinka monta osa-aikaista tekijää tarvitaan kattamaan resurssien kokonaistarve. Työntekijämäärät vaihtelevat myös kausittain, esimerkiksi kesätyöntekijöiden tai opiskeluissaan kahvilalla työharjoitteluaan tekevien ollessa lisäämässä vahvuutta henkilöresursseissa.

Henkilöstöresurssin hankkimisessa, varaamisessa sekä kohdentamisessa ja siten johtamisessa on huomioitava kahvilan kohteiden eri tehtävien osaamistarpeet. Jotta henkilö voidaan laittaa tekemään tiettyä tehtävää, on hänellä oltava siihen annettuna riittävä perehdytys. Johtamisen osalta määrällisesti ja laadullisesti riittävien henkilöresurssien varmistaminen edellyttää mahdollisimman huolellista etupainotteista suunnittelua sekä toimeenpano- ja tuotantokykyä. Samalla on pidettävä huolta siitä, ettei myöskään liikaresursoinnilla vahingoiteta yrityksen taloudellista toimintakykyä.

Kumpikin kahvila on avoinna vuoden jokaisena päivänä, siten myös yrityksen johtamistoimenpiteet koskettavat operatiivista tasoa aivan joka päivä. Vuoden jokaisena päivänä avoinna olemisen lisäksi johtamisjärjestelyissä on huomioitava päivittäisten aukioloaikojen aiheuttamat vaatimukset

työvuoroille, jotka ajoittuvat alkamaan aamu kello 07 eteenpäin ja päättymään illalla kello 21 mennessä. Kahviloiden ovien ollessa avoimina asiakkaille ei paikalla ole yksintyöskentelyä, vaan samanaikaisesti työvuoroaan on tekemässä vähintään kaksi henkilöä. Kiireisimpinä toiminta-aikoina paikalla on 5-6 henkilöä. Tyypillisesti tällainen kiireajankohta on päivittäinen lounasaika, johon porrastetaan päällekkäisyyttä aamu-, päivä- ja iltatyövuoroista. Muun muassa tämänkaltaisissa henkilöresurssien varaamisen sekä kohdentamisen tarpeissa ja siten osaltaan johtamisen työvälineistönä ovat käytössä yrityksen seuranta- ja raportointijärjestelmät. Kuvassa 5 on yrityksen sisäisiä seurannan ja raportoinnin järjestelmistä poimittu kaaviokuva keskimääräisestä asiakaspaineesta. Tällaista tietoutta hyödynnetään johdettaessa henkilöresurssien käytön suunnittelua, ohjausta ja toimeenpanoa, pohjautuen siihen, kuinka paljon ja mihin aikoihin tarvitsee paikalla olla henkilöstöä valmistamassa ja tarjoilemassa tuotteita sekä muussa asiakaspalvelutoiminnassa.



Kuva 5. Keskimääräinen päivittäinen asiakaspaine tunneittain vuonna 2021.

Niiltä osin, kun on mahdollista saada konkreettista ajankohtiin, lukumääriin, tapahtumiin tai muihin muuttujiin pohjautuvaa faktatietoa johtamisen tueksi, kannattaa sitä käyttää ja hyödyntää. Tässä nimenomaisessa käsittely-yhteydessä asiakasmäärän ja sen tuottaman kiireen mittaaminen arvioimalla, esimerkiksi henkilöstökyselyllä tai -haastattelua, saattaisi tuottaa hyvinkin kirjavavan tuloksellisuuden; se mikä yhdelle on kova kiire, saattaa toiselle olla jotain aivan muuta. Joka tapauksessa vastaukset olisivat vastaajien henkilöeroavaisuuksista johtuen subjektiivisia. Yrityksen seuranta- ja raportointijärjestelmistä saatavia mahdollisimman tarkkoja lukuja ja lukemia kannattaa siis osaltaan hyödyntää johtamistoimintojen ja johtamisrakenteiden toteutuksissa.

4.4 Kokoluokka ja liiketoiminnallinen pohja muutoksille

Taulukkoon 2 on koottuna julkisista lähteistä saatavissa olevia kohdeyrityksen liiketoiminnan pää-tunnuslukuja kolmelta edelliseltä tilikaudelta, eli kattaen tilikaudet 2019-2021. Taulukkoon on poimittu keskeisimmät tunnusluvut osoittamaan liiketoiminnan kokoa, kannattavuutta ja omavaraisuutta sekä näiden vuosittaista muutosta. Osaltaan toiminnan kokoa osoittavana tietona mutta erityisesti johtamisen kannalta oleellisena tekijänä on taulukkoon sisällytetty henkilöstön lukumäärä.

Taulukko 2. Keskeiset liiketoiminnan tunnusluvut tilikausilta 2019-2021.

Tunnusluvut tilikausittain	1-12/2019	1-12/2020	1-12/2021
Liikevaihto €	1 141 000 €	1 240 000 €	1 403 000 €
<i>Liikevaihdon muutos %</i>	<i>80,5 %</i>	<i>8,7 %</i>	<i>13,1 %</i>
Liikevoitto €	72 000 €	224 000 €	189 000 €
Liikevoitto %	6,3 %	17,8 %	13,5 %
<i>Liikevoiton muutos €</i>	<i>4 300 €</i>	<i>152 000 €</i>	<i>-35 000 €</i>
<i>Liikevoiton muutos %</i>	<i>80,5 %</i>	<i>8,7 %</i>	<i>-15,6 %</i>
Omavaraisuus	20 %	61 %	71 %
Henkilöstön lukumäärä	21 henk.	20 henk.	21 henk.

Yrityksen kahdesta kahvilasta toisen liiketoiminta on käynnistynyt ensimmäistä myöhemmin, mistä syystä tunnuslukujen poiminta on rajattu tilikausille, joina kumpikin yrityksen kahvila on ollut toiminnassa. Tunnusluvut esittävät siis näiden molempien kahviloiden yhteisen liiketoiminnallisuuden, muodostaen samalla koko yrityksen liiketoimintakokonaisuuden.

Yrityksen suurusluokkaa on arvioitavissa eri tavoin, joista yksi on mm. Tilastokeskuksen noudattama EU:n komission suosituksen ja määrittämisen (6.5.2003) mukainen yritysten luokitus pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Tähän luokitukseen perustuen kehittämistehtävän kohdeyrityksessä on sen henkilöstömäärän ja liikevaihdon perusteella kyse *pienyrittäjästä*. Luokituksen mukaan pienyrityksiin sisällytetään kuuluvaksi 10-49 henkilöä työllistävät yritykset. Vuonna 2020 tällaisia yrityksiä oli kaikista Suomessa olevista yrityksistä yhteensä 4,6 %. Samalla merkitystä omaavana huomiona, että 1-9 henkilöä työllistäviä yrityksiä, eli *mikroyrityksiä*, on kaikista yrityksistä vuonna 2020 ollut yhteensä 94,3 %. Yhteenlaskettuna nämä kaksi yritysluokkaa, mikroyritykset ja pienyritykset, muodostavat siis lukumääräosuudellaan merkittävimmän osan, eli kaikkiaan 99,9 % koko Suomen yrityskannasta. (Tilastokeskus 2020.) Tilastokeskuksen vuoden 2020 tilastoista voidaan edellä esitettyjen määrittämisten ja seikkojen ohella havaita myös se, että Suomen kaikista yrittäjistä (pois lukien maa-, metsä- ja kalatalous) 55,7 % on yksinyrittäjiä. Kaikista maa-, metsä- ja kalatalouden ulkopuolella toimivista yrittäjistä siis alle puolet, 44,3 %, on sellaisia, jotka yrityksessään työllistävät

muita. Näitä luokittelujen ja jaottelujen valossa voidaan tämän kehittämistehtävän kohdeyrityksen muodostamaa kahden kahvilan yrityskokonaisuutta pitää merkitystä omaavana työllistäjänä. Siten myös johtamisella voidaan olettaa olevan oleellista merkitystä kohdeyrityksen toiminnassa.

Liiketoiminnan kokoon ja henkilöstön määrään perustuvan yrityskokoluokan myötä voidaan jo ilman syvällisempää analysointiakin arvioida kohdeyrityksen sisältävän runsaasti johtamisen kautta suoraan ja epäsuorasti syntyviä toimia, tapahtumia ja niiden seurauksia. Liiketoiminnan vankka taloudellinen pohja - joka sekkin osaltaan on seurausta johtamisesta - antaa myöskin hyvän perustan muutoskyvykkyydelle. Tämä yrityksen vahva taloudellinen perusta mahdollistaa ja kestää kokoluokkaansa nähden tarvittaessa melko mittavienkin muutosten läpiviennin. Tässä yhteydessä on kenties eritysmainintana syytä huomioida kohdeyrityksen liiketoiminnan kannattavuuden taso, joka on Tilastokeskuksen (2020) tietojen mukaan selkeästi parempi kuin keskimäärin ravitsemistoiminnassa. Yrityksen liiketoiminnan tuloksellisuutta ja muuta taloudellista tilaa arvioitaessa on huomioitava myös se, että yrittäjä itse nostaa työntekijäpalkkaan rinnastettavissa olevaa yrittäjäpalkkaa, toki tehden myöskin lähestulkoon täysimääräisesti työvuoroja kahvilakohteissaan.

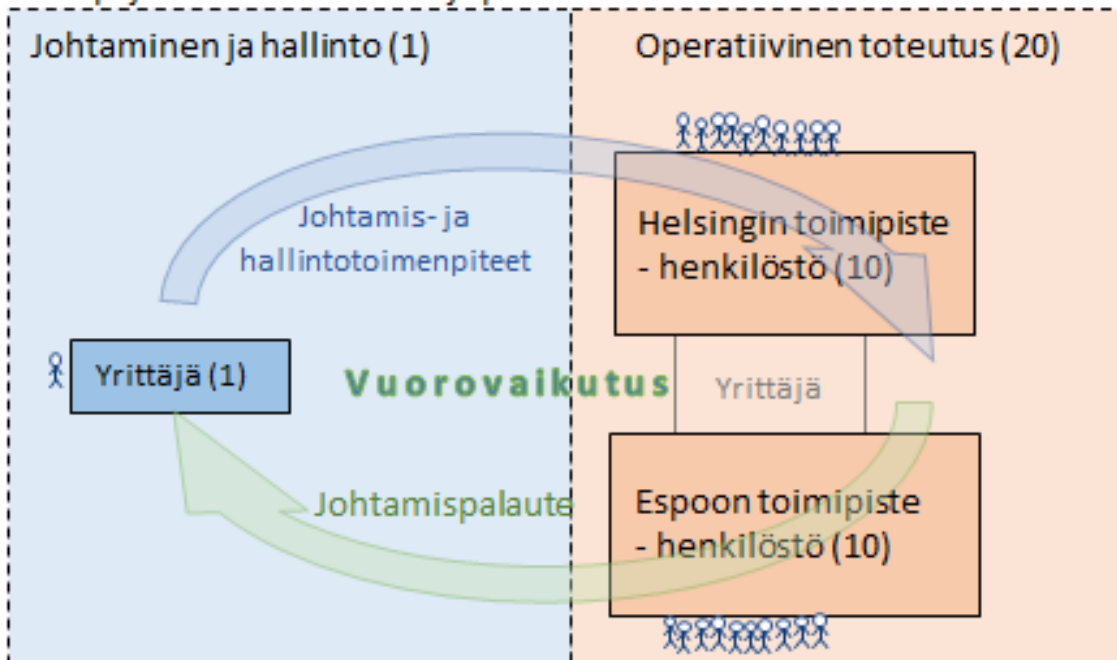
Yhteenvetona voidaan todeta yrityksen taloudellisen kokonaistilan antavan tukevan pohjan ja mahdollisuudet toteuttaa muutoksia sekä jo ennen mahdollisia muutoksia toteutetun johtamisen olleen liiketaloudellisista näkökulmista arvioituna oikeansuuntaista. Siten mahdollisissa muutoksissa kannattaa huomioida ja soveltuvilta osiltaan monistaa sekä laajentaa menestyksekkääseen liiketoimintaan johtaneita johtamisen elementtejä.

5 Johtamisrakenne ja johtamistoiminnan sisältö kohdeyrityksessä

Yrityksen aloittaessa liiketoimintansa vuonna 2017 yhdellä kahvilalla ja jo lähes alusta noin kymmeneen työntekijään kasvaneen henkilöstönsä voimin oli johtamisrakenne yksinkertaisen selkeä siten, että yrittäjä itse on toiminut työhön osallistuvana esimiehenä. Toisen kahvilan toiminnan käynnistyessä vuoden 2019 alkupuolella ja henkilöstömäärän tuplaantuessa on johtamisrakenne pysynyt lähestulkoon samana.

Yrittäjän itse kokonaisvaltaisesti toteuttama paikallaolevan henkilöstön johtaminen on ollut luontevaa hänen itsensä ollessa työvuorossa. Yrittäjän työpaikalla kahvilassa ollessa on suoran johtamisen toimenpiteitä ollut kätevästi toteutettavissa muihin samaan aikaan työvuorossa oleviin. Kuitenkin jo silloin, kun kahviloita oli yksi, haasteita johtamiselle toivat eteen ne ajankohdat, kun yrittäjä ei itse ollut paikalla kahvilassaan. Sellainen ei ole pysyväisluonteisesti mahdollista, että yrittäjä on aina ja joka päivä itse paikalla ovien aamulla avautuessa sekä illalla sulkeutuessa ja näiden välisen ajan. Tämä käytännön haaste ja sen tuomat seuraukset ovat eritoten konkretisoituneet siinä vaiheessa, kun yrityksen toinen kahvila aloitti toimintansa. Kuvassa 6 on esitetty kehittämistehtävän käynnistysvaiheessa yrityksessä ollut johtamisen rakenne ja prosessi havainnekuvana.

Aiempi johtamisen rakenne ja prosessimalli



Kuva 6. Yrityksen johtamisen rakenne ja johtamisprosessimalli kehittämistehtävän alussa.

5.1 Johtamisen ja hallinnon tehtävien tunnistaminen

Kehittämistehtävää käynnistettäessä oli tiedossa se, että yrittäjälle on keskittynyt lähestulkoon kaikki johtamisen ja hallinnon tehtävät, joita hoitaessaan sekä niiden lisäksi yrittäjä on viikkotasolla tehnyt 3-6 täysimittaista työvuoroa osana kahviloissa paikalla olevaa henkilöstöä. Yleisellä tasolla on ollut ymmärrys ja tietoisuus siitä, että näihin yrittäjän itsensä keskitetysti hoitamiin johtamis- ja hallintotehtäviin on kuulunut esimerkiksi päivittäisten tilausten tekeminen ja seuranta, laskutukset, tarjouspyyntöjen hoitaminen, sopimusten laadinta määräajoin tapahtuva viranomaisraportointi, rekrytointi, perehdytys, työvuorosuunnittelu, työaikakirjanpidon seuranta ja saattaminen palkanmaksuun & palkanmaksutoimenpiteet sekä ylipäätään koko henkilöstöjohtaminen ja -hallinto, mukaan lukien äkillisiin tapahtumiin ja tarpeisiin reagoiminen.

Kuitenkin jotta yrityksessä olevia eri johtamisen ja hallinnon tehtäviä pystytään ottamaan yksityiskohtaisempaan käsittelyyn ja sisällytettyä mukaan kehitystyöhön, on niitä ollut tarvetta yleistä tarkemmin havainnoimaan, selkeyttämään ja konkretisoimaan. Tätä on toteutettu omatoimisesti yrityksen toimintaa tutkimalla sekä yrittäjää ja yrityksen työntekijöitä haastatteleamalla. Näistä saatujen tietojen pohjalta on taulukossa 3 kerättyä ja listattuna eri johtamistoimia ja -tehtäviä, joita yrityksessä on tunnistettu kehittämistehtävän aloituksen yhteydessä oleellisiksi huomioida.

Taulukko 3. Kehittämistehtävään tunnistetut johtamisen toiminnot ja tehtävät yrityksessä.

Johtamisen toiminto / tehtävä	Toistuvuus (per kahvila)	Lisätieto
Rekrytointi - ilmoitukset - haastattelut - työsopimukset - pätevyudet	Aina kun on henkilöresurssitarve	Uuden työntekijän yrityksen palvelukseen hankkimiseksi
Perehdytys	Aina uuden työntekijän aloittaessa jokaisessa työvuorossaan usean viikon ajan	Uuden työntekijän perusperehdytys työhönsä
Työssä osaamisen ja onnistumisen varmistaminen, ylläpitäminen & kehittäminen	Päivittäin	Kaikkien työntekijöitä koskevaa työssä osaamisen ja onnistumisen varmistamista, ylläpitoa ja edelleen kehittämistä
Työvuorosuunnittelu	Vähintään 1 kerta per 3 viikkoa	Koko henkilöstön työvuorojen ja vapaiden etukäteissuunnittelu
Työvuoromuutokset	Lähes päivittäin	Sairauslomien, äkillisten vapaatarpeiden ja muiden resurssimuutostarpeiden hoitaminen
Työvuoroseuranta ja raportointi	Päivittäin, raportointi 1 kerta per kuukausi	Työaikatoteumien kirjaukset sekä raportointi kirjanpitoon palkanlaskentatietojen pohjaksi
Palkanmaksu	1 kerta per kuukausi	Palkanmaksusuoritteet ja -toimenpiteet jokaiselle työntekijälle
Kehityskeskustelut	Tarvittaessa sekä vähintään 1 kerta per vuosi	Työntekijän tai työntekijän aloitteesta sekä säännönmukaisesti

Yleinen henkilöstön hallinta, tuki ja ohjaus	Päivittäin	Jatkuva omatoiminen yhteydenpito, ohjeistaminen sekä henkilöstölle tavoitettavissa oleminen ja yleinen vuorovaikutuksellisuus
Viestintä, tiedottaminen	Päivittäin	Sisäinen ja ulkoinen viestintä ja tiedottaminen
Liiketoimintasuunnittelu	Tarvittaessa, syvempi päivittäminen vähintään 1 kerta per vuosi	Liiketoiminnan strategioiden ja muiden sisältöjen sekä toimenpiteiden arviointi, suunnittelu ja toimeenpanon valmistelu
Materiaalilaukset	Vähintään kerran päivässä	Tehdään tavarantoimittajille verkossa internet-yhteydellä
Asiakasyhteydenotot, asiakasyhteydenpito	Yleensä päivittäin	Asiakastiedusteluihin vastaaminen; tarjouspyynnöt, tiedustelut, palautteet
Markkinointi	Päivittäin	Eryteisesti some
Laskutukset	Kuukausittain	Asiakkaiden laskulle tekemien ostosten laskuttaminen
Kassatilitykset	Päivittäin	Kassan laskemisen ja sulkemisen toimenpiteet
Ulkopuolisten sopimusten neuvottelu, tekeminen ja hallinnointi	Vaihtelevasti	Esim. vuokra-, hankinta- sekä yhteistyösopimukset
Huolto-, korjaus ja ylläpitotoimenpiteet	Tarvittaessa sekä määrävälein	Kahvilan lukuisten koneiden ja laitteiden sekä rakenteiden huolto-, korjaus- ja ylläpito
Viranomaisraportointi	Vähintään kerran kuukaudessa	Esim. vero-, alkoholi- ja elintarvikeviranomaisille raportointi

Tarkemmin tehtävien ja toimintojen havainnoissa saatiin käsitystä, että henkilöstö on osaltaan tukenut joidenkin johtamis- ja hallinnointitoimien jalkauttamisessa ja toteuttamisessa, kuten esimerkiksi uuden työntekijän opastuksessa osana perehdytystoimia, sekä tilausten tekemisessä ja vastaanottamisessa. Nämä ovat kuitenkin vaatineet aina sen, että yrittäjä on omalla johtamisellaan merkittävästi saattanut alkuun työntekijän toimesta toteutetun johtamis- tai hallinnointitoimen.

