

Valmentavan johtamisen kehittyminen tuotannon esihenkilön tehtävissä

Päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2022

Esa Saastamoinen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Saastamoinen, Esa	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2022
	Sivumäärä 55	
Työn nimi Valmentavan johtamisen kehittyminen tuotannon esihenkilön tehtävissä Päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö		
Tutkinto Tradenomi (AMK), liiketalous ja logistiikka		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Yritys X		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja kehittää tuotannon esihenkilön toimintaa valmentavassa johtamisessa. Esihenkilön työtä analysoimalla oli tarkoitus löytää jo toimivia malleja, uusia toimintamalleja sekä tunnistaa mitä haasteita on valmentavan johtamisen toteutumiselle.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin osallistuvaa havainnointia, joka toteutettiin päiväkirjaseurantana 13 viikon ajan. Seurantaviikkojen osalta kuvattiin esihenkilön päivittäistä työskentelyä ja seurantaviikoista tehtiin viikkoanalyysi. Viikkoanalyysissä esihenkilön käytännön työskentelyä peilattiin tietolähteistä löytyvään teoriaan.</p> <p>Seurannan perusteella voidaan todeta, että yksi iso haaste valmentavan johtamisen toteutumiselle on se, että työajasta kuluu iso osa palavereissa, joissa valmentavan johtamisen merkitys on vähäistä. Lisäksi koronan aiheuttamat kokoontumisrajoitukset rajoittavat aitoa vuorovaikutusta. Tutkimuksen perusteella kehityskohteiksi nousivat oman työn parempi suunnittelu ja aikatauluttaminen.</p>		
Asiasanat valmentava johtajuus, johtajuus, itsensä kehittäminen		

Abstract

Author(s) Saastamoinen, Esa	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2022
	Number of Pages 55	
Title of Publication Development of coaching management in the duties of production leader Diary thesis		
Name of Degree Bachelor of Business Administration (UAS)		
Name, title and organization of the client Company X		
Abstract <p>The thesis aimed to study and developed the activities of the production leader in coaching management. By analyzing the work of the production leader, the aim was to find models that already work, new operating models, and identify challenges for the realization of coaching management.</p> <p>The study method was the participatory observation, which was carried out as a diary follow-up for 13 weeks. For the follow-up weeks, the daily work of the production leader is described, and weekly analysis of the follow-up weeks. The weekly analyses mirrored the practical work of the production leader and compared it to the theory found in the literature.</p> <p>Based on the follow-up, one big challenge for the realization of coaching management is that a large part of the working time is spent in meetings where coaching management is of little importance. In addition, the restrictions on gatherings caused by the coronavirus limit genuine interaction. Based on the research, better planning, and scheduling of own work became development targets.</p>		
Keywords coaching management, leadership, self-management		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tausta	1
1.2	Kehittymisen tavoitteet ja lähtökohdat.....	4
1.3	Tietoperusta.....	5
1.4	Kehittämismenetelmä	7
1.5	Opinnäytetyön rakenne.....	8
2	Nykytilan kuvaus.....	10
2.1	Oman nykyisen työn kuvaus	10
2.2	Sidosryhmät työpaikalla	10
2.3	Vuorovaikutustaidot työpaikalla.....	13
3	Viikkoraportointi	15
3.1	Seurantaviikko 1	15
3.2	Seurantaviikko 2	19
3.3	Seurantaviikko 3	22
3.4	Seurantaviikko 4	24
3.5	Seurantaviikko 5	26
3.6	Seurantaviikko 6	29
3.7	Seurantaviikko 7	31
3.8	Seurantaviikko 8	34
3.9	Seurantaviikko 9	37
3.10	Seurantaviikko 10	39
3.11	Seurantaviikko 11	41
3.12	Seurantaviikko 12	43
3.13	Seurantaviikko 13	45
4	Pohdinta	47
4.1	Valmentava johtaminen	47
4.2	Itsensä johtaminen.....	48
4.3	Yksilöiden johtaminen.....	49
4.4	Tiimin johtaminen.....	49
4.5	Havaintoja päiväkirjamuotoisesta seurannasta	50
4.6	Huomiot ja opit jatkokehitystä varten	50
5	Yhteenveto	51
	Lähteet	53

1 Johdanto

1.1 Tausta

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara - tästä on puhuttu jo vuosikymmeniä, mutta se ei ole näkynyt yritysten käytännön tekemisessä kuin vasta hiukan viime aikoina. Monesti esihenkilöiden energia ja fokus menee ihmisten sijasta asioiden johtamiseen, jolloin henkilöiden osaaminen ja voimavarat jäävät monesti hyödyntämättä. Valmentavalla johtamisella haetaan siihen muutosta, koska valmentavan johtamisen keskiössä on asioiden johtamisen sijasta ihmisten johtaminen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12.)

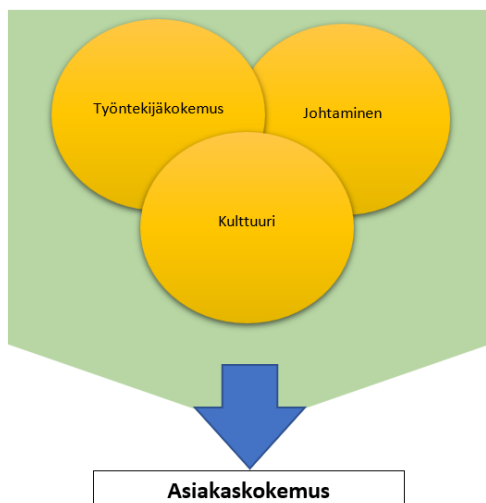
Valmentavaa johtamista käytetään niin yritysmaailmassa kuin myös urheilumaailmassa. Se nähdään usein myös vaihtoehtona vanhankantaiselle auktoritaariselle johtamiselle, jossa ”pomotetaan ja pompotetaan” työntekijöitä. Kärjistetysti voisi sanoa, että aikaisemmin työntekijöiden tehtävä oli palvella esimiestä. Nykyisessä nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ovat kuitenkin pakottaneet miettimään johtajuutta uudesta näkökulmasta. Se miksi valmentava johtaminen on nostanut suosiotaan, johtuu siitä, että se on yksilöt huomioonottava ja yhteispeliin perustuva johtamismalli, jossa esihenkilöiden tehtävä on valjastaa yksilöiden osaaminen käyttöön siten, että henkilön on mahdollista saavuttaa tavoitteensa. Tämä on myös työyhteisön etu, sillä jos henkilöiden on mahdollista saavuttaa omat tavoitteensa, myös työyhteisön tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Edelleen valmentavassa johtamisessa tarvitaan vahvaa johtamista ja joskus on tilanteita, joissa parasta valmentavaa johtamista on suora käskyttäminen, mutta johtajan on tunnistettava nämä tilanteet. (Aaltonen ym. 2011, 301–302.)

Kurttila ym. (2010,11) toteavat, että uuden ajan esihenkilön tärkein taito on tunnistaa ja pystyä hyödyntämään työntekijöidensä vahvuudet. Toimivassa työyhteisössä työntekijöiden mielipiteitä kuunnellaan työhön ja siihen läheisesti liittyvissä asioissa sekä heillä on mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä.

Nykyään työn keskiössä on useimmiten asiakas. On sitten kyseessä sisäinen- tai ulkoinen asiakas, niin nyt työtä tehdään asiakkaalle esihenkilön sijasta. Tämä on muuttanut johtamistyötä merkittävästi. Johtajuuden tehtävä on auttaa henkilöstöä tavoin, jolla he pystyvät palvelemaan asiakkaita parhailla mahdollisilla tavoilla. (Soback 2021, 29.)

Hyvällä valmentavalla johtamisella luodaan hyvää työntekijäkokemusta ja sillä vaikutetaan myös asiakaskokemukseen riippumatta siitä, onko asiakkaat sisäisiä tai ulkoisia. Kuviossa 1 on kuvattuna asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät. Hyvällä johtamisella vaikutetaan työntekijäkokemuksen lisäksi valmentavan kulttuurin rakentumiseen. Johtamisen,

työntekijäkokemus ja kulttuurin lisäksi hyvän asiakaskokemuksen lisäksi tarvitaan tarkoituksenmukaisia, toimivia organisaatorakenteita ja prosesseja. (Ristikangas & Grünbaum.)