Taulukossa luetellut tehtävät on toimintaan tutustumisen ja henkilöhaastattelujen perusteella tunnistettu keskeisiksi seikoiksi ensimmäisessä vaiheessa toimintaympäristöön toteutettavaa johtamisrakenteen tarkastelua ja edelleen kehittämistä. Näiden johtamiseen kuuluvien tehtävien ja toimien voidaan todeta joiltain osiltaan olevan osittain päällekkäisiä. Joitakin olisi voitu kenties yhdistää yhdeksi toiminnoksi tai tehtäväksi, joidenkin osalta voitu jopa todeta useammankin kuuluvan yhden kokonaisuuden sisään. Esimerkiksi lähes kaikki suoraan henkilöstöön kohdistuvat tehtävät ja toimenpiteet olisi voitu kirjata johtamisen osalta yksinkertaisesti ”henkilöstöhallinto” -toimenpiteeksi. Kuitenkin nimenomaisesti johtamisen ja hallinnoinnin tarkisteluun ja kehittämiseen osalta on koettu tärkeäksi ottaa käsittelyyn sellaisia riittävän yksityiskohtaisia kokonaisuuksia, joita voidaan tarvittaessa sellaisinaan sijoittaa ja kohdentaa uudelleen johtamisrakenteissa ja -toiminnoissa.

Jotta taulukon johtamisen ja hallinnoinnin toimenpiteistä ja tehtävistä on saatavissa tarkempaa käsitystä, on niiden sisältöä avattu tarkemmin seuraavissa kappaleissa. Pääosin näistä tehtävistä on vastannut ja niitä on hoitanut yrittäjä itse, ellei kuvauksen yhteydessä ole toisin mainittu.

5.2 Henkilöstön hallintaan liittyvien tehtävien, toimenpiteiden ja rakenteiden perusta

Minkä tahansa yrityksen tärkein voimavara on henkilöstö. Palvelun taso ja laatu ovat ensisijaisia tekijöitä kahvilatoiminnassa onnistumiselle, ja nämä luonnollisesti syntyvät henkilöstön eli ihmisten toimesta. Tietystikin kahvilassa myynnissä olevilla tuotteilla - niiden maulla, laadulla ja vaihtoehtojen määrällä - on oma merkityksensä liiketoimissa onnistumisessa, mutta myös kaikki tuotteisiin liittyvät seikat ovat täysin henkilöstön ja siten ihmisten tekemisten ja aikaansaannosten tuotosta. Kahvilan koneiden, laitteiden, välineiden ja työkalujen tulee olla asianmukaisia, mutta jälleen kerran todettuna: huippukalustolla ja -välineistöllä ei yksinään tee mitään, vaan niiden käyttö ja käyttämisessä onnistuminen tapahtuu täysin niitä käyttävien ja hyödyntävien ihmisten toimesta. Ihminen ja useamman ihmisen muodostama henkilöstö sekä työyhteisö ovat siis ehdottomasti yrityksen liiketoimintaideologian toteuttamisen ydin, jonka aikaansaannokset syntyvät johtamisella. Tältä pohjalta voi hyvin käsittää kaiken henkilöstöön ja yksittäisiin henkilöihin liittyvien seikkojen tärkeyden ja merkityksellisuuden johtamisen kohteena.

5.3 Henkilöstön rekrytointi

Rekrytointi on käynnissä lähestulkoon jatkuvaluonteisesti, vaikkakin yrityksen henkilöstön kohdalla voidaan arvioida pysyvyyden olevan hyvällä tasolla. Henkilöstö on pääosin iältään melko nuorta ja moni osa-aikaisista tekee työtä opiskelujensa ohella. Tämä aiheuttaa niin sanottua luonnollista henkilökiertoa, kun työntekijä esimerkiksi siirtyy oman opiskelualansa työtehtäviin, lähtee pysyvästi opiskelemaan toiselle paikkakunnalle, vaihto-opiskelemaan ulkomaille, tai ei jostain muusta syystä enää pysty työskentelemään yrityksen palveluksessa. Rekrytoinnin tarvetta aiheuttaa myös kesälomakausi. Tällöin on tarve ns. kesälomatuuraajille yli aikajakson, jolloin lähestulkoon kaikki sekä kokoaikaiset että osa-aikaiset työntekijät viettävät kesälomiaan. Näiden lisäksi molempia kahviloita lähestytään aktiivisesti erilaisissa koulujen ja oppilaitosten työelämään tutustumisen ja työharjoittelun toteutustarpeissa. Näihin koululaisten ja opiskelijoiden esittämiin pääosin kertaluonteisiin ja lyhytkestoisiin työtarpeisiin pyritään aktiivisesti tarjoamaan toteutusmahdollisuuksia, sillä yritys haluaa tarjota nuorille mahdollisuuksia tutustua kahvilatyön monipuoliseen sisältöön sekä ylipäättään käytännön työelämään. Näistä lyhytkestoisista työrupeamista on myös usein noussut esille potentiaalisia työntekijäkandidaatteja myöhempiin ja pitempikestoisiin työsuhteisiin, ollen siis merkityksellinen elementti huomioida johtamisen onnistumisessa.

Sellaisen rekryointitarpeen tullessa eteen, johon ei suoraan ole kohdentaa tekijää, laaditaan asiassa ilmoitukset haluttuihin rekryointikanaviin. Hakijoilta saatuihin työhakemuksiin vastataan jokaiseen, kutsuen sopivimpia hakijaehdokkaita työhaastatteluihin. Myös kaikki työelämään tutustumaan tai työharjoitteluun valitut henkilöt haastatellaan, vaikka työsuhde olisi lähtökohtaisesti muodostumassa lyhyeksi aikaa, vaikkapa vain viikoksi tai pariksi.

Valitun henkilön kohdalla laaditaan työsuhteensa mukainen kirjallinen työsopimus. Henkilön ja työsopimuksen tiedot toimitetaan kirjanpitoon. Työsopimuksen laadinnan yhteydessä tallennetaan yrityksen tietojärjestelmiin henkilöllä mahdollisesti jo valmiina olevat hygienia- ja/tai alkoholipassi sekä muut mahdolliset alan pätevyudet ja henkilölle annetaan yrityksen työvaatetus.

Rekryointikokonaisuus kaikkine toimenpiteineen edellyttää melko paljon esimiesaikaa osakseen. Rekryointi-ilmoitusten laadinnan ja hakemusten käsittelyjen vaatiman ajan ohella jo pelkkä yksittäisen henkilön työhaastattelu vie kaikkine valmisteluineen ja muine tarvittavine etu- ja jälkitoimenpiteineen vähintään kaksi tuntia, usein myös tätä pidempään. Yrityksen henkilöstön muodostamisessa jokaisen yksittäisen työntekijän hakeutumiseen ja valintaan vaikuttavat seikat ovat ensimmäinen etappi. Siten rekryointiin koetaan perustellusti olevan syytä paneutua huolellisesti, ja tämän huolellisuuden kulloinkin edellyttämä ajankäyttö mahdollistaen. On myös perusteltua, että pääosin rekryoinnin kokonaisprosessista ja sen vaiheista vastaa ja sitä on hoitamassa esimiesasemassa oleva eli johtamista toteuttava henkilö.

5.4 Työssä osaamisen ja onnistumisen varmistaminen, ylläpitäminen & kehittäminen

Jotta henkilöstö osaa noudattaa ja toteuttaa yrityksen liiketoimintaideologiaa, on jokainen yksittäinen työntekijä työsuhteensa alusta alkaen perehdytettävä työhönsä. Työhön perehdyttäminen on yksi keskeisistä johtamistoimenpiteistä, jossa uusi henkilö valmennetaan osaksi yrityksen toimivaa henkilöstöä. Perehdytys sisältää muun muassa kahvilatyöskentelyn yleisperiaatteita, asiakaspalvelutilanteita, kahvilan laitteiden ja välineiden käytön oppimista, siisteyden jatkuvia ylläpitotoimia, työpisteiden (kassa, vitriinialue & kahvienvalmistus, leivonta sekä astiahuolto) toimintojen omaksumista sekä työsuojeluun ja -turvallisuuteen liittyvien seikkojen läpikäyntiä. Yleisperiaatteeltaan tällainen lukuisista yksityiskohdista muodostuva ”osaamispaketti” kuuluu jokaisen aloittavan työntekijän perehdytykseen, kuitenkin soveltaen ja sovittaen henkilön aiempaan osaamiseen ja kokemukseen.

Uudelle pitkäkestoiseen työsuhteeseen tulevalle työntekijälle, lähtötilanteestaan riippuen, edellä viitattujen pääosaamisalueiden muodostaman osaamiskokonaisuuden opettaminen ja oppiminen vähintään välttävälle tasolle vie yleensä noin 3 viikkoa – 2 kuukautta. Eri osa-alueet on laitettu oppimisjärjestykseen, jonka mukaisesti perehdytyksessä aikaansaattava osaamisen kehittäminen

etenee. Ensin aloitetaan kassatyöskentelystä, jonka ohessa välittömästi samanaikaisesti mutta kuitenkin erillisinä työtoimintoina ovat kahvilatilan siisteydestä huolehtimisen sekä astiahuollon omaksuminen, eli niiden kerääminen, tiskaustoimenpiteet ja järjestelyt. Näitä seuraten sekä ohessa opetellaan vitriinialueella toimiminen, sisältäen esimerkiksi tuotteiden esillepanon ja tarjoilun, annossalaattien valmistamisen asiakkaan tilauksesta, tuotteiden määrän ja laadun seuraamisen sekä erilaisten kahvien valmistamisen opetteluun. Viimeisimpänä tulee niin kutsutun leivontapisteeseen, eli leivontaan ja ruuan valmistukseen liittyvän osaamisen hankkiminen ja kehittäminen. Perehdyttämissä lopulla jokainen työntekijä siis osaa kaikki lukuisat kahvilan operatiiviseen toimintaan kuuluvat työtehtävät ja toiminnot, siis aivan kaikki vähintäänkin auttavalla tasolla. Ja toimintoja kahvilassa riittää todella runsaasti.

Eri työntekijöillä on lähtökohtaisesti erilaisia osaamisen mielenkiinto- ja vahvuusalueita, joita tietysti kannattaa tukea ja vahvistaa. Kuitenkin yrityksen henkilöstölle kehittämistehtävän yhteydessä toteutettujen haastattelujen myötä on saatu erittäin positiivisia kokemuksia pohjautuvia palautteita siitä, että jokaiselle kahvilan työntekijälle varmistetaan osaaminen jokaista työpistettä ja toimintoa koskien. Kun näitä kaikkia työtehtäviä jaetaan ja kierrätetään suunnitelmallisesti, niin jokainen työntekijä osaa sekä erityisesti käsittää muiden työpisteiden sisällön sekä merkityksen ja olemuksen osana kokonaistoimintaa, osaten ottaa sen oikealla tavalla huomioon ja mahdollisesti myös kehittää toimintoa edelleen. Tämänkaltaisen kouluttautumien ja osaamisen kehittäminen edellyttävät panostusta valmentavaan johtamiseen. Uuden henkilön perehdyttämiseen liittyvät toimenpiteet ovat pääosin kuuluneet yrittäjän toimesta toteutettavaksi, muu henkilökunta tarvittavilta osin uuden henkilön osaamisen kehittämistä tukien.

Työssä osaamiseen ja onnistumiseen johtavat toimenpiteet ovat saumatonta jatkumoa henkilön työhön perehdytykselle. Johtamisnäkökantilta katsottuna jo henkilön perehdytysvaiheesta alkaen noudatettava yleisperiaate sille, että ”jokainen työntekijä osaa kaikki tehtävät” synnyttää yrityksessä lähestulkoon automaattista työnkiertoa, minkä myötä tapahtuu jatkuvaa jokaisen työntekijän osaamisen kasvamista. Tällä edesautetaan ja varmistetaan sekä henkilö- että yritystason työssä onnistumista. Tehtäväkierrolla ja muulla tavoin toteutettavan osaamisen kasvattamisen toimenpiteet vaativat jo perehdytysvaiheesta alkaen oman panostuksensa, tuoden kuitenkin vastineeksi osaavampaa ja tyytyväisempää henkilöstöä sekä parempana kokonaisosaamista ja jatkuvaa osaamisen kehittymistä. Lisäksi yritystoiminnan häiriöttömyyden ja jatkuvuuden, eli onnistumisen, sekä johtamismahdollisuuksien näkökulmista katsottuna selkeää etua syntyy siitä, että sairaslomien ja muiden äkillisten poissaolojen kuin myös normaalien lomien ajaksi voidaan henkilöitä kutsua töihin ja siirrellä tehtävissä joustavasti. Näinollen on melko tehokkaasti eliminoitu riski sille, että jostain tietystä tehtävästä poissaoleva pitäisi pystyä korvaamaan vastaavalla juuri kyseisen tehtävän

osaajalla, kun jokainen työntekijä osaa edes välttävästi myös poissaolevalle henkilölle suunnitellun työvuoron sisällön.

Kohdeyrityksen johtamistoiminnasta tiedon keräämiseksi tehdyissä haastatteluissa henkilöstöltä saadun palautteen perusteella kaikki ovat tyytyväisiä siihen, että jo työhön perehdytyksestä alkaen jokaiselle työntekijälle mahdollistetaan kaikkien kahvilan operatiiviseen toimintaan liittyvien tehtävien osaamisen oppiminen ja niissä kehittyminen sekä myöskin niiden kehittäminen. Vastaavasti opastetaan ja kannustetaan jokaista työntekijää jakamaan omia osaamisen vahvuuksiaan muille, liittyivätpä ne sitten mihin tahansa osaamisalueeseen, kuten vaikkapa tarjoilutuotteiden reseptiikkaan, asiakaspalveluun, puhtaanapitoon jne. Tällä toimintatavalla on saavutettu vahva ja jatkuvasti nouseva kokonaisosaamisen taso. Henkilöstö kokee tällä saavutettavan myös se, että jokainen erillinen tehtävä tai tehtäväkokonaisuus saa tasa-arvoisen arvostuksen, kuin että henkilö hoitaisi ainoastaan tiettyä työpistettä tai -tehtävää, jolloin saattaisi kehittyä ja nousta esiin ”mun tehtävä on kaikista tärkein” -asennetta ja mielipiteitä. Toki kullakin työntekijällä on tehtävissään painopistealueita, esimerkiksi kondiittorin koulutuksen saanut henkilö kantaa päävastuun leivonnaisista, mutta samalla hän myös opettaa kaikkia muita työntekijöitä (kutakin vuorollaan) leivonnaisten tekemisen saloihin – osaamisen laajentamista ja kehittämistä tämäkin. Näiden osalta voidaan arvioida yrittäjän toteuttaneen hyvää valmentavaa johtamista, jota on perehdytyksen ja osaamisen kehitystoiminnassa tavallaan myös hieman hajautettu.

Kohdekahviloiden henkilöstön osaamista kehitetään ja osaamisen kehittämistä kannustetaan myös monilla muilla tavoilla. Erityisesti tarjoiltavien osalta henkilöstöä opetetaan mutta lisäksi kannustetaan opiskelemaan ja esittelemään uusia ja ajankohtaisia tuotevirtauksia ja yksittäisiä tuotteita laaja-alaisesti. Näistä onkin syntynyt ainakin kymmeniä, jollei jopa satoja, erilaisia menestyksenkäitä tuoteinnovaatioita ja -variaatioita. Esimerkkinä vaikkapa erilaiset raaka-, vegaani-, kasvis- ja kausituotteet sekä teemabrunssit.

Työntekijöille tarjotaan osaamisen kehittämiseksi myös mahdollisuuksia osallistua erilaisille alan tapahtumiin ja kursseille, joista suosituimpia ovat olleet erikoiskahvien valmistamiseen, jopa ”hifistelyyn”, liittyvät ammattilaiskurssit. Mikäli osallistumiseen liittyy kustannuksia esimerkiksi kurssimaksun muodossa, niin näistä huolehditaan pääsääntöisesti työnantajan toimesta. Osaamisen kehittämistä ylläpidetään myöskin sisäisillä koulutuksilla, jotka kulloisenkin teeman mukaan kohdentuvat vaikkapa asiakaspalveluun (onnistuneita ja vähemmän onnistuneita tilanteita läpikäyden), työturvallisuuteen, itsestään ja jaksamisesta huolta pitämiseen. Lähes aina sisäisiin tapahtumiin, myös viihteellisiin, liittyy joku oppimiseen ja osaamisen kasvattamiseen liittyvä osio, edes pieni.

Kaikkalainen yleinen henkilöstönhallinnallinen johtaminen on yleisesti ollut keskitetysti yrittäjän toteuttamaa. Tähän ovat sisältyneet myös normaaliarjen työnhajauksen ja -tukemisen lisäksi

säännöllisin aikavälein käytävät kehittämiskeskustelut, jotka yrittäjä on itse henkilökohtaisesti käynyt jokaisen työntekijän kanssa.

Tämä kehittämistehtävä toimii osaltaan osaamisen ja työhön sitoutumisen sekä resursoinnin kehittämistoimena. Jo yrityksen toimintaan tutustumisvaiheessa läpikäytyihin toiminnallisesti tärkeisiin seikkoihin nousi hyvin varhaisessa vaiheessa esille mahdollisuusnäkemyksiä jalostaa niihin liittyviä johtamisen ja hallinnoinnin rakenteita ja toimintoja. Tämä toimintaan tutustumisvaiheeseen sekä myöhempään käsittely- ja kehittämisvaiheisiin liittyvä henkilöstön kanssa toteutettu yhteiskäsittely ja innovointi koettiin osaltaan myöskin työssä osaamista kasvattavana.

5.5 Työvuorosuunnittelun, -seurannan ja -raportoinnin toimenpidekokonaisuus

Työvuorosuunnittelu on osaltaan lakiperusteinen työsuhteisiin liittyvä velvoite, jonka mukaisesti työsuhteessa olevan henkilön on saatava tietää tulevalle työjaksolle hänelle suunnitellut työvuorot. Minimissään tämä tarkoittaa kolmiviikkoisen työjakson työvuorojen julkaisemista työntekijöille vähintään viikkoa ennen työjakson alkua. Ilman lakiperusteisuuttakin on työvuorosuunnittelu on äärimmäisen tärkeää, sillä pyritäänhän sen avulla kohdentamaan yrityksen henkilöstöresursseja mahdollisimman tehokkaasti vastaamaan toiminnan tarpeita.

Teknisesti varsinainen työvuorosuunnittelu tehdään henkilöstöjohdollisena toimintona taustalla irrallisesta operatiivisesta toiminnasta, operatiivisen tason kuitenkin muodostaessa suunnittelun keskeisen ytimen. Työvuorojen suunnittelua tehtäessä huomioidaan muun muassa arvioidut asiakasmäärät eli aiemmin pitkältä aikaväliltä esitelty asiakaspaine jokaisen suunnittelupäivän tasolla, mahdolliset erillispyhät ja muut kahviloiden toimintaan vaikuttavat poikkeustapahtumat (esim. koulujen päättyminen), lomakaudet jne. Samoin huomioidaan kunkin henkilön osaamiseen ja työntekomahdollisuuksiin pohjautuva käytettävyyttä sekä osaamisensa kasvattamiseen ja laajentamiseen tähtäävät tehtäväkierrot.