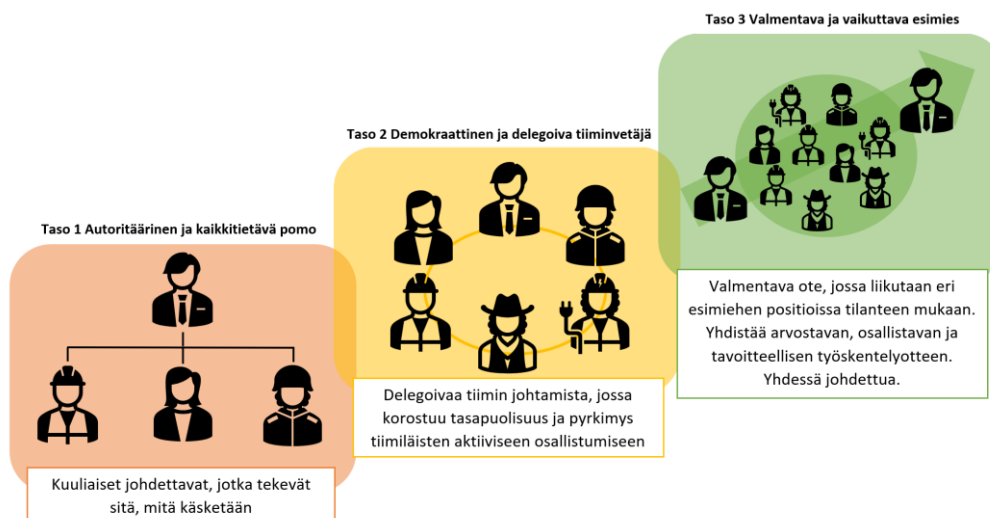


Kuvio 1. Asiakaskokemus (Ristikangas & Grünbaum 2013)

Hyvän työntekijäkokemuksen peruspilareina pidetään työn merkityksellisyyttä, suuntaa ja tavoitteita, autonomiaa, osaamisen ja haasteiden tasapainoa sekä yhteisöllisyyttä. (Tan 2022.) Lisäksi työntekijäkokemukseen vaikuttavia asioita ovat työssä viihtyminen, työhyvinvointia sekä innostava ja motivoiva työympäristö. Näitä asioita ei luoda vanhentuneilla johtamisopeilla. Valmentavalla johtamisella pyritään luomaan kulttuuri, jossa näillä asioilla on tärkeä rooli.

Olen työskennellyt erilaisissa esihenkilötehtävissä yli 16 vuotta ja koen omaavani aika kattavaa osaamista esihenkilötehtävistä. Tänä aikana olen nähnyt ja kokenut monenlaista johtamista, niin hyvää kuin huonoakin ja koittanut itse poimia hyviksi kokemani käytännöt. Ristikangas ja Grünbaum (2013) kuvaavat johtamissukupolvet kolmella eri tasolla (kuvio 2).

Kuviossa 2 tasolla 1 kuvataan teollisen aikakauden johtamisoppia, jossa organisaatio on rakennettu hierarkkiseksi sekä se korostaa virallisia rakenteita. Johtamisessa keskitytään asioiden ja prosessien johtamiseen sekä johtaminen on autoritaarista. Työntekijöiden mielipiteitä ja ajatuksia ei huomioida vaan esihenkilö kertoo tai käskyy, miten asiat hoidetaan. Tällä tasolla olevissa organisaatioissa henkilöiden sitoutuminen perustuu työpaikan saamiseen, ei työn merkityksellisyyteen. Johtoasemaan tällä tasolla pääsee usein ne henkilöt, jotka osaavat pelata oikein ja nauttivat henkilöiden kontrolloinnista ja pomottamisesta. (Ristikangas & Grünbaum 2013.) Tasolla 1 toimivasta organisaatiosta hyvä esimerkki on puolustusvoimat. Siellä hierarkia on aikaisemmin ollut isossa roolissa, ja pomottaminen on kuulunut luonnollisesti puolustusvoimien johtamistyyliin.



Kuvio 2. Johtajasukupolvien tasot (Ristikangas & Grünbaum 2013)

Kuviossa 2 tasolla 2 puhutaan tiiminvetäjämallista, jonka toiminnassa keskitytään ihmisten johtamiseen ja valtuuttamiseen sekä tiimin henkilöiden keskustelun lisäämiseen. Tasolla 2 pyritään rakentamaan mahdollisimman itseohjautuvia tiimejä, joissa esihenkilön rooli jää pieneksi. Haasteena tasolla 2 on se, kuinka valmiita tiimin henkilöt ovat ottamaan vastuuta. Lisäksi edelleen esihenkilöllä on vastuu ja valta päätöksistä sekä lopputuloksesta ja näin ollen työntekijät helposti siirtävät vastuunsa takaisin esihenkilölle. Työntekijöiden mielestä työhyvinvointikin on organisaation vastuulla. (Ristikangas & Grünbaum 2013.)

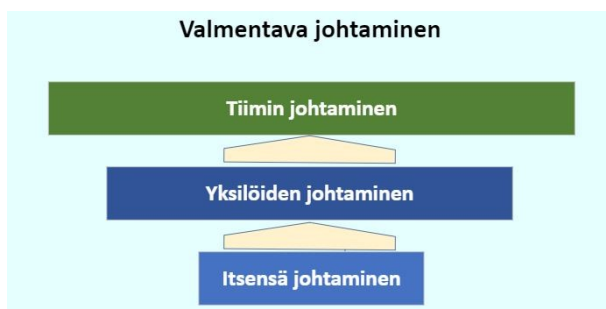
Kuviossa 2 tasolla 3 ollaan valmentavan johtamisen ytimessä. Esihenkilön rooli ei ole enää se, joka kertoo, miten asiat tehdään. Tällä tasolla asiat suunnitellaan, tehdään ja toteutetaan yhdessä. Työskentelyssä korostetaan yhteistyötä, ei hierarkiaa. Esihenkilön rooli tällä tasolla on osallistaa ja valtuuttaa ryhmän muita henkilöitä sekä luoda uutta ajattelua korostavaa ilmapiiriä. Samalla työn merkityksellisyys ja innostavuus kasvaa, jolloin myös itsestä huolehtiminen korostuu. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on koko tiimin yhteinen asia. (Ristikangas & Grünbaum 2013.)

Lähtökohdallisesti yrityksessä, jossa työskentelen, tiimit sijoittuvat oman arvioni mukaan tasojen 1 ja tason 2 välimaastoon. Oman tiimini sijoitan tason 2 ja tason 3 välille eli monissa asioissa valmentavan johtamisen asioita huomioidaan ja toteutetaan hyvin, mutta osassa asioita löytyy parannettavaa, jotta päästään kohti parempaa valmentavaa johtamista.

Koronapandemia on luonut uusia haasteita valmentavan johtamisen osalta. Pandemia on johtanut siihen, että kaikki aikaisemmin fyysisenä toteutetut palaverit ovat joko toteutettu Microsoft Teamsin välityksellä tai ne on korvattu sähköisellä materiaalilla. Näin ollen aito vuorovaikutus on huomattavasti vähentynyt ihmisten välillä.

1.2 Kehittymisen tavoitteet ja lähtökohdat

Opinnäytetyön tavoite on seurata ja havainnoida valmentavan johtamisen toteutumista esihenkilön päivittäisessä johtamisessa. Valmentavan johtamisen osa-alueiden (kuvio 3) havainnoinnin kautta pyritään ymmärtämään valmentavan johtamistavan hyödyt ja mitä valmentava johtaminen tarkoittaa päivittäisessä työssä.



Kuvio 3. Valmentavan johtamisen osa-alueet

Havaintojen sekä kirjallisuudesta löytyvän tietoperustan kautta on tavoitteena löytää kehitysideoita ja niiden pohjalta rakentaa uusia hyviä käytänteitä valmentavan johtamisen eri osa-alueille. Opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan henkilön omaa esihenkilötoimintaa valmentavan johtamisen näkökulmasta.

Pääkysymys havainnoinnin osalta on:

- Miten kehittyä valmentavassa johtamisessa?

Tarkentavina lisäkysymyksinä:

- Miten valmentava johtaminen toteutuu päivittäisessä johtamisessa itsensä, yksilön ja tiimin johtamisessa?
- Mitä osaamista ja taitoja tarvitaan valmentavan johtamisen toteuttamiseksi?
- Mitä edellytyksiä tarvitaan valmentavan johtamiskulttuurin luomiseksi?
- Mitä haasteita valmentavan johtamisen toteuttamisen osalta on?

Opinnäytetyön rajaukset

Tässä opinnäytetyössä valmentavan johtamisen seuranta ja kehitysideat rajataan koskemaan henkilön omaa sekä oman tiimin toimintaan. Tässä työssä ei oteta kantaa muiden tiimien tai organisaatioiden toimintaan. Osa kehitysideoista on kuitenkin sellaisia, joita voidaan helposti ottaa käyttöön muiden tiimien toimesta.

1.3 Tietoperusta

Mitä valmentava johtaminen on?

Valmentava johtajuus on johtamistapa, jossa keskiössä on ihmisten johtaminen. Valmentava johtaminen on vuorovaikutussuhde, jossa pyritään kasvattamaan henkilöiden vastuottoa itsenäiseen päätöksentekoon, kokonaisvaltaisen ajattelun kasvamiseen sekä kehittämään ihmisenä ja työyhteisön jäsenenä. (Soback 2021, 10.)

Kurttila ym. (2010,86) mukaan valmentava johtaminen on sitouttava ja motivoiva johtamistapa, jossa henkilöt voivat itse vaikuttaa oman työn ja työolojen kehittämiseen. Pystyessään vaikuttamaan oman työn ja työolojen kehittämiseen, henkilöiden työmotivaatio työtyytyväisyys kasvaa. Koska henkilöt tuntevat parhaiten oman työnsä niin heiltä myös usein löytyy parhaat ideat, miten työtä voidaan kehittää.

Perusta valmentavassa johtamisessa on ajatus siitä, että henkilöillä on kykyjä ja voimavaroja työssä eteen tulevien ongelmien ja haasteiden ratkaisemiseksi. Valmentava johtaminen on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa. Valmentava johtaminen perustuu luottamukseen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 12.) Luottamus on avain myös kaikkeen vuorovaikutukseen. Luottamuksellisessa ilmapiirissä myös hankalista asioista puhuminen on helpompaa.

Arvostava kohtaaminen, mahdollistaminen ja tuen antaminen kysymysten ja kuuntelun avulla ovat keskeisiä elementtejä valmentavassa johtamisessa. Mahdollistamisen kautta henkilöille annetaan mahdollisuus tehdä valintoja ja päätöksiä omaa työtä koskien. Näin toiminnasta saadaan nopeaa ja tehokasta, koska ongelmia pystytään ratkomaan siellä missä ne syntyvät. (Soback 2021,10–11.)

Mallia valmentavalle johtamiselle on haettu urheilumaailmasta, jossa valmentajat ovat olleet käytössä vuosi kymmeniä. Valmentajan tehtävä on neuvoa, opastaa ja laatia taktiikoita, joita urheilijat harjoittelevat harjoituksissa ja toteuttavat kilpailutapahtumissa. Valmentaja ei itse ole näitä asioita toteuttamassa vaan on joukkueen tai urheilijan tukena kilpailutapahtumassa, mutta ratkaisut heidän pitää itse toteuttaa. Tätä samaa haetaan myös työelämässä. Valmentava esihenkilö ei itse ole suorittamassa tehtäviä vaan on työntekijöiden tukena, apuna, sparraajana ja ennen kaikkea valmentajana arjen haasteissa.

Valmentavan johtamisen hyödyt

Valmentavan johtamisen hyötyinä nähdään useita eri asioita. Henkilöiden osalta sitä hyödynnetään osaamisen kehittämisessä, päämäärien ja tavoitteiden asettamisessa sekä

henkilöiden vastuunkannon kasvamisessa. Ristikangas ja Ristikangas (2013,35) kuvaavat taulukossa 1 hyvän johtamisen hyötyjä. Hyödyt jakautuvat

Johdettaville yksilöinä	Esimiehille	Ryhmälle ja organisaatiolle
Paremmat esimies-työntekijä-suhteet	Paremmat suhteet työntekijöiden kesken	Vähemmän valituksia, kaunaa ja riitoja
Itseluottamus kasvaa	Vahvuuksien ja heikkouksien ymmärrys lisääntyy	Kommunikaatio paranee ja sitoutuminen organisaatioon vahvistuu
Työtyytyväisyys ja tekemisen draivi lisääntyvät	Innostus kasvaa ja muutosvastarinta vähenee sekä johdettavien ohjaaminen helpottuu	Tuottavuus ja tehokkuus lisääntyvät
Eteneminen uralla mahdollistuu	Ryhmä tekee laadukasta jälkeä	Yritys tekee tulosta
Kokemus kuulumisesta ryhmään vahvistuu	Vuorovaikutustaidot parantuvat	Yhdessä tekemisen kulttuuri laajenee
Yksilöllisyys ja ainutlaatuisuus korostuvat	Oppiminen ja kypsyminen ihmisenä mahdollistuvat	Oppiva organisaatio juurtuu
Henkilökohtainen ja ammatillinen kehittyminen syvenee	Identiteetti esimiehenä syvenee	Kilpailukyky lisääntyy

Taulukko 1. Hyvän johtamisen hyödyt (Ristikangas & Ristikangas 2013)

Vuorovaikutus ihmisten välillä paranee. Näin saavutetaan parempia kehittymistuloksia. Myös toisilta oppiminen tehostuu hyvän vuorovaikutuksen myötä. Hyvä vuorovaikutus kasvattaa luottamusta ja kun ryhmässä luotetaan toisiin, on helpompi myös tuoda omia ajatuksia esille ilman pelkoa siitä, että niitä ammuta alas. Tämä kasvattaa innostusta työtä kohtaa sekä työilmapiiri paranee. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 266.)

Valmentava vuorovaikutus edistää ajattelua. Se edesauttaa oppimista ja synnyttää uusia ideoita. Valmentava vuorovaikutus on kannustavaa ja vastavuoroista. Valmentavassa ilmapiiressä myös epäonnistuminen on sallittua ja se katsotaan oppimista edistäväksi asiaksi. (Heinonen ym. 2012.)

Ryhmän tai organisaation näkökulmasta selkeimmät hyödyt ilmenevät tuottavuuden ja tehokkuuden kasvuna. Nämä ovat yrityksen tuloksen kannalta tärkeitä asioita ja hyvällä valmentavalla johtamisella näitä saadaan parannettua. Hyvä työilmapiiri tukee myös työhyvinvointia organisaatiossa ja ylläpitää työmotivaatiota. Carlsson ja Forssell (2012,13) toteavat, että jos organisaatio ei pysty tarjoamaan motivoivaa työympäristöä niin se menettää osavia henkilöresursseja, kun osaajat hakeutuvat organisaatioihin, joissa nämä asiat ovat kunnossa.

Valmentava johtaminen organisaatiossa

Valmentavassa organisaatiokulttuurissa avaintekijöitä on luottamus ja varsinkin sen rakentaminen tietoisesti. Luottamus ja arvostus tukevat toisiaan. Valmentava kulttuuri muuttuu organisaatiossa todeksi, kun ihmiset läpi organisaation alkavat soveltamaan valmentavaa otetta käytännössä. (Ristikangas ym. 2019, 10.)

Korostamalla yhteistyötä, ei yksilösuorituksia on mahdollista saavuttaa valmentava organisaatiokulttuuri. Valmentavassa kulttuurissa kiinnitetään huomiota ainakin kolmeen osa-alueeseen. Näitä osa-alueita ovat toimintatavat ja arvostus, osaamisen kehittäminen sekä vuorovaikutussuhteiden laadun syventäminen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 267.)

Itsensä johtaminen

Johtamisen lähtökohtana on itsensä johtaminen. Ennen kuin voit johtaa muita on opittava johtamaan itseänsä. Johtajan on tunnettava omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Oman tietoisuutensa ja itsetuntemuksen kehittäminen on avain itsensä johtamiseen. (Sydänmaalakka 2019, 154.)

Itsensä johtaminen perustuu tiedostamiseen. Jokainen henkilö voi vaikuttaa osaamiseensa, jaksamiseensa ja suoriutumiseensa. Itsensä johtaminen on myös tietoisien valintojen tekemistä. Tiettyjen tavoitteiden valitseminen tarkoittaa aina myös toisten valintojen tekemättä jättämistä. Yksi itsensä johtamisen kulmakivistä onkin taito asioiden priorisointiin ja kykyyn ohjata omaa työtänsä. Myös omien vahvuuksien ja heikkouksien tiedostaminen edesauttaa omien energiavarojen tehokasta käyttöä. (Pirinen 2015.)

Pirinen (2015) toteaa, että itsensä johtaminen on taito, jota voi opetella. Hyvä itsensä johtaminen näkyy seuraavissa asioissa:

- hallinnan tunteena
- organisoituna tekemisenä
- läsnäolona
- priorisointina
- elämän ei osa-alueiden tasapainona
- onnistumisista nauttimisena
- suunnitelmina ja niissä pysymisenä.

1.4 Kehittämismenetelmä

Opinnäytetyö on päiväkirjamuotoinen. Päiväkirjamuotoisessa opinnäytetyössä käytetään tutkimusmenetelmänä osallistuvaa havainnointimenetelmää. Havainnointimenetelmässä

tutkija itse osallistuu aktiivisesti tutkimusympäristön toimintaan ennalta määritellyn ajan, samalla keräten aineistoa tutkimukseen. Osallistuvaa havainnointia tehdään monesti ennalta valitusta teoreettisesta näkökulmasta. (Vilkka 2006, 44.)

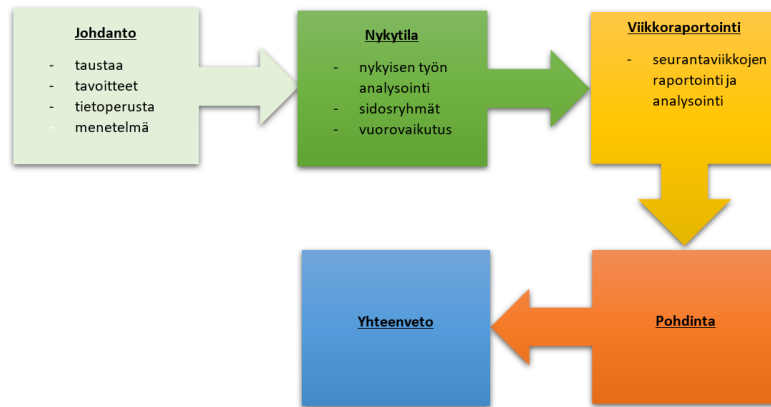
Osallistuvaa havainnointia voidaan pitää hyvänä keinona tutkia ja kehittää ajattelu- ja toimintatapoja. Lisäksi osallistuvalla havainnoinnilla voidaan tutkia työelämän toimijoiden välistä vuorovaikutusta sekä heidän toimintaansa liittyviä asioita ja tapahtumia. Osallistuva havainnointi on toimiva tutkimusmenetelmä, kun tutkijalla on vähän tietoa tutkittavasta yhteisöstä tai tieto ilmenee hiljaisena tietona (Vilkka 2005, 120).