Kun kohdeyrityksen normaalissa työvuorosuunnittelussa on kyseessä kahden toimipisteen useat työpisteet ja -tehtävät sekä näitä hoitavat noin kaksikymmentä henkilöä, on suunnittelun tekeminen kuin iso ja muotoaan muuttava palapeli, jonka rakentamisessa aliresursointi aiheuttaa suoraa toimintahäiriötä ja siten saamatta jääviä tuottoja, yliresursointi tarpeettomia henkilö- ja toimintakustannuksia. Kuvassa 7 on esimerkinomaisesti näkyvillä yhtä kahvilaa koskeva työvuorosuunnitelma yhden viikon ajalta poimittuna ja rajattuna.

Munkkiniemen kahvila									
Työvuorolista									
Jakso 21 päivää									
Jakson tuntirajoja alentavat päivät: 0,0 päivää									
Aika 24.01.2022 - 13.02.2022									
Jakson viikko 1									
Cafe	08:00 - 20:00	08:00 - 20:00	08:00 - 20:00	08:00 - 20:00	08:00 - 20:00	09:00 - 19:00	10:00 - 18:00		
Viikonpäivä	Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su		Munkkiniemi
Päivämäärä	24.1.	25.1.	26.1.	27.1.	28.1.	29.1.	30.1.		KOKO JAKSOSSA
Yrittäjä	7 10:00 Työaika 19:00 8:30	7 10:00 Työaika 19:00 8:30				2 08:30 Työaika 16:30 7:30	2 09:30 Työaika 16:30 6:30		82:30 h:min
M-niemessä	Koulutus	Koulutus	Haastattelut	Tapiola	Tapiola	valmistujaiset			82,50 Tuntia
									11 Työvuoroa
Tekijä	1 07:00 Työaika 15:00 7:30	1 07:00 Työaika 15:00 7:30	1 07:00 Työaika 15:00 7:30			1 08:00 Työaika 16:00 7:30	1 09:00 Työaika 16:00 6:30		110:00 h:min
1									110,00 Tuntia
									15 Työvuoroa
Tekijä			5 10:00 Työaika 18:00 7:30	3 12:00 Työaika 20:30 8:00	4 12:30 Työaika 20:30 7:30	3 11:30 Työaika 19:30 7:30	3 11:30 Työaika 18:30 6:30		59:30 h:min
2									59,50 Tuntia
									8 Työvuoroa
Tekijä		2 07:30 Työaika 15:30 7:30	2 07:30 Työaika 15:30 7:30	1 07:00 Työaika 15:00 7:30	1 07:00 Työaika 15:00 7:30	6 10:00 Työaika 18:00 7:30			105:00 h:min
3									105,00 Tuntia
									14 Työvuoroa
Tekijä	3 11:30 Työaika 20:00 8:00				6 09:00 Työaika 17:00 7:30	6 09:00 Työaika 17:00 7:30	5 09:00 Työaika 17:00 7:30		95:00 h:min
3									95,00 Tuntia
									13 Työvuoroa
Tekijä	5 10:00 Työaika 18:00 7:30	5 10:00 Työaika 18:00 7:30			7 14:00 Työaika 22:00 7:30	7 14:00 Työaika 22:00 7:30	7 14:00 Työaika 22:00 7:30		112:30 h:min
4									112,50 Tuntia
									15 Työvuoroa
Tekijä	2 07:30 Työaika 15:30 7:30				3 12:00 Työaika 20:30 8:00	3 11:30 Työaika 20:00 8:00			98:30 h:min
5									98,50 Tuntia
									13 Työvuoroa
Tekijä	4 12:30 Työaika 20:30 7:30	3 12:00 Työaika 20:30 8:00	4 12:30 Työaika 20:30 7:30						53:00 h:min
6									53,00 Tuntia
									7 Työvuoroa
Tekijä							3 11:30 Työaika 19:30 7:30	3 11:30 Työaika 18:30 6:30	73:00 h:min
7									73,00 Tuntia
									10 Työvuoroa
Tekijä		6 09:00 Työaika 17:00 7:30		2 07:30 Työaika 15:30 7:30	2 07:30 Työaika 15:30 7:30				36:30 h:min
8									36,50 Tuntia
									5 Työvuoroa
Tekijä		4 12:30 Työaika 20:30 7:30	3 12:00 Työaika 20:30 8:00	6 09:00 Työaika 17:00 7:30					51:00 h:min
9									51,00 Tuntia
									7 Työvuoroa
Tekijä							4 12:00 Työaika 18:00 5:30		5:30 h:min
10									5,50 Tuntia
									1 Työvuoroa
	Loma	Loma	Loma	Loma	Loma	Loma	Loma		

Kuva 7. Esimerkinomainen ja rajattu poiminta yrityksen työvuorosuunnitelmasta.

Työvuorosuunnittelussa kohdeyritys käyttää itse tekemäänsä suunnittelupohjaa, johon sisällytetty laskenta-automaatio ja muut ominaisuudet helpottavat merkittävästi suunnittelua. Tästä huolimatta, tai sen ansiosta, työvuorosuunnittelu edellyttää useita tunteja kuukausittaista esimiestyöaika. Johdattamisen kannalta työvuorosuunnittelu ei ole pelkästään mekaanista järjestelyä, vaan aiemmin mainitun mukaisesti siinä otetaan huomioon lukuisia eri toiminnallisia tekijöitä, myöskin vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Työvuorosuunnittelussa toteutetaan siis epäsuoraa ja suoraa henkilöstöjohtamista, jonka avulla ohjataan oikeat henkilöresurssit olemaan oikeilla paikoilla oikea-aikaisesti.

Ideaalipohjalla toimittaessa etukäteen suunniteltu työvuororunko toteutuisi suunnitellun mukaisesti. Käytännössä kuitenkin jo vahvistettuihin työjaksoihin tulee aina muutoksia, joskus enemmän toisinaan vähemmän. Esimerkiksi työntekijän sairastuminen tai muut ennalta-arvaamaton estyminen saapua ennalta suunniteltuun työvuoroon aiheuttaa aina työvuoromuutoksia, jossa poistuneen henkilön tilalle on osoitettava korvaava resurssi. Tämä aiheuttaa aina vähintään pienen, mutta toisinaan isomman ketjureaktion työvuorojen ja niissä työskentelevien henkilöiden uudelleenjärjestyssä, jotta kokonaisuus saadaan poistuman paikkaamisen myötä jälleen toimivaksi. Työvuoromuutostoimenpiteet ovat työvuorosuunnitteluun kiinteästi liittyvää henkilöresurssijohtamista.

Työvuorosuunnitelman ja siihen tulleiden muutosten mukaisesti toteutuneet työvuorot kirjataan työvuoro- ja työaikalistoihin, josta ne kirjautuvat henkilön työaikaseurantaan. Nämä tiedot toimivat muun muassa pohjana palkanlaskennalle, lomakertymille ja muille vastaaville tehtyyn työmäärään vaikuttaville tekijöille. Toteutuneet työvuorot kirjataan päivittäin toteumaseurannan listaan, jota hyödyntäen yrittäjä raportoi toteumat kirjanpidon palkanlaskentaan heti jokaisen kuukauden viimeisen päivän jälkeen palkanlaskentatoimenpiteisiin. Kirjanpidosta saatavien palkkatositteiden ja muiden tietojen pohjalta yrittäjä suorittaa kerran kuukaudessa jokaisen työntekijän tilille tämän ansaitseman palkkasumman yrityksen tililtä maksaen.

5.6 Viestintä, tiedottaminen

Sekä sisäinen että ulkoinen viestintä ja tiedottaminen kuuluu päivittäisiin toimintoihin. Sisäiseen tiedonkulkuun käytetään pääosin WhatsApp -pikaviestintäsovellusta, jolla voidaan viestiä kahden henkilön välillä tai kahvilakohtaisessa ryhmässä. Kumpaankin kahvilaan on siis tehty omat viestiryhmänsä, joilla tarvittava henkilöstöviestitys hoituu keskitetysti ja tehokkaasti, mukaan lukien kuvien ja videoiden jakaminen. Näin esimerkiksi uusien työvuorolistojen, tuotekuvien, tilannemuutosten jne. jakaminen samanaikaisesti kaikille onnistuu kätevästi. Näiden lisäksi kahviloissa on perinteiset ilmoitustaulut, joilta esimerkiksi työvuorosuunnitelmat löytyvät tulostettuina, muun ilmoitustaulutiedottamisen ohella. Viestittävän asian ollessa kiireinen ja heti suoraa vuorovaikutusta edellyttävä, viestintä hoidetaan puhelimella soittaen. Näitä tällaisia puheluita on päivittäin tilanteiden hoitamiseksi sekä asioiden ja henkilöisen ohjaamiseksi, eli johtamiseksi. Ylipäätään sisäinen viestimisjärjestelyt ja -toiminnot on keskeinen osa johtamisen rakenteita ja johtamistoimintaa.

Ulkoinen viestintä ja tiedottaminen perustuu pääosin sosiaalisen median eri kanavissa ja yrityksen internetsivuilla tapahtuvaan päivittäiseen ajankohtaistiedon levittämiseen, ollessa suurelta osin markkinoinnillista viestintää.

5.7 Liiketoimintasuunnittelu sekä liiketoiminnan lupa- ja sopimusasiat

Yrityksen liiketoimintaan liittyvä strateginen ja taktinen suunnitteleminen ovat ainakin jossain määrin yrittäjän jokapäiväiseen tehtäväkenttään kuuluvaa toimintaa. Vähintään kerran vuodessa on syvällisempi ”Business Plan” -päivitys, jossa tarkastellaan historiaa, toteutumia ja nykytilaa sekä näiden pohjalta asetetaan suuntaviivoja tulevalle. Kiinteäluonteisen suunnittelun lisäksi ympäristön muutosten, kuten esimerkiksi koronapandemia tai vaihtelut työvoiman saatavuudessa, aiheuttavat eritasoisia suunnitelmapäivityksiä kohdata muutokset ja käsitellä ne parhaalla mahdollisella kyvykkyydellä sekä negatiiviset liiketoimintavaikutukset minimoiden.

Yrityksen liiketoimintaan liittyy runsaasti erilaisia lupia, sopimuksia ja sopimuksellisia asioita. Isoimpina sekä merkittävimpinä näistä ovat toimitilojen käyttöön liittyvät vuokrasopimukset, raaka-aineiden hankinta- ja toimitussopimukset, asiakasyhteistyösopimukset, maksulaite- ja maksuvälinesopimukset sekä kahvilan tuotantokoneiden ja -laitteiden huolto- ja ylläpitosopimukset. Normaaliuonteisiksi sopimuksiksi voidaan luokitella vesi- ja sähkö sopimukset. Toimintaan kuuluu myös useita sopimuksia, jotka eivät ole suoraan kriittisiä liiketoiminnalle, kuten esimerkiksi toiminta- ja ylläpito-yhteistyötä, tapahtumayhteistyötä, kampanjamarkkinointia tai vaikkapa kahvioiden taustamusiikkijärjestelyjä koskevat sopimukset. Nämä kaikki, sopimuksesta riippuen, edellyttävät toimenpiteinä neuvottelua, laatimista, ylläpitoa ja päivittämistä. Erilaisia lupia ovat muun muassa tilojen hyväksyminen elintarvikekäyttöön sekä yrityksen ja henkilökuntaan kuuluvien anniskeluun oikeuttavat luvat. Näiden osalta edellytetään niiden anomisen lisäksi erinäisiä hallinnollisia toimenpiteitä.

5.8 Materiaalitulaukset

Päivittäisten ja muiden materiaalitilausten tekemien on ensiarvoisen tärkeää yrityksen myyntituotteiden valmistamiseen tarvittavien raaka-aineiden ja muiden materiaalien saamiseksi valmistuspai-kalle oikeamääräisesti ja -aikaisesti. Aivan toiminnan alussa yrittäjä hoiti pääosin itse päivittäiset valmistuksen raaka-aineiden materiaalitilaukset, mutta toiminnan kasvaessa käytännön tilaustoiminnot on sisällytetty perehdytettäväksi jokaisen työntekijän työnkuvaan.

Yrityksen koneita, laitteita ja välineitä sekä muita vastaavia päivittäismateriaaleja suuremmat ja yksittäistapauksia koskevat tilaukset hoitaa yrittäjä itse.

5.9 Markkinointi

Yrityksen markkinointi tapahtuu lähestulkoon kaikkienensa verkossa sosiaalisen median kanavissa, joista merkittävimmät ovat molempien kahviloiden omat Facebook ja Instagram -sivut. Alussa yrittäjä hoiti itse somemarkkinoinnin, mutta molempia kahviloita koskevana ja jatkuvatoimisena useita päivittäisiä julkaisuja käsittävänä toimintona markkinointijulkaisujen laadintaa on annettu henkilöstön käsiin sekä osittain myös ulkoistettu. Aiemmin kohdeyrityksen palveluksessa ollut henkilö ottaa vastaan julkaisutarpeita sekä niihin liittyviä kahvoissa otettuja kuvia, laatien näistä markkinointijulkaisuja ja muita asiakastiedotteita. Henkilöstön keskuudessa esiintyvää kiinnostusta ja kyvykkyyttä toteuttaa somemarkkinointia operatiivisen työskentelyn yhteydessä hyödynnetään aktiivisesti. Niin halutessaan on kenellä tahansa kahvilan työntekijällä mahdollisuus saada vapaaehtoisuuteen perustuen julkaisuoikeudet kahvilan some-sivuille. Tähän myös kannustetaan, mutta ei lainkaan painosteta. ”Somettamiseen” kannustamalla onkin kahvilan eri sosiaalisen median sivuille saatu henkilöstön keskuudesta useita julkaisujen tekijöitä, joilta syntyy päivittäin runsaasti upeita kuvia ja tekstejä sisältäviä julkaisuja joko suoraan tai ulkoistetun resurssin kautta julkaistavaksi.

Tämä aluksi yrittäjän itsensä alulle laittama sekä toteuttama ja myöhemmin laajemmalla henkilö-pohjalta toteutettu sosiaalisen median hyödyntämien voidaan todeta olleen menestyksekkästä muuna muassa Facebookissa olevien seuraajien määrään pohjatuen. Jo vuonna 2019 asia on Helsingin Sanomien toimittaja Raisa Mattilan toimesta (HS Nyt-liite 29.3.2019, digiversio 1.4.2019) havaittu ja todettu Helsingin Sanomien julkaisemassa Nyt-liitteen artikkelissa seuraavasti:

”MUNKKINIEMEN [toimipiste] taitaa olla poikkeuksellisen suosittu kahvila. Kaksi vuotta sitten avattu paikka on kerännyt Facebookissa yli kahden tuhannen tykkääjän joukon. Vertailun vuoksi kerrottaisiin, että kolmekymmentä vuotta Helsingin ytimessä toimineella ja monien tuntemalla Café Esplanadilla tykkäyksiä on muutama sata vähemmän.”

Markkinoinnin sisältämä esillä oleminen, viestiminen ja tiedottamisen koetaan yrityksessä olevan erittäin tärkeää, ollen päivittäisenä tekemisenä ja toimintana merkittävä osa ansaintalogiikkaa asiakastietoisuuden ja -houkuttelevuuden ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

5.10 Asiakasyhteydenotot, asiakasyhteydenpito

Asiakasyhteydenottoja tulee päivittäin kahvilakohtaisiin sähköposteihin sekä sosiaalisen median viestiosioihin. Useimmat tiedusteluista ovat kysymyksiä tarjolla olevista tuotteista ja niiden valmistuksenaineesosista, tarjouspyyntöjä esimerkiksi tilauskakuista tai muista tilaustarjoiluista. Positiivista sekä kriittistä asiakaspalautetta tulee sosiaalisen mediassa olevien ”tähtiluokittelun” ja kommentiarvosteluluokittelumahdollisuuden lisäksi myös kirjallisesti sähköpostilla.

Kaikkiin yhteydenottoihin ja palautteisiin vastataan. Toiminnan alkupuolen yrittäjäkeskeisestä asiakasyhteydenpidosta on toiminnan kasvaneisiin vaatimuksiin vastaten asiakasyhteydenpidon hallinnointipohjaa laajennettu vastaavalla tavalla kuin materiaalitalauksissa. Käytännön asiakasviestitystyön hoitaa siis yrittäjän ohella usein myös joku kahvilan työntekijöistä, kuitenkin usein miten yhteydenpidon sisällöstä yrittäjän kanssa konsultoiden.

5.11 Kassatilitykset ja laskutukset

Jokaisen työpäivän päätöstoimenpiteisiin yhteydessä tehtävät kassojen laskenta, tilitysraportointi, ja kassatäsmäytykset sekä seuraavalle päivälle pohjakassan kokoaminen ovat nekin aluksi kuuluneet ainoastaan yrittäjän toimesta toteutettaviin toimenpiteisiin. On kuitenkin huomattu tarkoituksenmukaisesti, että tämä useassa kilpailevassa yrityskehityksessä ainoastaan yhdelle tai muutamalle henkilölle uskottu käteisvarojen käsittely perehdytetään ja sisällytetään kaikkien työntekijöiden työtehtäviin. Siten kuka tahansa iltavuoron päättävässä työvuorossa työskentelevä kykenee kassatilityksen hoitamaan.

Laskutusasiakkaiden laskulle tekemät ostokset kerätään kerran kuukaudessa yhteen asiakaskohteisesti ja näiden yhteenvetojen pohjalta yrittäjä tekee kullekin asiakkaalle sovitun mukaisesti joko sähköisen tai paperisen laskun. Yrittäjälle kuuluu myös laskutuksen seuranta, eli se että maksusuoritukset tulevat ja suorittamien maksujen osalta tarvittavien perintätoimien toteuttaminen.

5.12 Huolto-, korjaus ja ylläpitotoimenpiteet

Kohdeyrityksen kahviloissa on lukematon määrä erilaisia koneita ja laitteita, jotka edellyttävät moninaisia huolto-, korjaus- ja ylläpitotoimia. Osa toimista on ennakoivaa ylläpitoa, osa taasen vastaa vikaantumiseen tai rikkoutumiseen. Kahviloissa on tehty listaus toiminnan kannalta keskeistä käytössä olevista koneista ja laitteista sekä niille kriittisyysarviot, jotka esillä kuvassa 8.