Havainnot kerätään päivätasolla kolmentoista viikon ajalta. Havainnoista rakennetaan viikotason tilannekuva esihenkilön kuluneen viikon tapahtumista. Tilannekuvan analysoinnissa verrataan muodostunutta tilannekuvaan ja havaintoja valmentavan johtamisen teoreettiseen materiaaliin. Analysoinnin pohjalta haetaan uusia ajatuksia ja toimintamalleja, joilla toimintaa voidaan viedä enemmän kohti valmentavaa johtamista niin henkilökohtaisella kuin myös koko organisaatiossa. Seurantajakso ajoittuu vuoden 2021 loppuvuoteen sekä 2022 alkuvuoteen. Seurantaviikot eivät ole ajallisesti peräkkäisiä viikkoja, koska seuranta osui joitakin työajaltaan vajaita viikkoja.

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö jakautuu viiteen eri lukuun (kuvio 3). Ensimmäisessä johdantoluvussa käsitellään opinnäytetyön taustaa, työ tavoitteet ja lähtökohdat sekä opinnäytetyön kehittämismenetelmä. Luvussa kaksi kuvataan nykytilanne, josta lähdettiin liikkeelle. Lisäksi luvussa analysoin oman nykyisen työnkuvani ja nykyiset käytännöt työssäni. Kappaleessa käydään lävitse myös sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät, jotka ovat työni kannalta merkityksellisiä. Vuorovaikutustaidot ovat oleellinen osa valmentavaa johtamista ja luvussa kaksi pohditaan niiden merkitystä työyhteisössä sekä omaa osaamista vuorovaikutustilanteissa.

Luku kolme sisältää viikkoseurannan kolmentoista viikon ajalta. Koska työhön kuuluu paljon säännöllisesti toistuvia viikoittaisia palavereita, on alkupään seurantaviikkojen työskentely avattu päivätasolle. Näin saadaan kokonaisvaltainen kuva esihenkilön päivittäisistä töistä. Seurannan loppupään viikkojen osalta keskitytään päivittäisen seurannan sijasta enemmän viikon aikana normaalista poikkeavien tapahtumien seurantaan ja analysointiin. Viikkoanalyysi sisältää seurantaviikon analyysin siitä, missä asioissa on kehitytty, mitä olisi voinut tehdä toisin, millaisia ongelmia tai haasteita viikon aikana ilmeni ja miten niistä suoriuduttiin. Lisäksi tekemistä verrataan kirjallisuudesta löytyvään teoretietoon ja pohditaan miten teoriaa voisi jatkossa hyödyntää paremmin omassa tekemisessä.



Kuvio 4. Opinnäytetyön rakenne

Luvussa neljä pohditaan koko seuranta ajalta nousseita asioita ja niiden merkitystä esihenkilötyön sekä työyhteisön osalta. Luvussa viisi tehdään yhteenveto, miten opinnäytetyön tuloksia voidaan jatkossa hyödyntää oman ja organisaation osalta.

2 Nykytilan kuvaus

2.1 Oman nykyisen työn kuvaus

Työskentelen suomalaisessa elintarvikeyrityksessä X, jolla on useita tehtaita Suomessa. Työskentelen toimipaikalla, jossa yrityksellä on kaksi erillistä tehdasta. Tehtaista uudemmassa työskentelee noin 100 henkilöä ja myös itse työskentelen tässä tehtaassa. Henkilökunnasta hiukan yli puolet työskentelee tiimissä, joka on vastuullani. Koska tehdas toimii kolmivuorossa, minun tiimissäni on kuusi vuoroeshenkilöä, jotka toimivat operatiivisina esihenkilöinä vuoroissa. Tehdas valmistaa elintarviketuotteita, joita toimitetaan useilla paikkakunnilla toimiviin jakeluvareihin. Jakeluvareista tuotteet toimitetaan asiakkaille.

Olen työskennellyt nykyisessä tuotantovastaavan roolissa noin viisi vuotta, joten rooli ja työtehtävät ovat hyvinkin selkeitä. Kokemuksen myötä suurin osa työtehtävistä sujuu rutiniin omaisesti ja moneen asiaan onkin muodostunut itse rakennettu toimintatapa.

Tuotantovastaava roolissa vastaan tuotannon operatiivisesta johtamisesta oman vastualueen tavoitteet ja kustannusbudjetti huomioiden. Lisäksi vastuulleni kuuluvat tuotantoympäristön sekä henkilöstön systemaattinen kehittäminen. Päivittäisissä vastuissa nousevat suureen rooliin tuotannon mittareiden seuranta kuten pakkauslinjojen tehokkuus, tuotantolinjojen häiriöt ja poikkeavat tilanteet sekä näihin tilanteisiin reagointi.

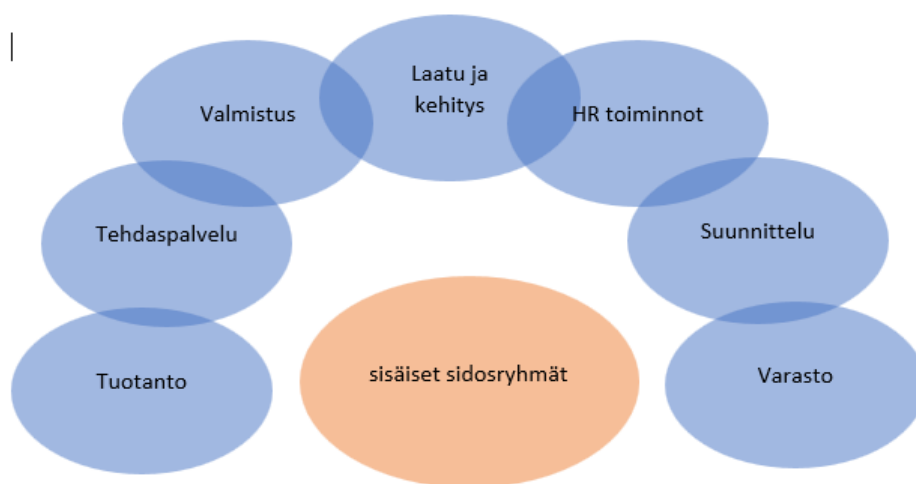
Tuotantovastaavan rooliin kuuluu viikoittainen raportointi useiden mittarien osalta, kuten tuotantotehokkuus, tuotannon aikahävikki, tuotannon virhe- ja poikkeamakustannukset sekä tuotannon toimitusvarmuus. Jos mittarien osalta ei päästä viikkotavoitteeseen, on tuotantovastaavan käynnistettävä korjaavat toimenpiteet ja seurata toimenpiteiden etenemistä sekä raportoitava toimenpiteiden vaikutus.

Valmentavan johtamisen periaatteita olen käyttänyt omassa työssäni jonkin verran, mutta se ei ole ollut systemaattinen tapa toimia jokaisella valmentavan johtamisen osa-alueella. Esimerkiksi oman tiimini henkilöiden kanssa keskustelemme paljon asioista ja sovimme niistä yhdessä, mutta itsensä johtamisen osalta asioihin ei ole juurikaan kiinnitetty huomiota.

2.2 Sidosryhmät työpaikalla

Yrityksen X organisaatio rakentuu useista eri toiminnoista ja tiimeistä (kuvio 5). Tuotantovastaavan näkökulmasta katsottuna tärkeimmät sisäiset sidosryhmät, joiden kanssa työskennellään päivittäin ovat valmistus, tehdaspalvelu, suunnittelu sekä laatu ja kehitys tiimi. Päivittäinen tuotannollinen toiminta perustuu tuotannonsuunnittelijan tekemiin tuotantosuunnitelmiin, joita valmistus ja tuotanto toteuttavat. Tuotannon tärkein tehtävä on tuottaa

laadukasta tuotetta oikea aikaisesti. Näin varmistetaan toimitusvarmuus ja asiakastyytyväisyys, kun asiakkaat saavat haluamansa tuotteet silloin kun niitä tarvitsevat. Tuotannon onnistumisen kannalta tärkeitä tukiresursseja ovat tehdaspalvelu sekä laatu ja kehitys tiimit. Tuotantolaitteiden tekninen toimivuus on tehdaspalvelun vastuulla, mutta tuotantovastaavan vastuulla on järjestää riittävästi aikaa laitteiden huolloille sekä suunnitella huoltojen ajankohtia yhdessä tehdaspalvelusta vastaavien henkilöiden kanssa. Laatu ja kehitys tiimin kanssa tuotantovastaava pääsee suunnittelemaan uusien tuotteiden ja materiaalien koeajoja sekä miettimään laadullisten haasteiden korjaavia toimenpiteitä. Koska tuotantovastaava toimii tuotannossa työskentelevien henkilöiden esihenkilönä, kuuluu työhön paljon henkilöstöön liittyviä tehtäviä ja vastuita. Näissä asioissa esihenkilön tukena toimii HR toiminnot.



Kuvio 5. Sisäiset sidosryhmät (yritys X intranet)

Ulkoiset sidosryhmät kuvattuna kuviossa 6. Ulkoisiin sidosryhmiin kuuluu useita tahoja, joiden kanssa toimitaan päivittäin ja viikoittain sekä toimijoita, joiden kanssa toimitaan muutamia kertoja vuodessa.

Muut varastot

Muut varastot käsittävät jakeluvarastot joihin tehtaasta valmistamia tuotteita toimitetaan. Koska kyseessä on elintarvikkeet, joiden käyttöikä on suhteellisen lyhyt varastojen hallinta ja täydentäminen on avainasemassa logistisessa ketjussa.

Raaka-ainetoimittajat

Tarvitsemme useita erilaisia raaka-aineita ja niitä tulee lähes joka päivä. Toimittajien kanssa käydään aktiivista keskustelua tarvittavista raaka-aine määristä ja ajankohdista.

Viranomaiset

Viranomaiset valvovat aktiivisesti elintarvikelaitoksia ja he tekevät säännöllisiä tarkastuksia tehtaassa. Viranomaiset valvovat eri standardien noudattamista.

Materiaali toimittajat

Elintarvikkeiden pakkaamiseen tarvitaan useita erilaisia pakkausmateriaaleja. Näitä tulee useilta eri toimittajilta viikoittain. Materiaalitoimittajien kanssa käydään aktiivista informaation vaihtoa materiaalien saldoista, tarpeista ja mahdollisista muutoksista. Lisäksi heidän kanssansa tehdään materiaalin kehittämistä ja erilaisten uusien materiaalien koeajoja.

Liikennöitsijät

Meillä on sopimus yhden liikennöitsijän kanssa, joka hoitaa tehtaiden väliset materiaali ja raaka-aine siirrot vanhalta tehtaalta uudemmalle tehtaalle sekä valmiiden tuotteiden siirron uudesta tehtaasta vanhemman tehtaan jakeluvarastoon. Lisäksi yrityksellä on useita sopimuksia liikennöitsijöiden kanssa, jotka siirtävät tuotteita muiden tehtaiden välillä sekä toimittavat tuotteet asiakkaiden varastoihin.

Laitetoimittajat

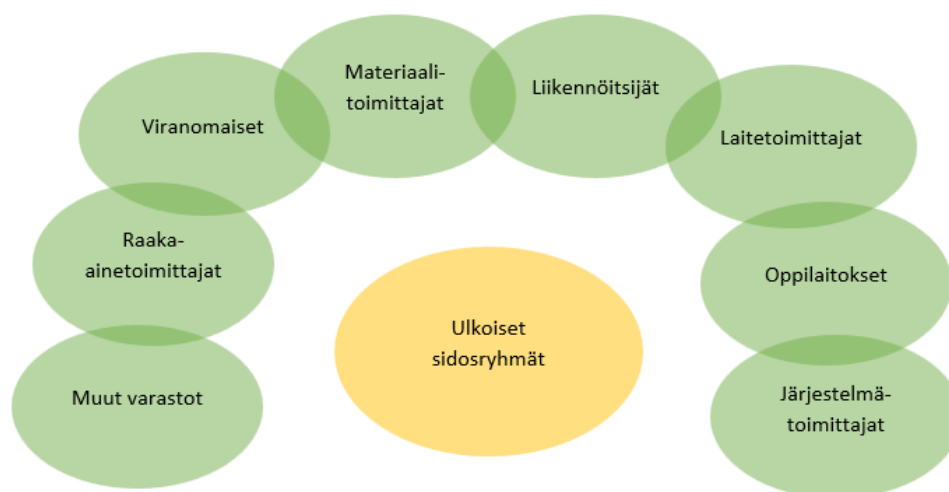
Käytämme laitetoimittajien huoltopalveluja osassa tuotannon koneista ja laitteissa. Lisäksi meillä on sopimuksia tukipalveluiden osalta osan laitetoimittajien kanssa. Näin varmistamme nopeat vasteajat häiriötilanteissa.

Oppilaitokset

Teemme yhteistyötä alan oppilaitosten kanssa. Meillä on vuoden aika useita henkilöitä suorittamassa työharjoittelujaksoa oppilaitoksista.

Järjestelmätoimittajat

Käytämme kaupallisia järjestelmiä ja näiden osalta meillä on myös sopimus tukipalveluiden osalta. Järjestelmät ovat kriittisessä osassa toimintaamme ja sopimuksen turvin saamme apu nopealla aikataululla. Lisäksi järjestelmiä kehitetään yhdessä toimittajien kanssa.



Kuvio 6. Ulkoiset sidosryhmät (yritys X intranet)

Ulkoiset sidosryhmät ovat yrityksen toiminnan kannalta erittäin tärkeitä. Vaikka ulkoiset sidosryhmät eivät ole suorassa vaikutuksessa yrityksen kannalta on niiden vaikutus myös yrityksen toimintaan merkittävä. Esimerkiksi raaka-aineiden ja pakkausmateriaalien toimintusten täsmällisyydellä on vaikutusta siihen, miten tuotantosunnitelma voidaan laatia.

2.3 Vuorovaikutustaidot työpaikalla

Vuorovaikutus on työssäni suuressa roolissa. Työhöni kuuluu paljon erilaisia kokouksia ja palavereita, joissa osassa olen palaverin vetovastuussa ja lopuissa osallistujana. Taulukossa 2 on kuvattuna eri palaverit ja niiden esiintymistiheys. Koronapandemia aikana aito vuorovaikutus on ollut haasteellista, koska kaikki palaverit, jotka ennen pidettiin fyysisinä palavereina, on pidetty viimeiset kaksi vuotta Microsoft Teamsin välityksellä. Koska työpaikamme tietokoneista suurin osa on koneita, joissa ei ole kamera mahdollisuutta niin suurin osa palavereista pidetään ilman kamera yhteyttä, joka entisestään vähentää vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksessa tärkeät sanattomat elementit kuten ilmeet, eleet ja asenne jäävät toteutumatta videottomassa virtuaaliyhteydessä. Aikaisemmin palavereista suurin osa toteutettiin neuvotteluhuoneissa ja silloin pystyi paremmin havainnoimaan ihmisten ilmeistä ja eleistä miten esimerkiksi oma viesti on mennyt perille.

Päivittäin	viikoittain	kuukausittain	harvemmin
aamun tuotantokokous	laatupalaveri	Kuukausi info	materiaalitoimittajien tehdaskokoukset 3–5 krt / vuosi
vuoronvaihto	häiriöt ja tehokkuus palaveri	Tilaus-toimitus ohjausryhmän palaveri	et-ryhmän palaverit
iltapäivän tuotantokokous	viikkopalaveri		Viranomaispalaverit
	vuorovastaavien palaveri		
	toiminnan suunnittelun palaveri		
	investointien katselmointitilaisuus		

Taulukko 2. Säännölliset palaverit

Esihenkilötyössä tulee myös paljon kahdenkeskisiä vuorovaikutus tilanteita. Kehityskeskustelut ovat hyvä esimerkki tämmöisestä vuorovaikutustilanteesta. Itse olen pitänyt kehityskeskustelut fyysisinä pandemia ajasta huolimatta. Myös näissä tilanteissa ihmisten havainnointi on ollut hiukan haasteellista, koska keskusteluissa on jouduttu pitämään kasvomaskeja. Kuitenkin kaikki muut häiriötekijät on keskustelun yhteydestä karsittu ja vuorovaikutus on paljon aidompaa kuin mitä se olisi etäyhteydellä.

Vaikka palaverit ovatkin toteutettu etäyhteydellä, pyrin fyysisiin vuorovaikutustilanteisiin. Näitä pystyy toteuttamaan kierroksilla tuotannossa. Näin myös työntekijöillä on matala kynnyks tuoda asioita esille keskusteluiden yhteydessä. Tuotantokierroksia pyrin tekemään joka viikko, mutta niille ei ole säännöllistä ajankohtaa.