TOIMINNAN KANNALTA KRIITTISET KONEET JA LAITTEET / KRIITTISYYSARVIOT YHDELLE YKSIKÖLLE SEKÄ USEAMMAN YKSIKÖN YHDISTELMÄLLE							
	*Laitekohtainen kriittisyys	** Yhdistetty kriittisyys, Hki	** Yhdistetty kriittisyys, Espoo		* Laitekohtainen kriittisyys	** Yhdistetty kriittisyys, Hki	** Yhdistetty kriittisyys, Espoo
RAAKA-AINEIDEN SÄILYTYS				KAHVITUOTTEIDEN VALMISTUS			
Kylmäkaappi, pysty (Hki)	1	2		Kahvimylly (suodatinkahville)	1		
Kylmäkaappi, pysty (Hki)	1			Suodatinkahvinkeitin	1		
Kylmähuone (Espoo)	1			Kahvimylly (espressopohjaisille)	1		
Arkkupakastin	1	2		Espresso -valmistuskone	1		
Pakastinkaappi, pysty	1		3				
Arkkupakastin (Espoo)	1			PESU JA PUHDISTUS			
Kylmävetolaatikosto	1	2		Astianpesukone	1		
Kylmävetolaatikosto	1		3	Pölynimuri	3		
Kylmävetolaatikosto (Espoo)	1						
TUOTTEIDEN VALMISTUS				MUUT JÄRJESTELMÄT, LAITTEISTOT JA TOIMINNOT			
Suurtehuuuni	1			Kassajärjestelmä	1		
Yleiskone, suurtalous	1	2		Toimistotietokone	1		
Yleiskone, pieni	1			Tietoliikenneyhteydet	1		
Kutteri (leikkuri)	2			Ilmanvaihtokone (Hki)	2		
Blenderi (sekoitin)	2			Ilmanjäähdytys, keittiö (Hki)	1	1	
Sauvatkain	2			Ilmanjäähdytys, asiakastila (Hki)	2		3
Käsivatkain	2						
Mikroaaltouuni	2	3	3	Vedensaanti	1		
Induktioliesi (suurtalous)	1	2	2	Sähkösänti	1		
Induktioliesi (kotitalous)	1						
Kuumaparila	3			Kameravalvontajärjestelmä	3		
Keittiövaaka	1	3	3	Hälytysjärjestelmä	3		
Keittiövaaka	1						
ESILLEPANO JA SÄILYTYS TARJOILTAVAKSI				KRIITTISYYDEN JAOTTELU			
Viileä-/kylmävitriini	1	2	3	Erittäin kriittinen	1		
Viileä-/kylmävitriini	1			Melko kriittinen	2		
Viileä-/kylmävitriini (Espoo)	1			Vähäisesti kriittinen	3		
Virvoitusjuom. kylmäkaappi	2						
Tarjoiluvalmist. viileäkaappi	3						
Jääpalakone	3						
Induktioliesi (kotitalous)	1	2	2				
Pakastin (pieni, jäätelöille)	2						
Mikroaaltouuni	2	3	3				
Lämpöhaude	1						

* Laitekohtainen kriittisyys tarkoittaa yhden laitteen ja sen toiminnan merkitystä ja siten tämän häiriöttömyyden kriittisyyttä toiminnalle

** Yhdistetty kriittisyys tarkoittaa, että mikä on merkitys toiminnalle, mikäli kahden tai useamman yksikön yhdistelmästä yksi yksikkö vikaantuu

Yksittäistä ja yhdistetyn kriittisyyden arvioinnin koneet ja laitteet ovat esitetty molempia kahviloita koskien, ellei kyseisen koneen tai laitteen yhteydessä ole mainintaa kohdekohtaisuudesta (Hki tai Espoo)

Kuva 8. Yrityksen kahviloiden koneet ja laitteet sekä niille laaditut käytön merkityksen kriittisyysarviot.

Kahviloiden lukuisia koneita ja laitteita pidetään kunnossa sekä muutoin ylläpidetään yrittäjän toimesta henkilökunnan työhohjeisiin sisällyttämien päivittäistoimenpideohjelmien mukaisesti sekä ylläpito-, huolto- ja korjaussopimukseen pohjatuena. Koneiden ja laitteiden päivittäiset ylläpito- ja puhdistustoimenpiteet ovat niiden kunnossapidon ja turvallisen käytön varmistamisen kannalta tärkeitä sekä myöskin elintarvikeympäristön korkeisiin hygieniasovaatimukseen vastaamiseksi erittäin oleellisia. Laittekohtaisen kriittisyysmäärityksen mukaisesti on varauduttu erinäisin vastetoimenpitein vikaantuneen laitteen korjaamiseksi tai korvaamiseksi, esimerkiksi pikahuoltosopimuksella tai valmiuteen (esim. varastoon) varatulla varakoneella tai -laitteella.

Vastaavalla tavalla kahviloiden tilat ja rakenteet vaativat jatkuvaa ylläpitoa. Tässäkin pohjana ovat käytettävyyden ja käytön miellyttävyyden, hygienian ylläpito sekä tilojen varmistaminen asiakas- ja työturvallisuusvaatimuksia vastaavaksi. Tilojen päivittäisestä ylläpito-ohjeistuksesta kuten myös työturvallisuusohjeistuksesta ja muusta suojele- ja turvallisuusohjeistuksesta huolehtii yrittäjä. Esimerkiksi sähköisenä ja tulostettuna versiona löytyvä määräajoin päivitettävän työsuojelukansion sisältö käytännön perehdytetään jokaiselle uudelle työntekijälle.

5.13 Viranomaisille toteutettava ja muu raportointi

Kahvilaliiketoimintaan sisältyy useita raportoitavia asioita, joista eri viranomaisille tehtäviä velvoittavia tietojenluovutuksia ovat muun muassa määräajoin yrittäjän toiminnasta laatimat ja kohdetaholle toimittamat elintarvikevalvonta-, alkoholi- ja liiketoimintaraportit. Näiden lisäksi toimitetaan erilaisia liiketoiminnan sisältöraportteja eri sidosryhmille ja muille tahoille, esimerkiksi myynteihin, kävijämääriin tai muutoin toimintaan liittyen.

5.14 Yhteenveto johtamisrakenteissa ja -toiminnoissa huomioitavista toiminnoista

Edellisissä luvuissa käydyt yrityksen toiminnot eivät ole kaiken tyhjentäviä, antaen kuitenkin hyvää kuvaa niistä todella lukuisista ja moninaisista sekoista, joita yrityksen toimintojen johtamisessa on huomioitava. Jotta jo pelkästään yrityksessä tunnistetut nykytoiminnot, tulevista laajentumisista tai toiminnan monipuolistamisista puhumattakaan, saadaan johdettua toimivasti ja tuloksekkaasti, on niille oltava luotuna tarkoituksenmukaiset johtamisen rakenteet.

6 Johtamisrakenteen tutkimus- ja kehittämistoimenpiteiden tulokset

6.1 Johtamisrakenteen ja -prosessin muutokset

Kehittämistehtävän tekemisen yhteydessä havaittuja vaihtoehtoisia johtamisen rakenteita ja toimintamalleja alettiin välittömästi kehittämistehtävän edetessä hahmottamaan ja myös toteuttamaan kohdeyritykseen aiemman yrittäjäkeskitetyn johtamismallin sijaan toteutettavaksi ja tehtävän lähtökohdissa määritettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Johtamisrakennemuutoksen toteutus pohjaksi valittiin jo käytössä oleva *pienyrittysrakenne*, jossa keskeistä on johtamistyön nivoutuminen toteutettavaan työhön, eli operatiiviseen toimintaan. Yrityksen toiminnallisuuden ominaispiirteisiin perustuen arvioitiin operatiivisesta toiminnasta erillisen esimies- tai hallintoportaan sisältävä rakenneratkaisu sekä toiminnallisesti että kustannuksellisesti epätarkoituksenmukaiseksi. Yrittäjä itse on kyvykäs ja motivoitunut hoitamaan kohdeyrityksen toimitusjohtajalle kuuluvat hallinnolliset ja johtamisen tehtävät, minkä perusteella yhtenä arviointikäsitteilyssä olleena vaihtoehtomallina palkata ulkoistettu toimitusjohtaja ei pidetty yrityksen toimintamalliin sopivana ratkaisuna. Tällaisen ulkoistuksen tarkempi toteutusanalysointi ja käytäntöön soveltaminen olisi saattanut tulla kyseeseen, mikäli yrittäjä olisi itse halunnut kohdentaa työaikansa pääosin operatiiviseen tekemiseen ja siten irtautua sekä ulkoistaa yrityksen yleishallinnon ja siihen perustuvan johtamisen. Tässä yhteydessä tämä jäi lähestulkoon kyseisen vaihtoehdon tunnistamisen ja toteamisen tasolle, yrittäjän itse omatessa korkean motivaation yrityksen yleishallinnollisten tehtävien hoitamiseen.

Kohdeyrityksen nykyinen toiminta- ja rakennemalli ei myöskään tue sellaista toteutusta, jossa tehtäisiin operatiivisesta toiminnasta eriytetty esimiestaso. Ajatuksellisesti erillisten tai jopa ulkoistetun yleisjohtajuuden rakennemallit jäivät kuitenkin suunnittelumahdollisuuksiksi siinä kohtaa, jos yrityksen toiminta on laajentunut käsittämään useampia kahviloita käsittävän ketjun.

Nykytilanteessa yrityksen ideologisen ja toiminnallisen pohjan ei siis arvioitu juuri lainkaan suosivan eriytettyä ja hierarkkista johtamismallia, vaan parhaiten arvioitiin sopivan operatiiviseen toimintaan sulautettu ja yhteistoimintaan perustuva joustava johtamisrakenne. Siten johtamisrakennemuutuksesta lähdettiin toteuttamaan tälle pohjalle, sulkien pois muut rakennevaihtoehdot.

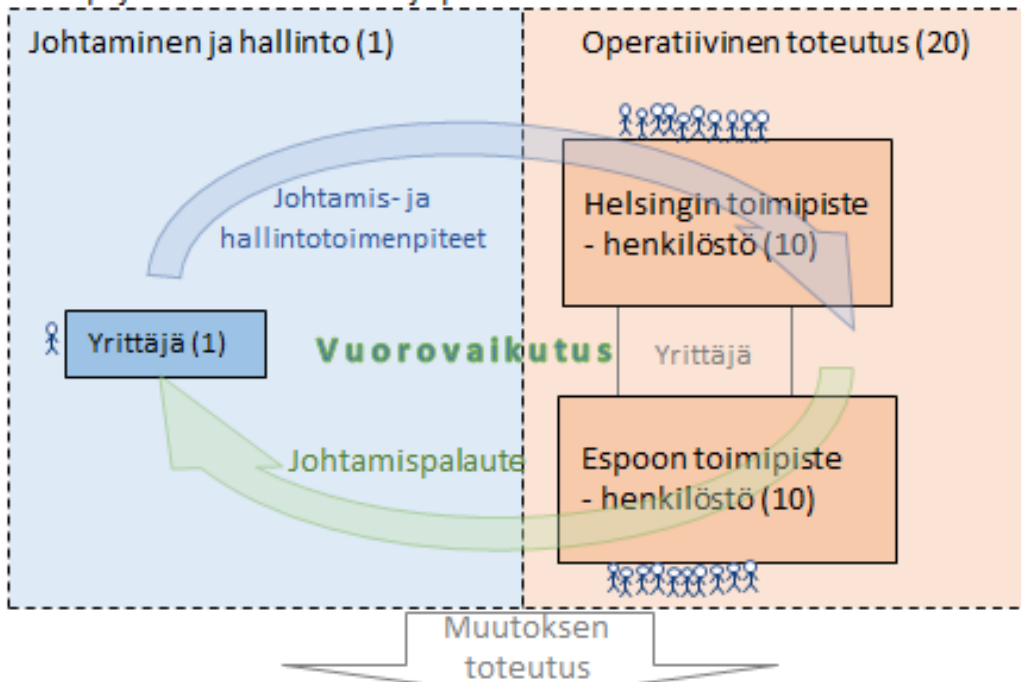
Käytännön muutostoimenpiteiden käynnistämisen osalta parhaaksi koettiin ja siten tavoitteeksi asetettiin saada aikaan sellainen johtamisrakenteen toteutus, jossa tunnistettujen yrittäjällä keskiteysti hoidettavana olevia johtamisen ja hallinnon tehtäviä voidaan tavoitteet huomioiden järjestellä uudelleen mahdollisimman pienin organisatorisin ja operatiivisin muutoksin. Tällä oli muun muassa toimintatapamuutosten ja niiden aiheuttamien suorien muutokslujen hallinnan osaltaan tarkoituksena varmistaa se, ettei jollakin suurella kerta- ja yksittäismuutoksella mahdollisesti epähuomiosta aiheutettaisi jotain tahatonta riskitekijää hyvällä tasolla olevalle liiketoiminnallisuudelle.

Huomioiden edellä läpikäytyt arvioit rakenteesta ja tavasta johtamisrakenteen muutokselle, tehtiin käytännön rakennemuutos siten, että kummankin kahvilan organisaatioon toteutettiin niiden nykyiseen operatiiviseen kokonaisuuteen sisältyen erikseen nimetyt esimiehet. Tässä johtamismallissa esimieheksi nimetyt osallistuvat kahvilan toimintaan osana operatiivista henkilöstöä, eli ovat kahviloissa operatiivisina lähiesimiehinä, joille on säilytetty erikseen määritettyjä aiemmin yrittäjälle kuuluneita johtamisen tehtäviä ja toimintoja.

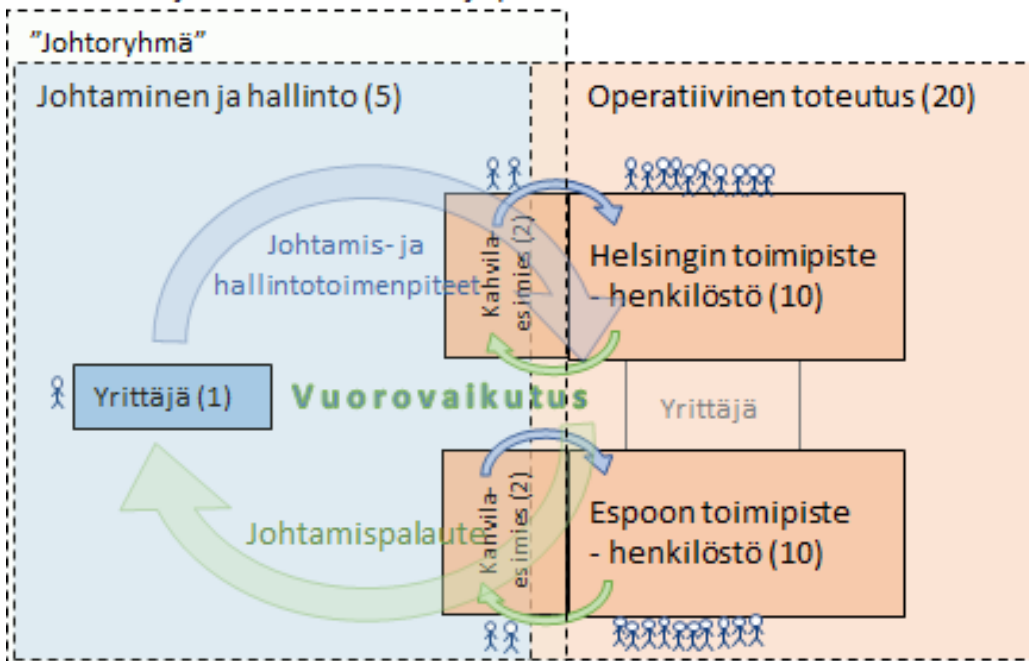
Tällaisen johtamisrakennemuutoksen toteuttaminen kahviloiden operatiivisen toiminnan organisaatioon arvioitiin toteutusmalliksi, jolla on saatavissa toiminnallisesti ja kustannuksellisesti tehokkain ja siten kokonaisvaltaisesti tavoitteisiin parhaiten vastaava johtamismalli. Toteutettua mallia on myös mahdollista melko joustavasti kehittää edelleen kulloiseenkin tilanteeseen, esimerkiksi johtamisen ja hallinnon tehtäviä uudelleen tarpeen mukaan jakaen ja kohdentaen. Mallin nähtiin antavan käyttökelpoisen rakennepohjan myös yrityksen mahdollisesti laajentuessa, jolloin se on helposti monistettavissa uuteen kahvilatoimipisteeseen.

Varsinainen käytännönmuutos kohdeyrityksen organisatoriseen johtamisrakenteeseen toteutettiin rekrytoimalla pitkäaikaista kyvykkäistä ja halukkaista henkilöstöön kuuluvista kahvilaesimiehet siten, että kumpaankin kahvilaan on kehittämistehtävän tuloksena valittu kaksi esimiesasemassa toimivaa henkilöä. Valituille henkilöille on muutoksen myötä kohdennettu sellaisia aiemmin keskiteysti yrittäjän toimesta toteutettuja johtamisen ja hallinnon tehtäviä, joita kahvilaesimiehet voivat hoitaa toimipisteessä operatiiviseen toimintaan nivoutettuna. Kuva 9 esittää aiempaa mallia yrityksen johtamisrakenteessa ja -prosessissa sekä kehittämistehtävän yhteydessä valittua uuden mallin mukaista johtamisrakennetta ja -prosessia.

Aiempi johtamisen rakenne ja prosessimalli



Uudistettu johtamisen rakenne ja prosessimalli



Kuva 9. Johtamisrakenne ja -prosessimalli aiemmin sekä uudistettuna.

Esimiesrakenteen muuttamisen yhteydessä kahvilaesimiesten työnkuvaan määritettiin esimiestehtäviinsä kuuluva sisältö sekä myös palkkaus määritettiin uutta tehtävää vastaavasti. Samoin valinnan ja esimiestoiminnan käynnistämisen yhteydessä järjestettiin ryhmätyöskentelypohjaista yrityksen sisäistä esimiesvalmennusta ja -koulutusta, jota on jatkettu tasaisesti esimiestoiminnan aloittamisen jälkeen. Johtamistoimintaan kohdistuen on myös toteutettu koko henkilöstön tasolla kehittämiseen ja parantamiseen liittyvää workshop -tyyppistä yhteiskäsittelyä.

Johtamisrakenteen sisältöä ja muutosta esittävästä kuvasta on pääteltävissä, että aiemmin yrittäjälle keskitetyt hoidettavan ollutta lähestulkoon kaiken johtamista ja hallinnointia on voitu oleellisesti keventää jakamalla johtamisen ja hallinnon esimiestehtäviä useamman henkilön toimesta hoidettavaksi.

6.2 Johtamisen toimintojen ja tehtävien uudistettu hoitamisen jakautuminen

Jo siinä vaiheessa, kun kehittämistehtävässä kerättiin tietoutta aihepiirin käsittelyn kannalta oleellisista johtamisen toiminnoista ja tehtävistä, aloitettiin yhdessä johtamisrakenteen uudelleenmallintamisen kanssa suunnittelutoiminta johtamistoimintojen ja -tehtävien uudelleenjakautumisesta uudistetussa johtamisrakenteessa. Taulukossa 4 on esillä aiemmin tunnistetuille johtamisen toiminnoille ja tehtäville laadittu vastuujako kunkin tehtävän kohdentamiseksi ja hoitamiseksi.

Taulukko 4. Johtamisen toimintojen ja tehtävien uudelleen jakamiseksi ja kohdentamiseksi määritetty uudistetun johtamisrakenteen mukainen vastuujakotaulukko.

Johtamisen toiminto / tehtävä	Toistuvuus (per kahvila)	Lisätieto	Hoitaa / tekee 1. muutosvaiheen jako:
Rekrytointi - ilmoitukset - haastattelut - työsopimukset - pätevyudet	Aina kun on henkilöresurssitarve	Uuden työntekijän yrityksen palvelukseen hankkimiseksi	Haastattelut hoitavat kahvilaesimiehet (tarvittaessa yhdessä yrittäjän kanssa) Muut kohdat yrittäjä.
Perehdytys	Aina uuden työntekijän aloittaessa jokaisessa työvuorossaan usean viikon ajan	Uuden työntekijän perusperehdytys työhönsä	Pääosin kahvilaesimiehet.
Työssä osaamisen ja onnistumisen varmistaminen, ylläpitäminen & kehittäminen	Päivittäin	Kaikkien työntekijöitä koskevaa työssä osaamisen ja onnistumisen varmistamista, ylläpitoa ja edelleen kehittämistä	Operatiivisesti pääosin kahvilaesimies, sisällön tuottaminen ja kehittäminen johtoryhmäyhteistyössä
Työvuorosuunnittelu	Vähintään 1 kerta per 3 viikkoa	Koko henkilöstön työvuorojen ja vapaiden etukäteissuunnittelu	Yrittäjä keskitetysti. Lausunnot kahvilaesimiehiltä ennen julkaisua.
Työvuoromuutokset	Lähes päivittäin	Sairauslomien, äkillisten vapaatarpeiden ja muiden resurssimuutostarpeiden hoitaminen	Kahvilaesimiehet ja yrittäjä yhteistyössä.
Työvuoroseuranta ja raportointi	Päivittäin, raportointi 1 kerta per kuukausi	Työaikatoteumien kirjaukset sekä raportointi kirjanpitoon palkanlaskentatietojen pohjaksi	Kahvilaesimiehet koostavat toteutuneet työvuorot, jotka yrittäjä tarkastaa ja toimittaa keskitetysti palkanlaskentaan.