3 Viikkoraportointi

3.1 Seurantaviikko 1

Maanantaina aloitin työt hiukan ennen klo 8 lukemalla aamun vuoronvaihtoinfon ja valmistauduin aamun tuotantokokoukseen, joka pidetään päivittäin klo 8.15. Maanantaina minulla oli säännöllisten palaverien lisäksi elintarvikeryhmän palaveri. Näitä elintarvikeryhmän palavereita pidetään vähintään 4 kertaa vuodessa. Palaverin vetää laatuasiantuntija ja palaveriin osallistuvat molempien tehtaiden tuotanto- ja laatuvaastavaat, varastovastaava, kunnossapitovastaava, kiinteistövastaava sekä tehtaiden laatuasiantuntijat. Jokaisessa palaverissa käsitellään omavalvontaan liittyvät elintarviketurvallisuusasiat, vierasesinepalautteet, toiminnassa tapahtuneet muutokset sekä HCCP päivitykset. Lisäksi palavereissa on vaihtuvia asiakokonaisuuksia liittyen elintarviketurvallisuuteen, joita pitää tarkastella vähintään kerran vuodessa. Omalta vastuualueeltani ei onneksi noussut mitään epäkohtia esille. Muutama poikkeama oli auki, mutta niissäkin oli korjaavat toimenpiteet menossa. Elintarvikeryhmän palaverin jälkeen aloitin haastattelut liittyen uuden vuorovastaavan rekrytointiin. Haastattelu jouduttiin pitämään Microsoft Teamsin välityksellä koronaohjeistusten takia. Haastattelun toteutin ensimmäistä kertaa siten, että minulla oli haastattelussa mukana resurssisuunnittelijani sekä kaksi nykyistä vuorovastaavaa.

Tiistai aamu alkoi normaaliin tapaan vuoronvaihtoinfon lukemisella ja aamun tuotantokokouksella. Maanantaina oli käynyt pakkaamossa vaaratilanne, jossa henkilö oli kolauttanut kätensä, mutta ei ollut tarvetta maanantaina käydä lääkärissä. Meillä näistä tehdään vaaratilanneilmoitus järjestelmään ja kaikki vaaratilanteet sekä tapaturmat käydään lävitse tuotantokokouksessa. Tuotantokokouksen jälkeen keskustelin vuorovastaavien kanssa päivän yleisestä tilanteesta ja myös tästä vaaratilanteesta. Keskustelun jälkeen kävin pakkauskooneella katsomassa paikkaa, missä tilanne oli tapahtunut. Aamupäivään mahtui vielä turvallisuuskävely. Meillä tehdään viikoittain turvallisuuskävely eri alueilla, joissa toisella tehtaalla työskentelevä henkilö (esihenkilö tai asiantuntija) tulee tekemään turvallisuuskävelyn. Kävelyn tarkoitus on kartoittaa työturvallisuuteen liittyvät asiat (paikkojen siisteys, turvalliset työskentelytavat sekä turvallinen ympäristö). Kierroksella tehdyt havainnot kirjataan järjestelmään ja niille on määritettävä aikataulu korjaavien toimenpiteiden osalta. Lounaan jälkeen oli viikon toisen työhaastattelun vuoro. Haastattelu sujui edellistä luontevammin ja haastatteluryhmän toiminta oli jouheampaa. Iltapäivällä osallistuin vielä vuorovastaavien vuoronvaihtoon sekä iltapäivän tuotantokokoukseen. Kokouksen jälkeen lueskelin ja vastailin päivän aikana tullessiin sähköposteihin. Tietokoneeni suljin hiukan ennen klo 16:sta ja suuntasin kohti kotia.

Keskiviikko aamuna normaalit rutiinit eli vuoronvaihtoinfon luku ja aamun tuotantokokous. Tuotantokokouksessa nousi esille, että resurssien kanssa on hiukan haasteita loppuviikon osalta. Jäimme tuotantokokouksen jälkeen pohtimaan resurssitilannetta vuorovastaavien kanssa. Tämän jälkeen oli vuorossa tilaustoimitus palaveri, jossa käydään lävitse suunnittelutiimin ja muun tilaustoimitus tiimin ajankohtaiset asiat. Palaverissa ei noussut mitään isompia asioita omaan vastuualueeseeni liittyen. Heti tämän palaverin perään oli muutostenhallinta palaveri. Palaverissa tarkastellaan muutostenhallinta lomakkeen pohjalta, että kaikki tarvittavat asiat on tehty uuden tuotteen osalta valmiiksi. Iltapäivällä oli vuorossa palaveri Power Bi kehittäjille. Palaverissa käydään lävitse uusia ominaisuuksia ja tietoja, mitä voidaan hyödyntää Power Bi-mittareiden rakentamisessa. Olen rakennellut paljon mittareita omalle organisaatiolleni ja sen takia olen tässä palaverissa mukana. Tällä kertaa pystyin osallistumaan tähän vain osaksi aikaa, koska minulla on keskiviikkoisin oman tiiminimi viikokopalaveri. Käymme palaverissa aina työturvallisuuteen liittyvät asiat kuten vaaratilanteet, tapaturmat ja muu turvallisuuteen liittyvät asiat. Lisäksi palaverissa tarkastellaan oman alueemme mittaripaketti sekä kesken olevat työlistan asiat. Iltapäivän päätteeksi oli vielä työhaastattelu vuorovastaavan rekrytointiin liittyen.

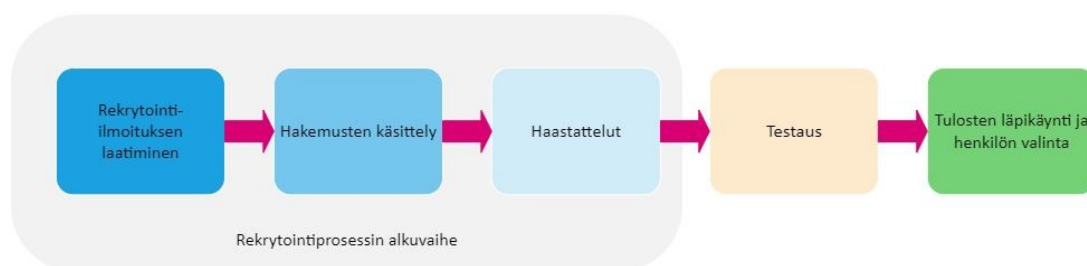
Torstain aloitus vuoronvaihtoinfo ja sähköpostien lukemisella sekä aamun tuotantokokouksella. Edelleen resurssien osalta tilanne näytti hiukan haasteelliselta, mutta onneksi suurin osa puutteista oli saatu korvattua. Aamupäivällä oli vielä vuorossa tehdaspalaveri materiaalitoimittajamme kanssa. Palaverissa käymme lävitse toimitusten tilanteen lävitse, toimittajan toimitusvarmuuden, reklamaatiot, tuotemuutokset ja koeajojen tarpeet sekä muut yhteistyöhön liittyvät asiat. Iltapäivällä oli vuorossa tehtaanjohtajan info tulevan vuoden vuosisuunnitelmasta. Tämän palaverin jälkeen oli palaveri tapaturmien ja poikkeamien tutkintojen osalta. Tähän palaveriin valitaan 1–3 tapaturmaa / poikkeamaa, joiden tutkinta käydään lävitse ja arvioidaan, onko tutkinta suoritettu riittävän hyvin. Itse jouduin esittelemään aikaisemmin syksyllä tapahtuneen tapaturman tutkinnan toimenpiteet ja miten ne on hoidettu. Raati oli tällä kertaa erittäin tyytyväinen, että kaikki toimenpiteet oli huolellisesti mietitty ja toteutettu. Palautetta tuli siitä, että en ollut kaikkia korjaavia toimenpiteitä ja niiden kuittauksia vienyt yrityksemme käyttämään havainto-ohjelmaan.

Perjantain aloitus vuoronvaihtoinfon lukemisella ja aamun tuotantokokouksella. Tuotantokokouksen jälkeen oli jälleen vuorossa tehdaspalaveri materiaalitoimittajan kanssa. Koska torstai oli todella kiireinen päivä ja en juurikaan kerennyt sähköposteja lukemaan niin perjantai iltapäivän käytin sähköpostien lukemiseen ja juoksevien asioiden hoitamiseen. Klo 15 oli vielä vuorossa iltapäivän tuotantokokous ja siinä todettiin, että viikon pakkaukset ovat hyvällä mallilla ja ne saadaan aikataulullisesti hyvin maaliin. Palaverin jälkeen laitoin koneen kiinni ja suuntasin kohti ansaittua viikonloppuvapaata.

Viikkoanalyysi

Koska viikko oli jo valmiiksi kalenterin osalta todella täynnä palavereita ja työhaastatteluita, oli viikon suunnitelma pitkälti etukäteen valmis. Viikko sujui suunnitelman mukaisesti. Työhaastattelujen osalta olisi minun pitänyt suunnitella asiaa paremmin. Meidän olisi ryhmänä pitänyt käydä haastattelun runko etukäteen lävitse ja sopia tarkemmin, miten haastattelussa edetään. Tämä suunnittelemattomuus näkyi varsinkin viikon ensimmäisessä haastattelussa, mutta kävimme asiaa lävitse ensimmäisen haastattelun jälkeen ja toimintamme parani jokaisessa haastattelussa siitä eteenpäin.

Rekrytointiprosessin alku etenee yrityksessämme kuvion 7 mukaisesti. Tein rekrytointi-ilmoituksen, joka julkaistiin yrityksemme sisäisessä intranetissä. Tällä kertaa rekrytointi oli vain sisäiseen hakuun, mutta jos sisäisessä haussa ei olisi löytynyt kriteerejä täyttäviä henkilöitä, on aina mahdollisuus laajentaa rekrytointi myös ulkoiseen hakuun.



Kuvio 7. Yrityksen X rekrytointiprosessin alkuvaiheet

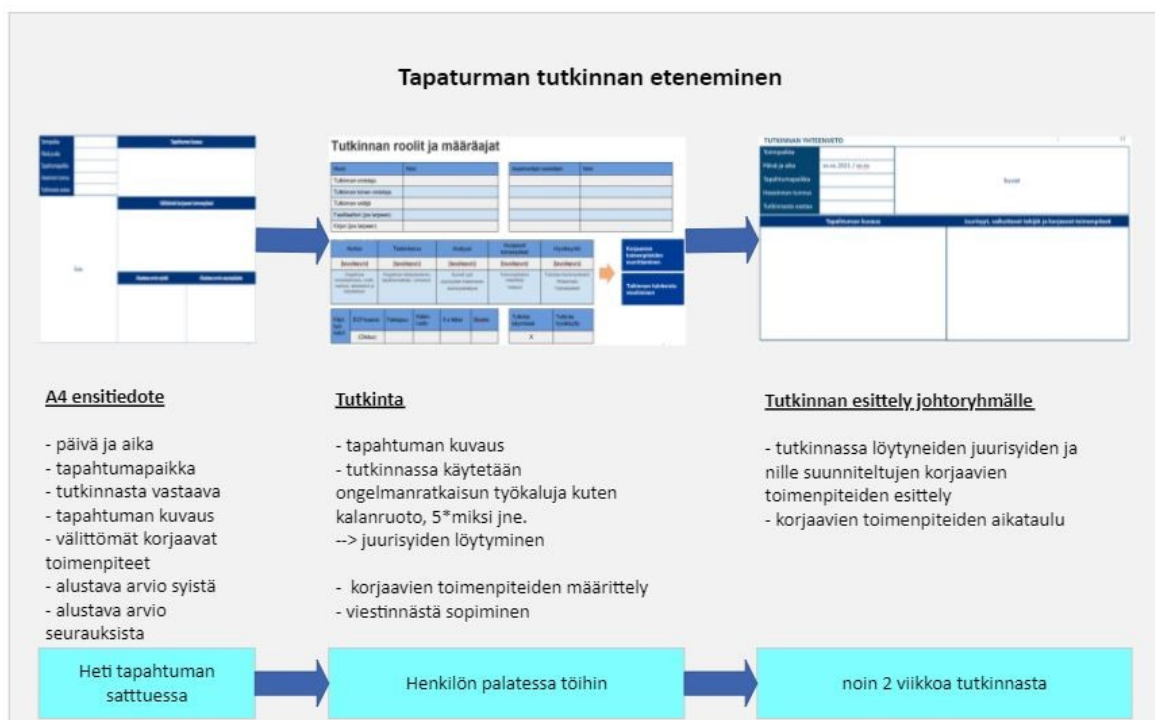
Sisäisessä rekrytoinnissa on monia etuja. Henkilöllä on jo entuudestaan käsitys haettavasta toimenkuvasta ja sen vastuista. Henkilö tuntee jo valmiiksi organisaation ja sisäinen tehtävien vaihto avaa yrityksen sisällä lisää mahdollisuuksia muille. Sisäisen siirron yksi isoimmista eduista on yleensä siirron nopeus ja henkilön perehdytys on helpompaa, koska henkilöllä on tiedossa tietyt perustiedot yrityksestä. (Joki 2021,67.)

Hakemusten esikarsinnan olin tehnyt heti hakuajan päätyttyä. Hakemuksia käsiteltäessä on hyvä kiinnittää huomiota, kuinka hyvin ne täyttävät hakemuksen kriteerit. Koska taitojen ja osaamisen puolesta on haasteellista löytää täysin kriteerejä vastaava henkilöä kannattaa valita hakemusten pohjalta jatkoon menijöitä mieluummin liian löyhin perustein kuin liian tiukoilla kriteereillä. Liian tiukat kriteerit voivat johtaa siihen, että jätetään valitsematta jatkoon henkilöitä, joilla voisi olla potentiaalia tehtävään (Salli & Takatalo 2014, 49–50).

Seurantaviikolla yksi minulla oli kolme työhaastattelua vuorovastaavan rekrytoinnin osalta. Haastatteluihin olin pyytänyt mukaan kaksi tällä hetkellä vuorovastaavana toimivaa henkilöä sekä resurssisuunnittelijamme. Aikaisemmin olimme hoitaneet työhaastattelut usein resurssisuunnittelijan kanssa kahdestaan, mutta nyt ajatuksenani oli, että vuorovastaavat ovat mukana oman tulevan kollegan rekrytoinnissa. Lisäksi, koska kenelläkään vuorovastaavan tehtävään hakeneella ja haastatteluun valituista ei ollut aikaisempaa esihenkilökemusta, heillä oli kysymyksiä liittyen tähän esihenkilötyöhön. Mukana olleet vuorovastaavat pystyivät vastaamaan esihenkilötyöhön liittyviin kysymyksiin omakohtaisten kokemusten kautta.

Joki (2021,73) toteaa, että useampi haastattelija havainnoin enemmän kuin yksi henkilö ja näin saadaan objektiivisempi arvio haastateltavasta. Haastatteluihin olimme valmistautuneet siten, että yrityksemme käyttämän työhaastattelurungon kysymykset oli tallennettu verkkoasemalle etukäteen ja jokainen pääsi ne sieltä lukemaan ennen haastattelua. Lisäksi ajatuksena oli, että pyritään luomaan haastattelusta enemmän keskustelun omainen tilaisuus eikä vain pelkästään suoriteta haastattelua kyselynä. Itse haastatteluissa toimin päähaastattelijana, resurssisuunnittelija kirjasi muistiinpanot ja mukana olleet vuorovastaavat kysyivät tarkentavia kysymyksiä ja vastasivat vuorovastaavan käytännön työhön liittyviin kysymyksiin, kun niitä haastateltavat esittivät haastatteluiden yhteydessä. Jokaisen haastattelun jälkeen kävimme ryhmässä lävitse, millaisen mielikuvan haastateltava oli jättänyt.

Tapaturmien ja vakavien poikkeamien tutkintapalaverissa esittelin vastuullani olleen tapaturman tutkinnan. Kuviossa 8 on kuvattuna, miten tapaturman tutkinta etenee yrityksessä X. Heti tapaturman sattuessa vuorossa oleva esihenkilö tekee tapahtumasta A4 ensitiedotteen, josta ilmenee mitä on tapahtunut ja milloin, välittömät toimenpiteet ja alustavat arviot tapahtuneesta. Tämän jälkeen vastuu siirtyy henkilön esihenkilölle. Tapaturman tutkinta käynnistetään välittömästi henkilön palatessa töihin. Tutkinnasta vastaava henkilö kerää riittävän laajan ryhmän tutkintaan ja ryhmällä käydään lävitse, miten asiat ovat johtaneet tapaturman syntymiseen. Tutkinnassa käytetään paljon kysymyksiä, joilla on tarkoitus saada selville henkilön omia ajatuksia siitä, mitkä asiat ovat johtaneet tapaturmaan. Tutkinnasta laaditaan tutkinta raportti, jossa juurisyitä tapahtumalle on selvitetty ongelmanratkaisutyökaluja käyttäen. Tutkinnasta vastaava esittelee tutkintaraportin johtoryhmälle noin kahden viikon päästä tutkinnasta. Johtoryhmä päättää onko tutkinta tehty riittävän laadukkaasti ja onko korjaavat toimenpiteet riittävät.



Kuvio 8. Tapaturman tutkinnan eteneminen yrityksessä X

Palaverissa esittelin, miten tämän arviointiin osuneen korjaavat toimenpiteet on toteutuneet. Johtoryhmä oli muuten tyytyväinen toimenpiteiden osalta, mutta en ollut kirjannut niitä yrityksen X käyttämään havainto-ohjelmaan. Kirjasin ne heti sinne tämän palaverin jälkeen.

Viikon tiiviistä palaverien täyttämästä kalenterista johtuen, en juurikaan kerennyt kierroksille tuotantoon. Tämän takia yksi valmentavan johtamisen kulmakivistä eli vuorovaikutus ihmisten kanssa jäi tällä viikolla vähäiseksi. Lisäksi kun koronasta johtuen kaikki palaverimme pidetään tällä hetkellä Microsoft Teamsin välityksellä, kului lähes kaikki työaika tietokoneella istuen. Paljon verkkopalavereita sisältänyt hektinen viikko tuntui henkisesti raskaalta. Viikko olisi vaatinut henkilökohtaisesti parempaa suunnittelua sen osalta, että olisiko jotain palavereita voinut siirtää toiseen ajankohtaan.