Palkanmaksu	1 kerta per kuukausi	Palkanmaksusuoritteet ja -toimenpiteet jokaiselle työntekijälle	Yrittäjä hoitaa keskitetysti yrityksen tililtä kullekin työntekijälle.
Kehityskeskustelut	Tarvittaessa sekä vähintään 1 kerta per vuosi	Työntekijän tai työantajan aloitteesta sekä säännönmukaisesti	Kahviloiden henkilöstölle kahvilaesimiehet, kahvilaesimiehille yrittäjä.
Yleinen henkilöstön hallinta, tuki ja ohjaus	Päivittäin	Jatkuva omatoiminen yhteydenpito, ohjeistaminen sekä henkilöstölle tavoitettavissa oleminen ja yleinen vuorovaikutussellisuus	Operatiivisella tasolla paikanpäällä kahvilaesimiehet, tarvittaessa yhteistyössä yrittäjän kanssa.
Viestintä, tiedottaminen	Päivittäin	Sisäinen ja ulkoinen viestintä ja tiedottaminen	Kahvilaesimiehet ja yrittäjä, tiedottamisen laadusta riippuen.
Liiketoimintasuunnittelu	Tarvittaessa, syvempi päivittäminen vähintään 1 kerta per vuosi	Liiketoiminnan strategioiden ja muiden sisältöjen sekä toimenpiteiden arviointi, suunnittelu ja toimeenpanon valmistelu	Kahvilayrittäjä laatii pohjan, joka täydennetään johtoryhmäyhteistyöllä.
Materiaalilaukset	Vähintään kerran päivässä	Tehdään tavarantoimitajille verkossa internet-yhteydellä	Jalkautettu ja hajautettu työntekijöiden vuoroihin toteutettavaksi, kahvilaesimiehet varmistavat tehtyjen tilausten sisällöt.
Asiakasyhteydenotot, asiakasyhteydenpito	Yleensä päivittäin	Asiakastiedusteluihin vastaaminen; tarjouspyynnöt, tiedustelut, palautteet	Kahvilaesimiehet vastaanottavat asiakkailta saapuvat yhteydenotot ja sisällön perusteella hoitavat joko itse tai osoittavat oikealle käsitteilytaholle.
Markkinointi	Päivittäin	Erityisesti some	Jokaisella halukkaalla työntekijällä mahdollisuus toteuttaa somejulkaisuja. Kahvilaesimiehet tai ulkoistettu some-taho varmistavat ennen julkaisua.
Laskutukset	Kuukausittain	Asiakkaiden laskulle tekemien ostosten laskuttaminen	Yrittäjä
Kassatilitykset	Päivittäin	Kassan laskemisen ja sulkemisen toimenpiteet	Sulkemisvuoron työntekijä työvuoronsa päätteeksi.
Ulkopuolisten sopimusten neuvottelu, tekeminen ja hallinnointi	Vaihtelevasti	Esim. vuokra-, hankinta- sekä yhteistyösopimukset	Yrittäjä.

Ylläpitotoimenpiteet	Tarvittaessa sekä määrävälein	Kahvilan lukuisten koneiden ja laitteiden huolto.	Ylläpitohuolto työntekijöiden toimesta huolto-listojen mukaisesti.
Huolto- ja korjaustoimenpiteet	Tarvittaessa sekä määrävälein	Kahvilan lukuisten koneiden ja laitteiden sekä rakenteiden huolto ja korjaus.	Ammattitaitoa vaativat korjaukset kahvilaesimiesten tilauksesta pohjautuen kahvilan koneille ja laitteille laadittuihin huolto- ja korjaussopimuksiin.
Viranomaisraportointi	Vähintään kerran kuukaudessa	Esim. vero-, alkoholi- ja elintarvikeviranomaisille raportointi	Kahvilaesimiehet koovat tiedot, jotka yrittäjä tarkastaa ja keskitetysti raportoi oikealle viranomaisstaholle.

Taulukko on vastaava kuin kehittämistehtävässä aiemmin johtamisen ja hallinnoinnin tehtävien tiedonkeruuvaiheen kohdalla esitetty, nyt lisättyä kunkin tunnistetun johtamisen tehtävän kohdentumisella joko yrittäjän, kahvilaesimiehen ja/tai henkilöstön toimesta hoidettavaksi.

Taulukon tehtäviä on sittemmin tarkennettu ja laajennettu, jopa huomattavasti. Laajemman taulukon esittäminen tässä yhteydessä ei kuitenkaan katsota tuovan kehittämistehtävän raportoinnissa lisäarvoa, vaan esillä olevasta taulukkokokonaisuudesta on jo sinällään saatavissa hyvää kuvaa esitetyn taulukkomallin toteutuksesta sekä käyttökelpoisuudesta huomioida ja jakaa eri tehtäviä. Johtamisen ja hallinnoinnin (ja muidenkin) tehtävien sisällön ja kohdentumisen taulukkomalli on koettu antavan hyvän pohjan joustavalle tehtävien muokkaamiselle, lisäämiselle ja laajentamiselle sekä muulle ylläpidolle.

6.3 Johtoryhmätyöskentelyn käynnistäminen

Kahvilaesimiesten valinnan jälkeen on esimiestehtävään valituista henkilöistä yhdessä yrittäjän kanssa muodostettu yritykselle johtoryhmä, joka yhteistyössä ylläpitää ja kehittää yrityksen johtamistoimintaa. Välittömästi kahvilaesimiesnimitysten jälkeen pidettiin ensimmäisen workshop -tyyppinen johtoryhmän tapaaminen, jossa käytiin läpi uudistetun johtamisrakenteen ideologiaa sen käynnistysvaiheessa sekä ideoitiin kehitysmahdollisuuksia tulevaisuuteen. Vastaavia ryhmätyöskentelyyn perustuvia esimiestoiminnan kehittämistapaamisia on ensimmäisen kokoontumisen jälkeen ollut muutamia. Yhtenä ryhmätyöskentelyn kehitystoimena on ollut esimiesten yhteisen suostavien työkalun käyttöönotto, joka on toteutettu WhatsApp-sovelluksella oma esimiesryhmä perustaen. Tällä on saatu selkeää hyötyä päivittäisessä nimenomaisesti esimiesten väliseen kanssakäymiseen liittyvässä viestinnässä.

6.4 Tehtävien ja toimintojen muutosten yhteenveto

Kehittämistehtävän yhteydessä tehty johtamisrakennemuutos toteutettiin pääosin huomioimalla sellaisia yrittäjällä keskitetysti olevia johtamisen hallinnon ja tehtäviä, joita tämän johtamisrakennemuutoksen myötä voidaan toteuttaa operatiivisella tasolla kohteissa. Eli tehdyssä muutoksessa on valittu ja toteutettu kahvilakohtaiset operatiiviset johtamisrakenteet, joka samalla synnytti yritykselle operatiivisen esimiestason valittuja johtamistoimenpiteitä toteuttamaan. Kokonaisuutena tarkasteltuna uudistettu johtamisrakenne toteuttaa edelleenkin pienyritysrakenteen mukaista toimintaideologiaa, jossa yrittäjä-johtaja osallistuu itse yrityksen käytännön toimintaan osana johtamistoimenpiteitään. Uudistuksen myötä johtamistoimintaa on kuitenkin jaettu useamman henkilön toimesta ja näiden keskinäisellä yhteistyöllä toteutettavaksi, eikä yrittäjän siten enää tarvitse yksinään hoitaa ja vastata kaikista johtamisen ja hallinnon tehtävistä. Uuden johtamisrakenteen mukainen toteutus mahdollistaa jatkuvan kehittymisen ja kehittämisen joustavasti.

6.5 Johtamisrakennemuutoksen vaikutukset kustannuksiin eli kustannusmuutokset

Kaikissa liiketoimintayrityksen muutoksissa on jo niiden suunnitteluvaiheessa tärkeää huomioida muutoksen kustannukselliset vaikutukset ja muutokset. Kustannusten ja muiden panostusten tulee pysyä sillä tasolla, jossa saatavissa olevat hyödyt kattavat kokonaispanotuksen ja tuovat yritystä hyödyttävää lisäarvoa. Muutoksessa aiheutettavien kerta- ja pysyväisluonteisten kustannusten tulee tietysti myöskin olla kokoluokaltaan sellaisia, että yrityksellä on taloudellinen tilanne mahdollistaa kustannusten kattamisen.

Pysyviä kustannuksia tämän kehittämistehtävän tuloksena tehtyjen toimenpiteiden yhteydessä on aiheutunut pääasiassa henkilöstörakennemuutoksesta kahvilaesimiestoiminnan toteuttamiseksi. Operatiivisen tason johtamista tekemään valikoituneiden henkilöiden palkkaus on nostettu vastamaan tehtävänkuvasta. Tarkat yksilökohtaiset palkkarakenteet kuuluvat kohdeyrityksen liiketoimintasalaisuuksien piiriin sekä ovat osaltaan myöskin kunkin yksittäisen palkansaajan henkilökohtainen asia, eikä niitä siten tässä yhteydessä käsitellä tarkoilla toteutuneilla luvuilla. Keskiarvollisia lukuja hyödyntäen on kuitenkin mahdollista esittää laskenta- ja huomiointimallit sille, millä tavalla kustannukset ja niiden vaikutukset toteutetussa johtamisrakennemuutoksessa on laskettu ja huomioitu kohdeyrityksessä sen tarkkoja talouslukuja käyttäen. Kuvassa 8 esillä oleva kaava on laadittu huomioimaan ja esittämään yksittäisen kuukausipalkkaisen työntekijähenkilön palkanmuutoksen vaikutukset, kun palkkaa on muutettu prosentuaalisella korotuksella.

$$M_{(muutosvaikutus)} = P_{(peruspalkka)} * K_{(palkanmuutoskerroin)} * S_{(sivukulukerroin)}$$

Kuva 10. Prosentuaalisella korotuksella tehdyn palkkamutoksen aiheuttaman muutosvaikutuksen laskentakaava

Edellisellä kaavalla euromääräinen muutosvaikutus (M) saadaan laskettua huomioimalla henkilön peruspalkka (P), sen päälle palkanmuutos prosentuaalisesti toteutettavan muutoksen kertoimella (K) sekä myöskin prosenttisuhteessa tulevat ja siten sivukulukertoimella laskettavat palkan sivukulut (S). Paljastamatta kohdeyrityksen liikesalaisuuteen kuuluvia tarkkoja yksilö- ja yksityiskohtaisia palkkarakenteita, voidaan esimerkkilaskelmassa (kuva 9) käyttää yleisiä keskimääräisiä lukuarvoja.

$$M_{(muutosvaikutus)} = 2000 \text{ €/kk} * 0,15 * 1,5$$

$$M_{(muutosvaikutus)} = 300 \text{ €/kk} * 1,5$$

$$M_{(muutosvaikutus)} = 450 \text{ €/kk}$$

Kuva 9. Esimerkkilaskelma palkanmuutoksen vaikutuksesta kuukausipalkkaan laskettuna

Kaavaan on huomioitu kahvila-alalla keskiarvollisesti käytettävissä olevaksi kuukausitason peruspalkaksi (P=2000 euroa/kk) ja tässä kohdeyrityksessä esimiestehtävämuutoksen myötä toteutettua noin 15 % palkankorotusta (K-kerroin=0,15) sekä yleisenä ”nyrkkisääntönä” olevaa sivukulukerointia (S=1,5), muodostuen siitä, että prosenttisuhteella peruspalkasta laskettavat sivukulut ovat melko varmalla tasolla huomioituna suurin piirtein 50 % peruspalkasta (mm. Accountor, Y-studio). Ylipäätään on tärkeää huomioida sivukulut mukaan vaikutuslaskentaan, sillä prosentuaalisina ne muuttuvat vastaavassa suhteessa peruspalkan muuttuessa.

Kaavaa käyttäen tehtävän vaikutuslaskennan tuloksena voidaan havaita, että 2000 euron kuukausipalkka nousee 15 % suuruisena toteutetulla esimieslisällä 300 eurolla kuukaudessa. Henkilön uusi peruspalkka on siis esimiesnimityksen myötä 2300 euroa kuukaudessa. Kun huomioidaan tämän 300 €/kk palkannousun osalta myös sen aiheuttamat sivukulut, eli 50 % palkkasummasta, on tästä palkanmuutoksesta yritykselle aiheutunut kokonaiskustannusvaikutus yhteensä 450 euroa kuukaudessa, eli 5400 euroa vuodessa.

Edellistä kaavaa voi hieman muokattuna hyödyntää vastaavasti myös siinä tapauksessa, kun mitä tahansa prosentuaalista muutosvaikutusta tarvitsee laskea tuntipalkkaisena työskentelevään henkilön palkanmuutoksessa, vaihtamalla kaavan peruspalkka tuntiperusteiseksi ja ottamalla mukaan henkilön keskiarvollinen työtuntimäärä seurantajaksolla (tarveperusta yleensä kuukausi). Kuvassa 10 oleva kaava esittää tuntipalkkaiselle työntekijälle laadittua laskentakaavaa, jonka avulla lasketavissa muutosvaikutus, kun palkkaansa muutetaan prosentuaalisesti.

$$M_{(muutosvaikutus)} = P_{(peruspalkka/h)} * K_{(palkanmuutoskerroin)} * S_{(sivukulukerroin)} * T_{(KA-työtunnit; h/kk)}$$

Kuva 10. Tuntipalkkaan tehdyn prosentuaalisen muutoksen vaikutuslaskennan kaava

Jälleen aiemmassa laskennassa käytettyjä keskiarvollisia yleistyksiä hyödyntäen perustuntipalkaksi (P) saadaan 12 €/h ja sivukulukertoimeksi (S) samainen 1,5. Työnjohtolisän myötä palkanmuutokseksi määritetään samaiset 15 %, eli palkanmuutuskertoimeksi (K) 0,15. Laskennan kohteena olevan työntekijän keskimääräiseksi kuukausittaiseksi työtuntimääräksi (T) tiedetään vaikkapa 60 työtunnin työpanostus. Edellä mainituin tiedoin saadaan aikaseksi kuvan 11. mukainen laskenta ja muutosvaikutustulos.

$$M_{(muutosvaikutus)} = 12\text{€/h} * 0,15 * 1,5 * 60 \text{ h/kk}$$

$$M_{(muutosvaikutus)} = 1,8 \text{ €/h} * 1,5 * 60 \text{ h/kk}$$

$$M_{(muutosvaikutus)} = 162 \text{ €/kk}$$

Kuva 11. Esimerkkilaskelma palkanmuutoksen vaikutuksesta tuntipalkkaan laskettuna

Edellä mainittuja kaavoja on mahdollista hyödyntää kätevästi ja monipuolisesti missä tahansa muutosten henkilökustannusten vaikutuslaskennassa, tarpeen mukaan soveltaen. Valitsemalla ja asettamalla pohjatiedot (esim. palkan määrä sekä muutoksen suuruus) oikein, on mahdollista havainnoida muutosten kustannusvaikutuksia jo suunnitteluvaiheessa, eikä vasta toteutuessaan, mahdollisesti ennalta tiedostamattomia kustannusyllätyksiä tuoden. Esimerkiksi jos vaikkapa operatiivisen esimiehen työnjohdolliset tehtävävelvoitteet edellyttävät hänen irtautumisestaan operatiivista tehtävistään säännönmukaisesti X-tuntia kuukaudessa, voidaan tämän paikkaamisesta toisella työntekijällä aiheutuvat kustannukset laskea helposti asettamalla kaavaan tuntipalkka, sivukulukertoimet ja työtuntimäärä (ja jättämällä palkanmuutoskerroin pois, jos ei palkkaan muutosta). Tällä tavoin voitaisiin laskea vaikutukset esimerkiksi sellaiselle tehtävämuutospohdinnalle, jossa kahvilaesimies tekisi kahvilan operatiivisista tehtävistä irtautuneena joka kuukausi vaikkapa 6 tuntia työvuorosuunnittelua. Edellä mainittuun täysin esimerkinomaiseen esimiehen 6 h / kk työvuorosuunnitteluun operatiivisista tehtävistä siirretyn työajan korvaamiseksi muun operatiivisen henkilöstön toimesta tehdyn muutoksen aiheuttama henkilökustannusvaikutus aiemmin esitettyjä kaavoja hyödyntäen kuvassa 12 esitettyinä.

$$M_{(muutosvaikutus)} = 12\text{€/h} * 1,5 * 6 \text{ h/kk}$$

$$M_{(muutosvaikutus)} = 108 \text{ €/kk}$$

Kuva 12. Esimerkkilaskelma 6 kuukausittaisen työtunnin lisäämisestä aiheutuvasta kustannusvaikutuksesta 12 €/h ansaitsevalle työntekijälle

Kun yrityksessä tehdään muutoksia työaikoihin, palkkojen suuruuksiin tai muutoin palkkarakenteisiin, on näiden euromääräiset muutosvaikutukset melko tarkkaan laskettavissa. Nämä vaikutukset on perusteltua tiedostaa ja ottaa etupainotteisesti huomioon osana yrityksen liiketoiminnallisuuden suunnittelua ja toteutusta.

Kehittämistehtävän yhteydessä tehty johtamisrakenteen muutos toteutettiin rekrytoimalla halukkaista ja kyvykkäistä työntekijöistä kumpaankin kahvilaan kaksi kahvilaesimiestä, jotka hoitavat vastuulleen sovittuja esimiestehtäviään kahvilassa tekemien operatiivisten tehtäviensä ohessa. Siten tässä vaiheessa toteutetun uudistetun esimiesrakenteen myötä ei ole syntynyt muita jatkuvaluonteisia kuluja, kuin näiden neljän henkilön osalta esimiestehtävään nimeämisen ja siten vastuun kasvamisen myötä muuttunut palkkaus.

Tähän aiemmin esitetyissä laskelmissa keskiarvollisia lukuja käyttäen saatuja tuloksia hyödyntäen voidaan riittävällä esitystarkkuudella osoittaa muutoksen henkilöstökulujen laskennallisia kokonaisvaikutuksia yrityksen liiketoiminnallisuuteen. Johtamisrakenteen toteutuksen muutosvaikutuksen esimerkkilaskelmissa saatiin keskiarvoluvuilla laskettuna tulokseksi, että yhden perustetun esimiesposition henkilöstökuluvaikutus vuositasolla on noin 5400 euroa. Siten voidaan pyöristettynä arvioida, että kaikkien neljän kahvilaesimiesposition perustamisen kustannusvaikutukset ovat kokoluokaltaan noin 20 tuhatta euroa vuodessa. Kun tätä peilaa kohdeyrityksen liikevoiton nykytasoon, joka tilikaudella 2021 on ollut noin 190 tuhatta euroa ja 13,5 % liikevaihdosta, niin liiketoiminnan voidaan arvioida uuden esimiesrakenteen toteutuksen haukkaavan suurin piirtein 11 % yrityksen nykytason tuloksesta ja painavan liikevoittoprosenttia noin 1,5 %-yksiköllä.

Taulukko 5. Toteutetun johtamisrakennemuutoksen vaikutus liiketoiminnallisuuteen

Johtamisrakennemuutoksen vaikutusvertailu pohjatuena toteutuneeseen tilikauteen	Toteuma 1-12/2021	Vertailu johtamisrakennemuutoksella
Liikevaihto €	1 403 000 €	1 403 000 €
<i>Henkilöstökulun vertailuosuus liikevaihdosta n.</i>	<i>40,0 %</i>	<i>41,4 %</i>
Liikevoitto €	189 000 €	169 000 €
Liikevoitto %	13,5 %	12,1 %
<i>Liikevoiton vertailumuutos €</i>	<i>-N/A</i>	<i>-20 000 €</i>
<i>Liikevoiton vertailumuutos %</i>	<i>N/A</i>	<i>-10, %</i>
Henkilöstön lukumäärä joista johtovastuutta ottaneita esimiehiä	21 henk. 0 henk.	21 henk. 4 henk.

Uuden johtamisrakenteen toteutuksen jälkeenkin kohdeyrityksen liiketoimintataloudellisuuden arvioidaan olevan hyvällä tasolla. Samalla on huomioitava, että vuoden 2021 tilikauden liiketoiminnallisuuden ja liikevoiton kehitystä on ollut painamassa alaspäin koronapandemian negatiiviset vaikutukset kahvila- ja ravintoalalle. Mikäli koronapandemian vaikutukset jäävät 2022 tilikaudella pois tai ainakin oleellisesti pienenevät ja siten päästään kipuamaan kohti tilikauden 2020 tulotasoa, niin uuden johtamisrakenteen toteuttamista ei mahdollisesti ole havaittavissa yrityksen liiketoiminnan tunnusluvuista. On kuitenkin melko eksaktia se, että uuden kahvilakohtaisesti toteutetun johtamisrakenteen toimeenpanolla on yhteensä noin 20 tuhannen euron vuosittainen henkilöstökuluvaikutus, eli noin 10 tuhatta euroa per kahvila. Tämä on se suora jatkuvaluonteiden taloudellinen panostus, joka valitun johtamisrakenteen käyttöönoton myötä on huomioitava ja sille saatava panostuksen kattavat vastineet sisäisessä ja ulkoisessa tehokkuudessa. Siis pyrittävä täyttämään ne tavoitteet, jotka on asetettu kehittämistehtävän tavoitemäärittelyksissä.

Johtamisrakennemuutoksen yhteydessä varauduttiin jatkuvaluonteisesti synnyttävien kustannusten ohella siihen, että muutoksessa syntyy mahdollisesti myös kertaluonteisia kuluja. Tällaisia olisi saattanut olla esimerkiksi työsuhteupuhelimien ja -tietokoneiden hankinta kahvilaesimiehille, mikäli uudet tehtävänsä olisivat edellyttäneet näiden käyttämistä toimipisteen ulkopuolella. Tässä vaiheessa kahvilaesimiesten toimenkuviin kuitenkin kuuluu pelkästään sellaisia työtehtäviä, jotka on hoidettavissa kahviloiden toimistojen tiloissa ja laitteita käyttäen. Kuitenkin, mikäli jatkossa kahvilaesimiesten tehtäviin sisällytetään esimerkiksi toimipisteen ulkopuolella tehtävää työvuorosuunnittelua tai muuta kahvilan ulkopuolella tehtävää esimiestoimintaa, on tästä syntyvien ja laskentakavalla huomioitavissa olevien työajallisten palkkakulujen ohella huomioitava myös kertaluonteiset investoinnit toteuttamisessa tarvittaviin työkaluihin. Tämän kaltaiset kertaluonteiset sekä useamman vuoden käyttö- ja poistoajalla kuolleentuvat hankintakustannukset eivät kuitenkaan vaikuta merkittävästi kohdeyrityksen kustannusrakenteeseen ja tulokseen, ollen ennemminkin tuloksentekeyttä varmistavia ja parantavia investointeja toimintaan.

Kertaluonteisiksi ja yksittäisiksi johtamisrakennemuutoksen myötä syntyneiksi uusiksi kuluiksi, vaikka aika-ajoin toteutuvatkin, on myöskin laskettavissa yrittäjän ja kahvilaesimiesten yhteiset ja kerrallaan muutamia tunteja kestävät workshop-tyyppiset tapaamiset. Näitä johtamistoiminnan kehittämiseksi pidettäviä ”johtoryhmän” tapaamisia järjestetään tarpeen mukaisesti, kuitenkin vähintään kerran vuosineljänneksessä. Kuitenkaan tästäkään syntyvät kulut eivät aiheuta sellaista kustannuslaskentaa, joka tulisi sen erityisemmin huomioida yrityksen kustannus- ja tuottorakenteissa.

7 Pohdinta

7.1 Johtamisrakennemuutoksen vaikutus toimintaympäristössä - esimieshaastattelut

Johtamisrakennemuutosta päästiin käytännössä toteuttamaan melko nopeasti kehittämistehtävän käynnistyttyä sekä yhdessä kehittämistehtävän edetessä. Tässä yhteydessä toteutetun rakennemuutoksen vaikutuksia päästiin havainnoimaan noin neljän kuukauden mittaisella seurantajaksolla, antaen alustavia indikaatioita johtamisrakennemuutoksen toiminnallisen ja taloudellisen onnistumisen suunnasta. Johtamisrakennemuutoksen toteutuksesta ja sen käynnistymisvaiheen vaikutuksista kerättiin kokemuspohjaistietoa haastattelemalla yksittäin jokaista muutoksen myötä esimiestasolle eli johtoryhmään sijoittuvaa henkilöä. Tällä arvioitiin saatavan samalla haastattelulla näkemystä sekä työntekijä- että esimiesperspektiivistä katsottuna.

Kohdennettuna *teemahaastatteluna* toteutetussa kahvilaesimiesorganisaation palautehaastattelussa kahvilaesimiehille ja yrittäjälle esitetyt kysymykset:

- Mitä eroa koet toteutetulla kahvilaesimiestoteutuksella olevan aiempaan yrittäjäkeskitettyyn esimiestoteutukseen, sekä työntekijän että oman esimiesroolin näkökulmista katsottuna?
 - Mitä mahdollisia hyötyjä koet mainitusta muutoksesta syntyneen?
 - Mitä mahdollisia haasteita tai jopa haittoja koet muutoksesta syntyneen?
- Mitä mahdollisia vaikutuksia koet uudella esimiesrakenteella olevan yrityksen liiketoimintaideologian toteutuksessa?
- Miten onnistuneeksi tässä vaiheessa koet kahviloihin toteutetun kahvilaesimiesjärjestelmän?
- Kuinka kahviloiden esimiestoteutusta tulisi mielestäsi kehittää?

Haastatteluissa saadut vastaukset on käsitelty anonyymisti sekä siten, että kukaan haastateltavista ei haastattelutilanteessa tai sen jälkeen ole saanut tietää kenenkään yksittäisen kollegansa vastauksia.

Vastauksia käsiteltäessä ja analysoitaessa oli jokaisen vastaajan näkemyksenä se, että johtamisrakenteen muutos on ollut hyvä ja tarkoituksenmukainen toimenpide. Vastauksissa ilmeni yhteisenä kokemuksena myös se, että vaikka kokemukset ovat tähän mennessä lähestulkoon pelkästään hyviä ja uutta johtamisrakennetta on päästy haastatteluun mennessä totuttamaan jo joitakin kuukausia, niin varsinaisen hyödyn aikaansaaminen ja tapahtuu pidemmällä aikavälillä uusien toimintamallien vakiinnuttua.

Haastatteluissa oli vaikea saada esille mitään negatiivista näkökantaa toteutetulle johtamisrakennemuutokselle, vaan lähestulkoon kaikki näkemykset ja kommentit ovat positiivisia ja toteutetun rakennemuutoksen puolella. Kahvilaesimiehet kokevat saaneensa hyvän liikkeellelähtöperehdytyksen uusiin tehtäviinsä ja aiemman työntekijäkokemuksensa olevan tukemassa esimiestoiminnassa onnistumista. Kommenteissa tuli esille tyytyväisyys esimiesvastuuseen ja -vapauteen, joita tehtäväänsä antaa. Tämän mukaan on tuntemus asianmukaisesta vapaudesta tehdä itsenäisesti tarvittavia ratkaisuja ja päätöksiä ilman, että joka kerta tarvitsee hakea hyväksyntää yrittäjältä. Arvokkaana kohde-esimiesten keskuudessa koetaan myös se, että yrittäjä on lähestulkoon aina tavoitettavissa ja käytettävissä, mikä on tarvetta kysyä jotain tai käydä muuta vuoropuhelua. Aiemmin yrityksessä laaditun selkeän uuden työntekijän perehdytysuunnitelman ja omakohtaisen työkokemuksen myötä on ollut luontevaa sekä myös mieluista ottaa uuden työntekijän perehdyttäminen osaksi kahvilaesimiehen toimenkuvaa. Sekä kahvilaesimiehet että yrittäjä ovat havainneet tehtävä- ja vastuujakolistauksessa yrittäjältä kahvilaesimiehille määritettyjen johtamisen ja hallinnon tehtävien sujuvoittavan toimintaa vähentämällä selkeästi asioiden turhaa yrittäjälle viemistä ja edestakaista käsittelemistä, kun lukuisia asioita voidaan hoitaa suoraan toimipisteessä. Tämän myötä monet asiakas- ja henkilöstöhallintaan sekä muuhun toimipaikan hallintaan liittyvät toiminnot ovat tehostuneet, kehittyneet ja parantuneet. Hyvinä pidettyihin seikkoihin luetellaan myös se, että kahvilaesimiehiä on kaksi, jolloin johtamisvastuuta voi jakaa. Kahden esimiehen mallin koetaan olevan hyvä rakenne sille, että uusille ideoille, ajatuksille ja näkemyksille on mahdollista toteuttaa vertaisarvioita ja yhteistä innovointia. Tältä pohjalta kahden kahvilaesimiehen mallia toimipistekohtaisesti pidetään omaa työviihtyisyyttä lisäävänä, kun on toinen samassa asemassa oleva jakamassa ja tukemassa tehtävien hoidossa. Yhdessä haastattelussa mainittiin erikseen, että ”on ihan eri fiilis lähteä vapaille tai lomalle, kun ei ole yksin esimiesvastuussa kohteesta eikä siten tarvitse vapaalla ollessa pohtia asioiden töissä sujumista, kun on toinen esimies sillä aikaa hoitamassa”. Esimiestoimintaan toteutetut WhatsApp -viestiryhmät sekä erilliset johtoryhmän tapaamiset saivat osakseen positiivista kokemuslausuntoa tarkoituksenmukaisina toimintaa ylläpitävinä ja kehittävinä toimina. Yrittäjä on kokemansa mukaan saanut siirrettyä kahvilatoimipisteisiin sellaisia tehtäviä, jotka yhdessä kahvilaesimiesten kanssa on katsottu tarkoituksenmukaisesti hoitaa suoraan toimipistetasolla. Samalla yrittäjä on saanut kahviloihin eräänlaisen ”suodattimen”, jonka myötä kaikki kahvilassa esille nousevat asiat eivät enää päädy hänelle, vaan useita johtamista vaativia asioita ratkotaan, päätetään ja hoidetaan suoraan kahvilatoimipisteessä. Yhden kahvilaesimiehen oman arvion mukaan ainakin puolet sellaisista kahvilan johtamiseen liittyvistä asioista, jotka ennen kulkeutuivat yrittäjälle, hoituu nykyisin kahvilaesimiesten toimesta. Yrittäjä itse kokee muutoksen kokonaisuudessaan keventäneen merkittävästi hänen omaa johtamiseen ja hallintoa liittyvää työtakkaansa ja siten tämän myös vapauttaneen niihin sitoutunutta ajankäyttöä. Ylipäätään koettiin, että kahvilatoimipisteiden toiminta on uudella kahvilaesimiesmalliin perustuvalla johtamisrakenteella sopivalla

tavalla itsenäistynyt, ollen kuitenkin selkeästi yrittäjän tukema ja ohjaama. Erään kahvilaesimiehen kommenttiin on hyvä summata positiiviset kokemukset: ”muutosta arvioitaessa asteikolla yhdestä kymmeneen annan täyden kymppin”.

Haastattelukysymykseen siitä, millaista mahdollista vaikutusta uudistetulla johtamisrakenteella voisi olla yrityksen liiketoimintaideologian, tuli pääsoin pelkästään näkemystä muutoksen olevan vaalimassa ja edistämässä sitä. Yhdessä vastauksessa todettiin, että riskiä liiketoimintaideologian toteutumisen jatkumista kohtaan olisi saattanut syntyä, mikäli kahvilaesimiehiä olisi rekrytoitu ulkopuolelta, jolloin uusilla esimiehillä ei olisi ollut kokemuspohjaista tuntemusta kohdeyrityksestä. Nyt kun jokainen kahvilaesimies on valittu olemassa olevasta henkilöstöstä, ei tätä riskiä ole, vaan päinvastoin esimiehet ovat yhteisesti ja yhdessä yrittäjän kanssa vaalimassa, vahvistamassa ja kehittämässä yrityksen liiketoimintaideologiaa, ja samalla lisäksi myöskin yrityskulttuuria.

Todennäköisesti verrattain lyhyestä kokemuksesta uudessa johtamisrakenteessa ei varsinaisia johtamistoimintaan tullut lainkaan kehitysnäkemyksiä tai -ehdotuksia. Johtamis- ja esimieskoulutuksen ja vastaavien johtajana ja johtamisessa kehittymistä edistävien toimien osalta tuli muutama toteutusehdotus, jotka tietysti osaltaan huomioidaan yrityksen johtamistoiminnan kehittämisessä.

Yleisesti ottaen uusi esimiestaso kokee toteutetun rakennemuutoksen kaikinensa jopa häkellyttävän positiivisena. Kuitenkin näin jälkikäteen ajateltuna toteutetun johtamisrakennemuutoksen arviointihaastattelut olisi kenties voinut toteuttaa koskemaan koko henkilöstöä esimiestasoa laajemman arviointinäkemysten saamiseksi. Kahvilaesimiehillä, ja osaltaan myös yrittäjällä, on omakohmainen ja yrityksen ikään nähden pitkä kokemus työntekijänä toimimisesta, mikä antaa pohjaa arvioida toteutettua muutosta sekä työntekijän että esimiehen näkökannoista. Kuitenkin kahvilaesimieheksi valinnan myötä on mahdollista se, että uusi oma esimiesasema hieman ”silittää ja tasoittaa” tai jättää muutoin huomioimatta mahdollisia negatiivisia havaintoja. Vaikka muuhun henkilöstöön ei varsinaista haastattelua toteutettukaan, niin johtamisrakennemuutoksen jälkeen kohdekahviloissa henkilöstöön kuuluvien henkilöiden kanssa yksittäin ja ryhmissä käydyt lukuisat keskustelut antavat indikaatiota yleisen työtyytyväisyyden vähintään hyvällä tasolla olemisesta ja siten uuden esimies-toimintamallin olevan onnistunutta. Kun uudesta johtamisrakenteesta on kertynyt tarpeeksi kokemusta, esimerkiksi puolesta vuodesta vuoteen, suositellaan uuden ja koko henkilökunnan kattavan arviointihaastattelun tai -kyselyn tekemistä.

7.2 Tulokset suhteessa tavoitteisiin

Saatuja tuloksia on osaltaan syytä peilata siihen, mitä kehittämistehtävän alkutilanteessa on asetettu tavoitteeksi sekä tutkimuskysymyksiksi ja näiden kautta arvioida kehitystyön onnistumista.

Kehittämistehtävällä tunnistettiin tavoitteiden mukaisesti yrittäjäkeskitetylle ja -vetoiselle johtamismallille vaihtoehtoinen aiempaa laajempipohjainen johtamisrakenteen toteuttaa johtamista ja hallinnointia yrityksessä, tämä tunnistettu johtamisrakennevaihtoehto myös käytäntöön vieden. Eri rakennevaihtoehtojen syvälliseen mallintamisvertailuun ja -arviointiin ei kehittämisessä ollut tarpeen edetä, vaan toteutettavan johtamisrakenteen ”ihannemalli” saatiin havainnoitua pienyritysrakenteen pohjalta esille sekä myöskin toteutustoimenpiteisiin jo varhaisessa vaiheessa eri organisaatiokenteiden sopivuuden arviointia ja vertailua kohdeyritykseen. Keskeisintä valitun uuden johtamisrakenteen toteutusideologiassa on sen muodostuminen nivottuna yrityksen operatiiviseen toimintaan ilman ”lisäkerrosten” tuomista johtamismalliin.

Uudistetulla ja toimeenpannulla horisontaalisesti aiempaa laajempipohjaisella johtamisrakenteella ja sen myötä toteutetulla johtamisen ja hallinnon tehtävien uudelleenkohdistamisilla on saatu vastattua yrittäjän työkuorman tasapainottamisen ja keventämisen tavoitteisiin. Yrittäjän työkuorma on saatujen kokemusten perusteella tasapainottunut ja keventynyt merkittävästi. Yrittäjän työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämisen kautta tällä on moninaisia vaikutuksia yrityksen toimintamahdollisuuksissa ja -kyvykkyydessä. Yrittäjälle on selkeästi aiempaa enemmän mahdollisuuksia olla fyysisesti poissa kahvilakohteista ja siten tarpeelliseen vapaa-ajanviettoon, palautumiseen ja rentoutumiseen, eli kokonaiskuntoisuudesta huolehtimiseen.

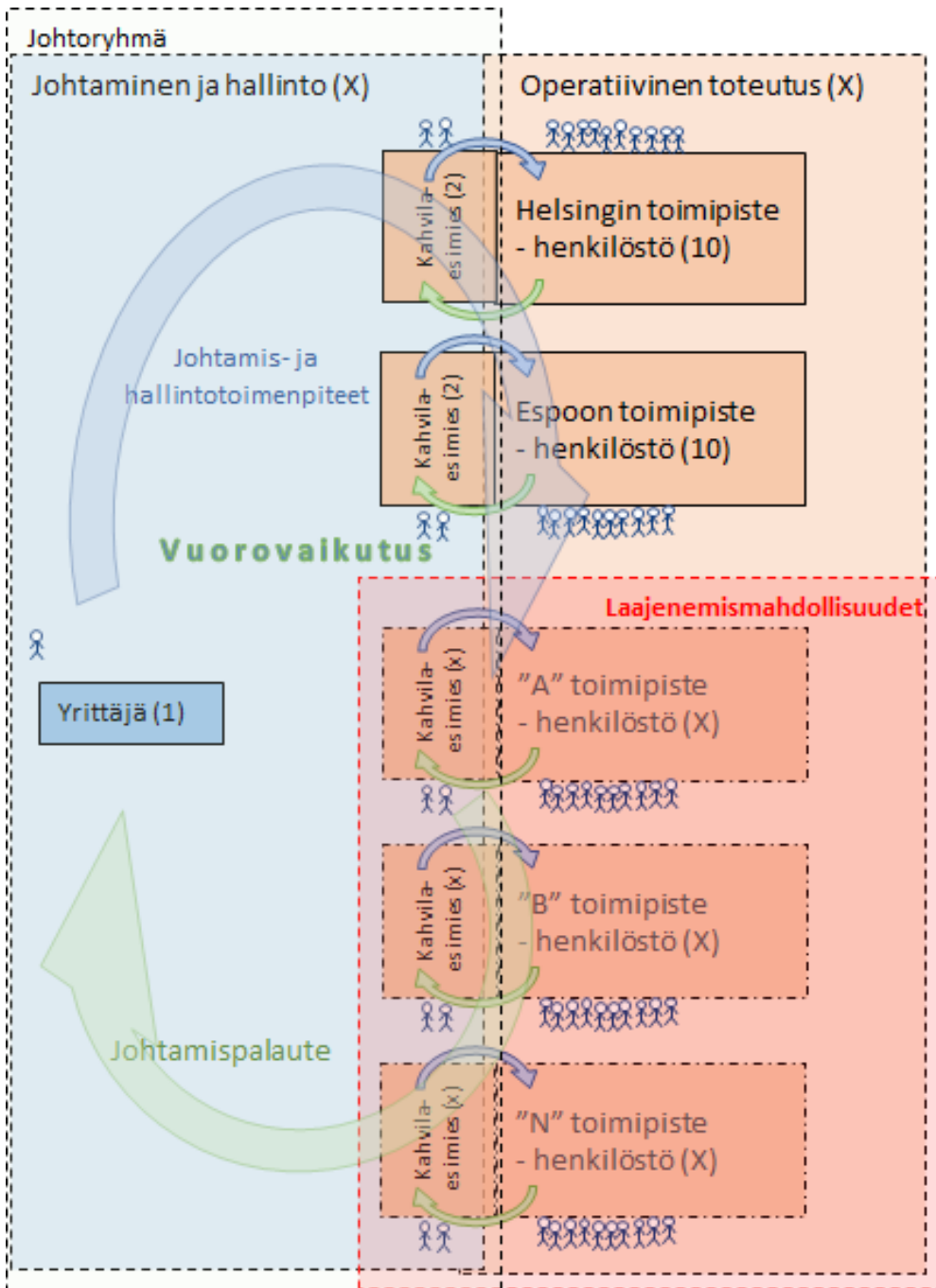
Aiemmassa yrittäjäkeskitetyssä johtamismallissa oli riskitekijäksi huomioitu haavoittuvuus yrityksen häiriönsiedossa ja siten toiminnan jatkuvuudessa, jos yrittäjälle sattuisi jotain sellaista, ettei hän kykenisi hoitamaan hänellä olevia kriittisiä johtamisen ja hallinnoinnin tehtäviään. Asiaa ei voi, tai ainakaan kannata, testata poistamalla yrittäjän läsnäolo ja työpanostus pitkäaikaisesti. Sillä, että useita johtamisen ja hallinnon tehtäviä on saatu yhden ainoastaan yrittäjän toimesta hoitamisen sijaan useamman henkilön kautta toteutettavaksi, on varmuudella hajautettu ja siten pienennetty tätä riskiä. Myös sillä, että johtamisen ja tehtäviä on tunnistettu ne konkreettisesti listaamalla sekä kohdentamalla toteutuksesta vastaavalle taholle, voidaan varautua ja vastata myös mahdolliseen äkilliseen yrittäjän tai muun esimiehen poisjääntiin uudelleenkohdentamalla hänelle kuuluvia tehtäviä. Yrittäjällä on edelleenkin sellaisia tehtäviä, esimerkiksi sopimukset ja raportoinnit, jotka hän keskitetysti hoitaa. Kuitenkin jo pelkästään näiden tehtävien tunnistaminen sekä johtoryhmässä huomiointi luovat mahdollisuuspohjan ottaa ne missä tahansa akuutissa tilanteessa sijaisen toimesta käsittelyyn ja hoidettavaksi, mikä merkittävästi edesauttaa yrityksen kyvykkyyttä sietää häiriöitä ja hallita jatkuvuutta. Ylipäätään uuden rakenteen johtamisen tehtävä- ja vastuujakototeutus sekä

esimiesryhmän olemassaolo edesauttavat jatkuvaan ja joustavaan tehtävien tunnistamiseen ja niiden kohdentamiseen, ollen siten parantamassa yrityksen häiriönsietokykyä ja jatkuvuudenhallintaa.

Edellisiin kappaleisiin yrittäjän työtaakan keventymisestä sekä osaltaan myöskin yrittäjän mahdollisen poistuman (vaikkakin tässä yhteydessä suunnitellun) vaikutusten hallinnasta voidaan yhtenä konkreettisena uudistetun johtamisrakenteen toteutuksesta saatuna tulosesimerkkinä pitää sitä, että yrittäjä pystyi melko vaivattomasti toteuttamaan 10 päivän pituisen kaukomaille suuntautuneen loman. Hänellä oli toki varatoimenpiteenä mukanaan matkapuhelin sekä kannettava tietokone, mutta joitakin päivittäisiä puhelinsoittoja lukuun ottamatta hän pystyi viettämään lomaa ja samalla yrityksen kahviloiden päivittäistoiminta sujui täysin normaalisti.

Useamman henkilön toteuttaessa päivittäisjohtamista uudistetun johtamisrakenteen käyttöönoton myötä on melko luonnollisesti myöskin johtaminen itsessään monipuolistunut. Tällä on ollut positiivisia vaikutuksia toimipisteissä tehtävien ja toimintaa kehittävien havaintojen, palautteiden ja toimenpiteiden määrään. Keskitetystä johtamismallista useamman henkilön toimesta toteutettuun johtamisrakenteeseen monipuolisuus on myöskin lisännyt oppimiskehitystä ja innovointia. Samoin muutosten käsittelyn ja läpiviennin oletetaan uudessa rakenteessa helpottuvan ja tehostuvan.

Uudella johtamisrakenteella on tavoiteltu yrittäjältä vapautuva kapasiteettia, jota voidaan kohdentaa vapaa-ajan ja palautumisen lisäämiseksi myös yrityksen strategiselle liiketoimintasuunnittelulle, joihin kuuluu muun muassa mahdollisen laajentumisen toimenpiteet. Yrittäjäkeskitetyllä johtamisella laajentumisajatukset ja -mahdollisuudet ovat pysähtyneet kahteen kahvilaan, näiden pitäessä yrittäjän täystyöllistettynä. Aiemmin ei siis ole ollut realismia lisätä uusia kahviloita, tai edes suunnitella seuraavan kahvilan avaamista. Uudella kehittämistehtävässä toimeenpannulla johtamisrakenteella on yrittäjällä yhdessä muun johtoryhmänsä kanssa toimintamahdollisuuksia ja voimavaroja suunnitella ja tarvittaessa toteuttaa uusia kahviloita johtamisrakennetta monistaen. Johtamisrakennemuudistuksessa synnytetyn johtoryhmätyöskentelyn mahdollisuus tuo tähänkin monipuolisempaa suunnittelu- ja toteutus pohjaa. Kuvassa 11 esitetään yrityksen liiketoiminnan laajentumisen mahdollisuuden visiointia seuraavilla toimipisteillä uutta johtamisrakennetta ja -prosessia hyödyntäen.



Kuva 11. Toiminnan mahdollisuus laajentua uuden johtamisrakenteen ja prosessimallin pohjalta.

Yhdessä johtamisen tehtävä- ja vastuujakotaulukon hyödyntämisen kanssa on yrittäjän omaa sekä esimiestason johtamistehtäväkuormaa jaettavissa ja kohdennettavissa sekä tasattavissa tarpeenmukaisesti ja joustavasti. Uudella johtamisrakennemallilla ei siis enää sidota kaikkia johtamisen ja hallinnoinnin tehtäviä keskitetyksi yrittäjälle, vaan niitä jaetaan toimipisteiden esimiehille tarkoituksenmukaisesti.

Johtamisen ja hallinnon tehtäviä kohdennettaessa on samalla huomioitavissa ja toteutettavissa tavoite sille, että yrittäjällä itsellään pysyy tuntumana operatiiviseen työhön. Johtamistehtävien jaotellulla ja kohdentamisella yrittäjän ja kahvilaesimiesten kesken on huomioitavissa ja mahdollistettavissa yrittäjälle haluttu määrä operatiiviseen käytännön työhön osallistumista. Tämän sekä uuden johtamisrakenteen myötä syntyneen johtoryhmätyöskentelyn pohjalta arvioidaan kohdeyrityksen ylläpitävän sekä vahvistavan liiketoimintaideologiansa mukaisia yksilöllisyyden, omaleimaisuuden ja erottavuuden tekijöitä, joiden säilymisen vaaliminen oli yksi tavoitteista.

Johtamisrakennemuutoksen toteuttaminen operatiivisen toiminnan organisaatioon arvioitiin olevan kohdeyritykselle toiminnallisesti ja kustannuksellisesti kokonaistehokkain ratkaisu. Rakennemuutoksen liiketoiminnalle aiheuttamien kustannusten osalta ovat ensimmäisten muutoksen jälkeisten toimintakuukausien tuloslaskelmat osoittaneet liiketoiminnalle positiivista kehitystä, kattaen selkeästi muutoksesta aiheutuneen kustannusten nousun. Talousvaikutusten seurantajakson ollessa kuitenkin ainoastaan muutaman kuukauden mittainen, ei syvällisempiä johtopäätelmiä muutoksen aikaansaamasta vaikutuksesta liiketoimintatuloksellisuutena voi niiden pohjalta vielä tehdä. Joka tapauksessa uuteen johtamisrakenteeseen tehtyjen pääosaltaan henkilöstökuluihin kohdentuneet taloudelliset panostukset ovat mahdollisesti vaikuttaneet myös suoraan positiivisena tuloskehityksenä. Tämän arvellaan mahdollisesti johtuneen muun muassa toimipistetasolla tehostuneesta henkilöstöresurssien hallinnasta vastamaan tosiasiallista tarvetta, eli asiakaspainetta, sekä aiempaa tehokkaammasta asiakashallinnasta esimerkiksi tarjouspyyntöjen hoitamisessa vastausviiveiden minimoituessa ja siten tilausten toteutumisasiasteiden parantuessa. Mahdolliset suorat positiiviset taloudelliset tulokset ovat tietystikin suuressa merkityksessä muiden tavoitteiden täyttymisen ohella.

Varsinaisia haittoja ei johtamisrakenteen muutoksella ole havaittu syntyneen. Muutoksen myötä kasvaneita henkilöstökustannuksia ei voi laskea haitaksi, vaan panostukseksi saavuttaa asetetut tavoitteet. Johtamisrakennemuutoksessa esiin tulleet haasteet, vaikkakin pienet, kohdentuvat pääosin johtamiseen toimintana, jota on aloitettu kehittämään uuden johtamisrakenteen ympärille. On luonnollista, että johtajuuteen liittyvien asioiden kokonaisvaltainen sisäistämien ja tehokas käytäntöön vieminen vaativat oman aikansa, olen oikeastaan jatkuvaa kehittymistä johtajan ja esimiehenä osana yrityksen kokonaisjohtamista.

7.3 Tulokäsittely suhteessa tietopohjaan sekä muut tulokset

Kehittämistehtävässä saatiin melko hyvin vastattua asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä päästiin asetettuihin tavoitteisiin. Saatujen tulosten myötä johtamiseen kuuluvilla johtamisrakenteilla on selkeästi merkitystä yrityksen toimintaa suunniteltaessa ja toteutettaessa. Johtamistoimilla itsellään sekä siten myös niihin liittyvillä rakenteilla on havaittavissa suoria sekä epäsuoria syy-seurasuhteita toiminnallisesti ja taloudellisesti.

Kehittämistehtävää tehdessä tuli esille se, että nimenomaisesti yritysten johtamisrakenteita käsittelevää lähdeaineistoa on niukalti, lähestulkoon olemattomasti. Johtamiseen ja johtajuuteen liittyvää kirjallisuutta ja muuta lähdeaineistoa taasen löytyy runsaasti mistä valita. Organisaatioita käsittelevää lähdemateriaalia on sitäkin melko hyvin. Siten kehittämistehtävän johtamisrakenteen tietopohjaa synnytetettiin pääosin yhdistämällä lähdetietoutta johtamisesta ja organisaatiosta rakenteineen.

Johtamistoiminnot kokonaisuutena ovat osa yrityksen strategiaa, sitä noudattaen ja osaltaan myös muodostaen. Kamenskyn (2015) menestyksen timantti näkemyksen mukaisesti yrityksen keskeisiä menestyksen elementtejä ovat strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Näistä menestyksen elementeistä on tässä kehitystehtävässä paneuduttu ja huomio kohdennettu johtamiseen sen rakenteiden kautta. Tähän johtamisrakennepohjaan käsitteeseen ovat kuitenkin liittyneet myös muut menestyksen timantin elementit, käsittelyn osaltaan toteuttaessa kohdeyrityksen *strategiaa*, *vuorovaikutuksen* ollessa keskeinen elementti uuden johtamisrakenteen toiminnallisuutta ja *osaamisen* ollessa ytimenä tekemiselle, jota hyvällä johtamisella ohjataan. Yrityksen strategiset ratkaisut kehittää omaa liiketoimintaansa ovat olleet pohjana myös tämän kehittämistehtävän toteutukselle, tukien yrityksen itselleen laatimaa liiketoimintastrategiaa.

Kehittämistehtävässä päästiin tehokkaasti hyödyntämään kohdeyrityksen organisaatiota sekä tiedonkeruussa että johtamisrakennemuutoksen toteutuksessa. Organisaation ollessa se, joka yrityksessä toteuttaa kaiken, on johtamistoiminnoilla erityistä merkitystä sille, miten organisaatiossa toimitaan ja ajatellaan. Hyvällä ja tehokkaalla johtamisella on saatavissa aikaan hyvä ja tehokas organisaatio, johtamisen ja sen rakenteiden tavoitteiden kohdentuessa nimenomaisesti organisaation onnistumiseen ja menestymiseen. Kehittämistehtävää tehdessä ja sen edetessä oli selkeästi havaittavissa muutoksia organisaation toiminnassa ja tuloksellisuudessa samassa yhteydessä, kun olemassa olevasta henkilöstöstä toteutettiin esimiesrekrytoinnit ja toimeenpantiin uusi johtamisrakente. Johtamistoiminnallisesti muutos osoitti näkyvästi siirtymistä vahvan keskitetystä päätöksentekomallista huomattavasti hajautetumpaan päätöksentekorakenteeseen. Vaikka muutospäätösten voidaan todeta olleen merkittävä, on se kuitenkin toteutettu olemassa olevaan organisaatioon ja täysin olemassa olevalla henkilöstöllä. Tällöin ei myöskään organisaation henkilömäärään perustuva koko ole muuttunut. Tästä toteutusmallista on ollut toiminta- ja kustannustehokkuuden

lisäksi hyötyä myös siinä, että kaikki organisaation henkilöt olivat johtamisrakennemuutoksen keskellä ja myötä keskenään toisilleen jo entuudestaan tuttuja. Muutoksen toteutus jatkotoimenpiteiden on siten oletusarvoisesti sujunut organisaationäkökulmasta sujuvasti ja tehokkaasti.

Kohdeyrityksen toimintaideologiaan sisältyy tarjota asiakkaiden odotuksia vastaavia korkeatasoisia kahvilatuotteita sekä hyvää palvelua, nämä viihtyisässä ympäristössä tuottaen ja toteuttaen. Johtamistoiminnan siirtyessä yrittäjakeskitetystä päätöksentekomallista huomattavasti hajautetumman päätöksenteon rakenteeseen, jossa toimipisteiden kahvilaesimiehet hoitavat isoimman osan kahvilahenkilöstön työnohjauksellisesta johtamisesta, varmennetaan tällä osaltaan laadun toteutumista ja parannetaan laadun tasaisuutta. Johtamismielessä tämä on paitsi jatkuvaa henkilöstön toiminnan ja ympäristön olosuhteiden tuottaman laadun varmistamista ja ohjaamista, niin myös asiakkaiden laatuodotuksiin sekä niiden poikkeamiin kehittävästi vastaamista. Johtamisrakenteen muutos siis selkeästi edesauttaa toteuttamaan yrityksen strategiaa tuotteiden ja palvelun laatutason kohtaamiseksi asiakkaiden odotusten kanssa.

Vaikka työhyvinvointiin, -kyvykkyyteen ja -mielekkyyteen kuuluvat asiat eivät tässä kehittämissä työssä olleetkaan suorassa käsittelyssä, ovat ne osaltaan olleet taustalla kehittämistehtävän toteutuksen tavoitteissa. Yrittäjällä yksinään hoidettavana olleet johtamisen ja hallinnon työtehtävät ovat aiheuttaneet kovan työpaineen ja sitä kautta olleet vaikuttamassa yrittäjän työssäjaksamiseen. Laadukasta johtamista tai aivan mitä tahansa työtä ja tekemistä on saatavissa ainoastaan, kun työn kuormittavuudesta ja muusta työssäjaksamisesta pidetään huolta. Sekä yrittäjän, kahvilaesimiesten että muun henkilökunnan työpainetta on uudessa johtamisrakenteessa pystytty aiempaa paremmin huomioimaan ja siten tarpeenmukaisesti siihen vaikuttamaan työkyvykkyyden ja -hyvinvoinnin ylläpitämiseksi sekä kehittämiseksi. Riittävät lepo- ja palautumisajat sekä ajankäyttöä liiketoiminnallisuuden kehittämiseksi on yrittäjälle mahdollistettu uuden johtamisrakenteen käyttöönotossa syntyneissä saavutuksissa. Yleisesti ottaen muutoksella on ollut merkittävä vaikutus yrittäjän kokonaiskuntoisuuteen.

Jokaisella yrityksellä on oma johtamis-, yritys-, ja organisaatiokulttuurinsa. Tutkimuskysymyksiin oli asetettu huomiota sille, että toteutettava johtamisrakennemalli tukisi jatkossakin yrityksen identiteettiä sekä omaleimaisuus- ja erottavuustekijöitä. Nämä ovat tulosta siitä, mitä ja miten yrityksen organisaatio johtamisessaan toteuttaa ja siten on synnyttämässä yritys- ja organisaatiokulttuuriaan. Kohdeyrityksen johtamisrakenteen muutos toteutettiin yrityksen sisältä ilman rekrytointeja tai muita vaikutuksia yrityksen ulkopuolelta. Yrittäjältä toimenpide- ja päätäntävaltaa saaneet kahvilaesimiehet ovat olleet kohdeyrityksen palveluksessa pitkään ja sen myötä jo aiemmin kahvilatyöntekijätasolla mukana toteuttamassa yrityksen toimintaideologiaa. Siten on pidettävä todennäköisenä yrityksen organisaation jatkavan aiempaa organisaatiokulttuuriaan, uuden johtamisrakenteen ja

siten johtamiskulttuurin muutoksen kuitenkin sitä osaltaan kehittäen. Toteutettuun johtamisrakennemuutokseen liittyen yritys on pitänyt ja tulee mitä todennäköisimmin edelleenkin pitämään oman yritysidentiteettinsä haluamane erottuvuustekijöineen.

Kustannusten synnyttäminen harvoin jos koskaan on liiketoiminnassa tavoitteena, vaan yleensä päämääränä on kustannusten minimoiminen, eli kustannustehokkuus. Tämä ei kuitenkaan ole sama asia kuin kaikessa mahdollisessa säästäminen, vaan oikeisiin asioihin taloudellinen panostaminen, hakien suorasti tai epäsuorasti panostusta suurempi vastine, eli tuotto. Kehittämistehtävässä saatiin jo suunnitteluvaiheessa melko tarkasti määriteltyä kohdeyritykselle toteutettavan johtamisrakennemuutoksen kustannukset. Tämä tapahtui tuottamalla kustannuslaskentamallit, joiden avulla voitiin laskea ja valitun johtamisrakennemuutoksen kustannukset ennen varsinaista toimeenpanoa. Kustannuslaskennan malleja voidaan hyödyntää myös jatkossa minkä tahansa suunniteltavan tai toteutettavan rakenteellisen tai toiminnallisen muutoksen aiheuttamien kustannusten laske- miseksi ja siten niiden konkreettisesti hahmottamiseksi ja hallitsemiseksi. Kehittämistehtävän asia- yhteydessä kustannusten laskeminen on kuitenkin ollut helpompaa kuin laskea niitä vastaan saata- vissa oleva katetuotto. Hyviä arvioita ja näkemyksiä, jopa jo havaittuja tuloksia, voidaan kuitenkin esittää. Johtamisrakennemuutoksen jälkeen yrityksen tuloskunto on parantunut aiemmasta jokai- sen muutoksen jälkeisen tuloskuukauden osalta. Näitä kuukausia on kuitenkin ainoastaan muuta- mia, joten tarvittaneen pidempi seuranta-ajan jakso, jotta tämän osalta voidaan tehdä tarkempaa syy-yhteyden arviointia. Yrittäjän työkuorman kevenemisen ja sen tuomalle vapaa-ajan palautumi- selle ja muulle rentoutumiselle sekä kokonaistyökuuntoisuuden parantumiselle ei suoraan ole las- kettavissa euromääräistä tuottoarvoa, vaan tälle tulee takaisinmaksu yrityksen liiketoimintakyvyk- kyiden ja muun elinvoimaisuuden ylläpidon ja kehittymisen kautta. Vastaavalla tavalla isolta osal- taan epäsuoraan takaisinmaksuun kuuluvat kohdekahviloihin toteutettujen uusien johtamisrakentei- den myötä tehostuneilla johtamistoiminnoilla saatavat hyödyt, jotka ilmenevät muun muassa pa- remmin toimivana ja viihtyvänä organisaationa. Henkilöstön paremmalle työviihtyisyydelle ja siten työkyvykkyydelle ei voi suoraan antaa takaisimaksuhintalappua, mutta epäsuoran arvon yrityksen toiminnalle voi arvioida olevan merkittävä. Mikäli yrittäjä pystyy yritykseensä toteutetun johtamisra- kennemuutoksen myötä kohdentamaan hänelle vapautunutta aikaa liiketoimien jatkokehittämiseen siten, että tällä voidaan toteuttaa uuden kahvilan avaamisen edes lähellä nykyisten kahviloiden kannattavuustasoa, on jo pelkästään sillä saatu moninkertaisesti kuitattua takaisin johtamisraken- nemuutoksen aiheuttamat kustannukset. Osaltaan kustannukset ja tuotot ovat keskenään euro- määräistä laskemista, mutta liiketoiminnassa usein sen hahmottamista, miltä panostetut eurot näyttävät tekemisessä ja toiminnassa, ja miten tämä tekeminen ja toiminta tulee näyttämään eu- roina tuloksessa. Kehittämistehtävän kokonaisuutta arvioidessa voidaan toteutetun johtamisraken- nemuutoksen todeta olleen kustannuksiensa, toiminnallisuutensa ja saatavissa olevien hyötyjensä osalta tarkoituksenmukainen, hallittu ja panostukselle vastinetta tuottava kokonaisuus.

Johtamisrakenteen toiminnalliseen hahmottamiseen ja joustavaan hallinnoimiseen on toteutettu aiemmin esitelty taulukkorakenne, johon on kirjattu tunnistettuja johtamisen ja hallinnon tehtäviä, näille vastuullinen käsittelemisen ja hoitamisen taho kohdentuen. Tämä toimipiteissä sähköisenä oleva ja käytössä jatkuvasti kehittyvä tehtävä- ja vastuujakotaulukko on käyttökokemusten myötä todettu hyödylliseksi ja tehokkaaksi työkaluksi tunnistaa, määrittää ja kohdentaa eri tehtäviä, jotta ne tulee huomioon ottaa ja hoidettua kulloiseenkin organisaatiotilanteeseen sopivimmaksi katsotulla tavalla. Monesti yksikertainen toteutus on käyttökelpoisen ja toimii parhaiten - tästä hyvänä esimerkkinä kehittämistehtävässä laadittu ja käyttöön otettu tehtävä- ja vastuunjakotaulukko kaikessa yksinkertaisuudessaan. Sen ymmärtää kuka tahansa, kuten myöskin jokainen osaa sitä lukea, käyttää ja muokata. Tämä yksinkertainen tehtävä- ja vastuujakotaulukko on jäänyt yrityksen päivittäiseen käyttöön johtamisen sekä muiden tehtävien ja niiden työprosessoinnin tunnistamista, määrittämistä ja kehittämistä edesauttavaksi työkaluksi.

Kehittämistehtävässä toteutetulla kustannuslaskentamallinnuksella kartutettiin myös kohdetyöyhteisön yleistä osaamista ja ymmärrystä kustannusten ja niistä saatavissa olevien hyötyjen välisistä suhteista. Tätä osaamisen ja ymmärryksen karttumista tapahtui sekä matemaattisena laskemisena että euromääräisten ja toiminnallisuuksien kesken vallitsevissa syy-yhteyksissä. Tämä tietämys omaa merkitystä, jotta ymmärretään se, mitä kulloinkin ollaan laskemassa ja osataan terveen kriittisesti arvioida laskennassa saatuja numeraalisia arvoja ja toiminnallisia vaikutuksia.

Yksi kehittämistehtävän tekemisen yhteydessä saavutetuista toiminnallisista tuloksista on ryhmätyöskentelyn käyttöönotto ja kehittyminen. Vastaavan kaltaista ryhmätyöskentelyideologiaa toimintojen kehittämiseksi ja työyhteisöllisyyden kasvattamiseksi on kohdeyrityksessä aiemmin toteutettu koko henkilöstön osalta pari-kolme kertaa vuodessa järjestettävissä henkilöstötapaamisissa, näitä tapaamisia edelleenkin järjestäen. Johtamisrakenteen muutoksen yhteydessä aiemman koko henkilöstöä koskevan ryhmätyöskentelyn oheen on toteutettu vastaavanlainen esimiestason käsittävä ryhmätyötoiminto. Eli yrittäjästä ja kahvilaesimiehistä luotu esimiestaso ei pelkästään ole jakamassa johtamisen ja hallinnon tehtävien hoitamista useammalle henkilölle, vaan johtoryhmänä ja siten omana johtamistoimintonaan myöskin kehittämässä yrityksen toimintaa monipuolisesti. Johtoryhmän sisäisellä yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella käsitellään ajankohtaisia asioita, vaihdetaan näkemyksiä, annetaan vertaisvalmennusta, innovoidaan ja kehitetään yrityksen toimintaa sekä lisätään keskinäistä yhteisöllisyyttä. Kaikesta kohdeyrityksen johtamisen ja kehittämisen toiminnasta on rakennemuutoksessa 5 henkilön vahvuiseksi muodostuneen johtoryhmän myötä saatu selvästi monipuolisempi, toiminnallisempi ja idearikkaampi, kuin mitä oli aiemmin ainoastaan yrittäjän toimesta keskitetysti toteutettuna. Johtoryhmän keskinäinen toiminta ilmenee säännöllisin ryhmätyötapaamisin sekä esimiesten yhteisessä viestikeskusteluryhmässä päivittäisellä kommunikoinnilla.

7.4 Jatkokehittämisen aiheita

Kehittämistehtävää tehdessä kohdeyrityksen liiketoimintaympäristössä tuli esille sekä havainnointiin muun muassa seuraavia mielenkiintoa herättäneitä, kuitenkin tällä kertaa tarkemman käsittelyn ulkopuolelle jääneitä jatkokehittämisen aiheita seuraavasti:

- Johtamisen ja johtajuuden kehittäminen; hyvän johtamisen ja johtajuuden sisältö ja toteuttaminen käytännössä.
- Yrityskohdennettujen esimiesvalmennuspolkujen kehittäminen.
- Henkilöstön työkyvyn, -terveyden ja -hyvinvoinnin sekä kokonaistyökyvyn ylläpidon tutkiminen ja kehittäminen.
- Johtajan ja esimiehen oman työkyvyn, -terveyden ja -hyvinvoinnin sekä kokonaistyökyvyn ylläpito ja kehittäminen.
- Liiketoimintalaajentumismahdollisuuksien toimenpidemallintaminen.
- Ulkoisen toimitusjohtajan tai vastaavan ”yleisjohtajan” toimesta toteutetun ja operatiivisesta toiminnasta erillisen johtamiselementin tarkempi johtamisrakenteellinen tutkiminen osana mahdollista liiketoiminnan laajentumista.

Nämä ovat jatkokehittämisen aiheita, joita havainnointiin kehittämistehtävässä käsitellyyn aiheeseen liittyvinä ja siten omassa aihepiirissään mielenkiintoisena käsittelyjatkumona tai -haarana tälle kehittämistehtävälle.

7.5 Kehittämistehtävän käytettävyys ja yleistettävyys sekä pätevyys ja luotettavuus

Kehittämistehtävän käytännön tekeminen noudatti hyvin toteutuksen menetelmäksi valittua toimintatutkimusta. Tämän mukaisesti teoretietoa ja käytäntöä yhdistelemällä on kuljettu läpi koko toimintatutkimuksen polku, alkaen tutkimusongelmasta ja läpi eri vaiheiden teoretietopohjan ja käytännöstä kerätyn tiedon avulla synnytettyjen ratkaisunmallien laatimiseen. Toimintatutkimukselle määrittely tekemisen ja toimenpiteiden polku päästiin kehittämistehtävässä kulkemaan aivan loppuun saakka, sillä saatuja tuloksia ja ratkaisuja päästiin testaamaan, toteuttamaan ja arvioimaan myös käytännössä.

Kehittämistehtävän käytettävyys kohdeyrityksessä on todennettu ja todistettu käytännössä, tutkimusongelmaan saadut ratkaisut konkreettisesti yritykseen toimintaan ja käytäntöön vieden. Kehittämistehtävässä saatiin useita käyttöön soveltuvia rakenteellisia ja toiminnallisia kohdeyritystä hyödyntäviä ratkaisuja, joiden käytettävyys ei siis ole jäänyt teoreettiselle tulosarvioinnin tasolle, vaan ne on viety osaksi yrityksen käytänteitä, rakenteita ja toimintaa. Kohdeyrityksen käytännön toiminnasta saatujen palautteiden perustella kehittämistehtävällä on hyvä käytettävyys. Vaikka yksityiskohtainen toteutus onkin muokattu kohdeyritykselle, on kehittämistehtävän käsittelyn aihepiiriä

soveltuvin osin käytettävissä ja hyödynnettävissä muihin vastaavan kaltaisiin ympäristöihin niiden liiketoiminnan kehittämiseksi. Näissä voidaan kehittämistehtävää käyttää ymmärryksen syventämiseksi muun muassa johtamis- ja organisaatorakenteissa, johtamistehtävissä ja niiden käsitteilyssä, kustannusten laskennassa sekä toimenpidepanostusten ja niistä saatavissa olevien hyötyjen hahmottamisessa ja arvioimisessa. Siten kehittämistehtävän sisältöä on yleisestettävissä myös kohdeyritystä laajempaan ja yleisempään käyttöön.

Merkittävänä tutkimuksen onnistumisen arvioinnin perusteena on saatujen tulosten vastaavuudessa asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan. Tutkimuksen pätevyys arvioinnissa oma osansa on tulosten todellisuuteen vastaamisella, eli osaltaan tutkimuksen käytettävyydellä, mikä tämän kehittämistehtävän kohdalla on todettu olevan hyvällä tasolla. Kehittämistehtävän tutkimuksen kohteena olleen ongelmakokonaisuuden ratkaisemiseksi valitut menetelmät ovat olleet toimivia, antaen asetettuihin tutkimustavoitteisiin nähden erittäin käyttökelpoisen vastaavuuden. Toimintatutkimuksen menetelmäpolku on kaikille toteutustapana yhtäläinen, mutta sen sisällä kunkin tutkijan tekemät toimenpiteet voivat poiketa toisistaan, suurestikin, ja silti tutkimuksessa voidaan saada aikaan yhtäläiseen ongelmanratkaisu tai muu lopputulema. Jonkun toisen henkilön toimesta tämän kehittämistehtävän aiheen toteutus olisi esimerkiksi tiedonkeruun menetelmissä ja niiden sisällöissä voinut olla merkittävästikin eroavainen tässä toteutettuun, mutta silti tutkimustuloksissa voinut saada vastaavan ratkaisun. Tämän kehittämistehtävän pätevyyttä arvioidessa voidaan todeta tehtävässä toteutetun tutkimuksellisen käsittelyn ja valittujen tutkimusmenetelmien sopineen hyvin siihen, mitä ollaan oltu tutkimassa ja kehittämässä.

Koska kehittämistehtävässä on ollut kyseessä laadullinen tutkimus, ei tutkimuskäsittelyssä ole käytetty havainnointilaitteistoa tai mittausvälineistöä, joilla saatujen mittaustulosten tarkkuutta ja muuta luotettavuutta olisi arvioitavissa. Siten oikeampi tai tarkempi termi ja käsite kehittämistehtävän tutkimuksen luotettavuuden arvioimiselle on *uskottavuus*. Tähän on osaltaan antamassa sisältöä kehittämistehtävän tulosten sovellettavuus, jonka osalta on saatujen tulosten todettu olevan todella hyvin sovellettavissa tutkimuskohteeseen. Tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja siten uskottavuutta on osaltaan lisäämässä se, että tutkimusaineiston keruuta on tosiasiallisesti toteutettu tutkimuskohteessa. Haastattelutilanteista saadut vastaukset eivät itsessään ole mittaustuloksellisesti luotettavuutensa osalta vertailukelpoisia. Kuitenkin haastateltujen henkilöiden haastatteluvastauksissaan antamat näkemykset, kokemukset ja tuntemukset ovat aitoja ja siten uskottavia, eli luotettavia. Osaltaan tutkimuksen laatua heikentää se, että tulosten arviointihaastattelua ei ulotettu koskemaan koko henkilöstöä, vaan ainoastaan esimiestasoa. Koko henkilöstön kattavalla tulosarvioinnin haastattelukierroksella olisi saatu laajempi ja siten todennäköisestiluotettavampi vastausaineisto. Yleisesti kehittämistehtävän tutkimuksessa saatujen tulosten hyvällä tasolla olevat käytettävyyden ja sovellettavuuden antavat arvioida tutkimuksen olleen uskottava, eli luotettavuudeltaan hyvä.

7.6 Yhteenveto ja oman oppimisen arviointi

Kehittämistehtävässä onnistuttiin samaan aikaan tavoitteiden mukaiset ratkaisut ja toimenpiteet aiemman yrittäjäkeskitetyn johtamisrakenteen muuttamiseksi tarvetta vastaten hajautetuksi. Tutkimusongelmaan ratkaisujen aikaansaamiseksi tehtyjen tutkimuksen ja kehittämisen tuloksena syntyneillä rakenne- ja toimenpideratkaisuilla onnistuttiin saamaan hyvät vastaavuudet asetettuihin tavoitteisiin. Nämä vastaavuudet tutkimuksen ratkaisujen sopivuusarviointeineen eivät jääneet ainoastaan raportoinnin tasolle, vaan kohdeyrityksen käytännön toimintaan vieden niiden toimivuus on toimintaympäristössään testattu, näistä hyviä kokemuksia ja arvioita saaden. Kehittämistehtävässä päästiin kiitettävästi asetettuihin tavoitteisiin.

Kehittämistehtävän voi todeta olleen erittäin työelämälähtöinen, käytännönläheinen ja tuoneen konkreettisia parannuksia kohdeyrityksen toimintakyvykkyydelle ja siten liiketoiminnan kehittymiselle. Kehittämistehtävän tekijänä oma asiantuntijuuteni ja ymmärrykseni kohdeyrityksen palveluliiketoiminnan rakenteista ja niihin vaikuttamassa olevista asioista kasvoivat. Samoin johtamisen ja johtamisrakenteiden kuten myös organisaatioiden toiminnan ja rakenteiden sisältö ja keskeinen merkitys yrityksen toiminnalle sisältyvät kehittämistehtävän tekemisessä opittuun. Keskustelujen, haastattelujen, ryhmätyöskentelyjen ja muiden vuorovaikutuksellisten toimien suuri merkitys tiedonhankinnassa sekä kaikenlaisessa kehittämisessä ja toimeenpanossa kirkastui entisestään. Positiivisella vuorovaikutuksellisella yhteistyöllä hyvät ideat kehittyvät timanttisiksi ja saadaan aikaan parhaat tulokset.

Havaintoihin ja oivalluksiin voitaneen sisällyttää myös se, että vaikka tällaisessa toiminnallisessa kehittämistehtävässä haetaan ratkaisua tiettyyn ennalta havaittuun ja määritettyyn tutkimusongelmaan, niin tuloksena syntyy usein ratkaisuja ja toimenpiteitä, jotka suoraan ja välillisesti hyödyttävät kehittämistutkimuksen kohdetta myös laajemmin. Niin tälläkin kertaa. Varsinaiseen tutkimusongelmaan on saatu toteutettua ratkaisu, mutta sen lisäksi kehittämistehtävän tuloksia voidaan soveltuvin osin hyödyntää myös muissa yrityksen päivittäistoiminnoissa sekä mahdollisissa tulevaisuuden toimenpiteissä, esimerkiksi kohdeyrityksen laajenemishankkeissa tai muissa toiminnan ja rakenteiden muutoksissa.

Kokonaisuudessaan mielenkiintoinen, opettavainen ja työntäyteinen sekä hyödyllinen ja tuloksellinen kehittämistehtävä.

Lähteet

Accountor 2021. Mistä työntekijän palkan sivukulut muodostuvat? Luettavissa: [Mistä työntekijän palkan sivukulut muodostuvat? | Accountor](#). Luettu 15.4.2022.

Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Vastapaino. Tampere.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Vastapaino. Tampere.

Ghuri, P. & Grønhaug, K. 2010. Research Methods in Business Studies. 4. painos. Pearson Education. Harlow.

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Talentum. Helsinki.

Hamilton, P. 2016. The Workshop Book. Pearson. Lontoo. E-kirja. Luettu 17.5.2022.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. Tampere.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Helsinki University Press. Helsinki.

Hellström, M., Johnson, P., Leppilampi, A., Sahlberg, P. 2015. Yhdessä oppiminen, yhteistoiminnallisuuden käytäntö ja periaatteet. Into Kustannus Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.5.2022.

Jaakkola, J. 2020. Väkevä työelämä. Tammi. Joni Jaakkola ja Tammi. Helsinki.

Juuti, P. & Luoma M. 2022. Strateginen ajattelu ja johtaminen. PK-kustannus. Jyväskylä.

Jyväskylän yliopisto 2015. Toimintatutkimus. Luettavissa: [Toimintatutkimus — Jyväskylän yliopiston Koppa \(jyu.fi\)](#). Luettu 18.1.2022.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum. E-Kirja. Luettu: 7.5.2022.

Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus. Vastapaino. Tampere.

Mattila, R. 2019. Munkkiniemen suosittu kahvila avasi uuden paikan Tapiolaan – Cafe Tarinan keitto ilahdutti pikatestissä. Helsingin Sanomat, Nyt-liite. Printtiversio 29.3.2019 ja digiversio 1.4.2019. Luettavissa: [Munkkiniemen suosittu kahvila avasi uuden paikan Tapiolaan – Cafe Tarinan keitto ilahdutti pikatestissä - Nyt.fi | HS.fi](#). Luettu 10.1.2022.

Nikula, S. 2022. Johtamislupaukset. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Northouse, P. 2022. Leadership. Sage. Lontoo.

Osakeyhtiölaki. 21.7.2006/624.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. KY-Palvelu Oy. Keuruu.

Ruusuvuori, J. & Tiittula L. 2005. Haastattelu. Vastapaino. Tampere.

Sydänmaanlakka, P. 2022. Johtajan kokonaiskuntoisuus. Kauppakamari. Helsinki.

Tidström Annika, Y-Studio 2020. Strategia vastaa tärkeään kysymykseen – Älä suhtaudu siihen ylimielisesti. Luettavissa: [Strategia vastaa tärkeään kysymykseen – älä suhtaudu siihen ylimielisesti \(y-studio.fi\)](https://y-studio.fi). Luettu 7.5.2022.

Tilastokeskus 2020. Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto 2020. Luettavissa: https://www.stat.fi/til/yrti/2020/yrti_2020_2021-12-16_tie_001_fi.html. Luettu: 17.1.2022.

Wilson, J. 2014. Essentials of Business Research. Sage. New York.

Y-studio 2020. Hahmotatko palkan sivukulut? Älä putoa palkkaamisen sudenkuoppaan. Luettavissa: <https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/palkan-sivukulut/>. Luettu 15.4.2022