3.2 Seurantaviikko 2

Maanantaina aloitin työt klo 7.30 lukemalla sähköposteja ja vuorovaihtoinfon. Aamun tuotantokokouksessa ilmeni, että maanantain tuotanto on lähtenyt todella takkuisesti käyntiin pakkauslinjojen osalta. Teknisten haasteiden lisäksi myös resurssissa oli puutetta koronasta ja siihen liittyvistä karanteeneista johtuen. Tuotantokokouksen jälkeen jäin vuorovastavien kanssa miettimään miten koneiden kanssa toimitaan ja miten resurssitilanne hoidetaan. Maanantain rutiini töihini kuului joka toinen viikko tehtävä työaikaleimojen tarkistaminen oman tiimini osalta. Leimojen tarkistaminen pitää tehdä sovitun aikataulun puitteissa,

että palkkalaskenta saa omat tehtävänsä ajallaan hoidettua. Leimojen tarkistaminen menee normaalisti kohtuullisen sujuvasti, mutta välillä leimoja puuttuu tai niissä on jotain muuta epäselvyyttä niin sitten selvittämiseen kuluu aikaa. Leimojen tarkistamisen jälkeen oli vuorossa kaksi palaveri. Ensimmäisessä palaverissa mietimme uuden tuoteryhmän pakkaus-aikatauluttamista. Heti edellisen palaverin perään oli laatuasiantuntijan järjestämä palaveri HACCP-päivitykset eli katsoimme, onko tuotteisiin liittyvät ohjeistukset ajan tasalla ja että niihin on päivitetty kaikki muutokset. Näitä katselmointeja pidämme säännöllisesti ja näin varmistamme, että ohjeistukset ovat ajan tasalla. Palaverien jälkeen kävin pikaisella lounaalla ennen ohjausryhmämme palaveria. Ohjausryhmän palaverissa käymme oman organisaatiomme kuukausitason mittarit lävitse sekä käynnissä olevien projektien ja kehityshankkeiden tilanteet. Palaverissa on myös oma osio "avautumisille" eli käymme lävitse jokaisen vastaavan osalta, onko jotain huolia tai murheita omalla vastuualueella tai muita haasteita, joita haluaa tuoda esille. Iltapäivällä oli vuorossa vuorovastaavien vuoronvaihtoinfo. Pyrin osallistumaan näihin iltapäivän vuoronvaihtoihin, koska niissä käydään hyvin koko päivän tapahtumia ja näin pysyn todella hyvin itse kärryillä mitä omalla vastuualueellani tapahtuu. Tämän jälkeen oli vielä hävikki- ja laatupalaveri sekä iltapäivän tuotantokokous. Tuotantokokouksen jälkeen lueskelin ja vastailin päivän aikana tullessiin sähköposteihin.

Tiistaina aloitin työ noin klo 7.50 lukemalla sähköposteja ja vuoronvaihtoinfon. Aamun tuotantokokouksessa kävimme tuotannon ja valmistuksen aikataulun lävitse. Onneksi eiliset ongelmat olivat saatu kuntoon, ja tuotanto oli ajanut aikataulua hiukan kiinni. Tuotantokokouksen jälkeen oli vuorossa työhaastattelut, joita oli tälle päivälle aikataulutettu kaksi kappaletta. Itse en mielellään pitäisi niitä useampaa päivässä, mutta vuorovastaavien työvuorot vaikuttivat näiden aikataulujen laadintaan. He tekevät 3-vuorotyötä ja se, että saadaan samat henkilöt haastatteluihin mukaan, on vuorotyöstä johtuen haasteellista. Onneksi henkilöt itse pystyivät hiukan joustamaan ja saimme kaikki haastattelut sovittua aikataulullisesti siten, että haastattelu ryhmä saatiin pidetty samana kaikkien haastattelujen osalta. Tiistain aikataulu menikin melkein kokonaan haastattelujen merkeissä. Iltapäivällä kävin pikaisesti sähköpostit lävitse ennen kotiin lähtöä.

Keskiviikko alkoi normaalin tapaan sähköposteilla, vuoronvaihtoinfolla sekä aamun tuotantokokouksella. Minulla on tapana jäädä tuotantokokouksen jälkeen keskustelemaan Microsoft Teamsissa vuorovastaavien kanssa. Normaalisti käymme keskenämme lävitse, jos tuotantokokouksesta nousee jotain akuuttia asiaa sekä muut huolet ja murheet, jos niitä on jollakin mielessä. Tällä viikolla pakkauslinjojen tekniset häiriöt ja resurssin niukkuus veivät päivittäiset keskusteluaikamme lähes kokonaan. Loppuviikon aikana saimme loput vuorovastaavan työhaastatteluista tehtyä. Viimeisen haastattelun jälkeen pyysin jokaista ryhmän

jäsentä miettimään itsenäisesti ne kolme henkilöä haastatelluista, jotka pääsevät prosessissa eteenpäin kohti testausta. Valinta kolmen jatkoon menijän osalta oli lopulta helppo tehdä, koska jokaisen papereissa oli kaksi samaa nimeä ja kolmannenkin osalta oli vain yhden ryhmän jäsenen osalta eroavaisuutta. Koska käytin ensimmäistä kertaa haastattelutapana haastatteluryhmään, jossa mukana on henkilöitä tiimistä, johon haettava henkilö on tulossa, laitoin kaikille haastattelussa olleille henkilöille Forms kyselyn. Tähän kyselyyn laitoin muutamia kysymyksiä liittyen haastattelun ilmapiiriin, haastattelijoiden asenteeseen ja mitä henkilö olisi mahdollisesti kaivannut haastattelussa. Aikaa kyselyyn vastaamiseen oli kaksi viikkoa ja vastausten perusteella on hyvä kehittää toimintatapaa jatkossa, jos kehittämistarvetta ilmenee.

Viikkoanalyysi

Seurantaviikko 2 oli työajaltaan lyhyempi johtuen juhlapyhistä ja tämän ansiosta myös tämä viikko oli aikataulullisesti haastava. Jälleen viikon pääpaino oli työhaastatteluissa, joita oli myös tällä viikolla kolme kappaletta. Alkuviikon todella tiukka aikataulu sekä resurssien niukkuus ja niihin reagointi aiheuttivat hiukan oman kalenterin muokkausta. Akuutit tilanteet aiheuttavat aikataulullisia haasteita, jos kalenteri on jo lähtökohtaisesti täynnä palaverieita. Akuuttien ongelmien ilmetessä joutuu asioita priorisoimaan ja tämä tarkoittaa sitä, että jokaiseen palaveriin mitä kalenterissa alun perin on, ei pysty osallistumaan. Itse en aina näissä akuuteissa tapauksissa muista ilmoittaa palaverin järjestäjälle, että en palaveriin pysty osallistumaan. Tämä taas aiheuttaa palaverien alkuun odottelua ja yleensä myös kysellään perään, että kerkeätkö osallistua palaveriin. Tämä on henkilökohtaisesti asia missä pitää parantaa omaa toimitaan. Näin ei tulisi hukattua muiden aikaa turhaan odotteluun.

Vuorovastaavan rekrytoinnin haastattelutapa, jossa mukana oli laajempi ryhmä, osoittautui mielestäni erittäin toimivaksi. Ainakin itse koin, että laajemmalla ryhmällä tuli haastattelun asioita käytyä laajemmin lävitse kuin mitä pienellä ryhmällä olisi tullut käytyä. Lisäksi ryhmässä olleet vuorovastaavat pääsivät itse vaikuttamaan oman kollegan valintaan. Oman kehittymisen kannalta näin tarpeelliseksi laittaa työhaastattelussa olleille Microsoft Forms kyselyn liittyen haastatteluun. Koska haastattelut saattavat olla jännittäviä tilaisuuksia haastateltaville, niin palautteen kysyminen ja saaminen heti haastelun jälkeen voi olla haastavaa. Nyt haastateltavilla oli aikaa miettiä omaa palautetta haastatteluun liittyen.

Viikko ei sujunut suunnitelmien mukaan. Jouduin akuuttien asioiden takia jättämään muutamia palaverieita väliin. Mutta koen, että esihenkilönä minä toimin oman tiimin tukena haasteellisissa tilanteissa ja yhdessä miettimällä, miten ne ratkaistaan, luodaan toimivia malleja. Kun haasteellisiin tilanteisiin on rakennettu toimivia malleja, pystyvät tiimin henkilöt jatkossa ratkaisemaan vastaavanlaisia haasteellisia tilanteita itse.

Tiimin esihenkilö luo ja organisoii tiimin toiminnalla suunnan. Hän toimii vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa samalla altistaa itsensä heidän vaikutuksellensa. Tiimin esihenkilön tehtävä ohjata ja tukea tiimin jäseniä yhteisvastuullisessa toiminnassa sekä aktivoida jäsenten välisiä vuorovaikutussuhteita. Lisäksi esihenkilön tehtävä on edesauttaa yhdessä oppimista arjen työtehtävissä. (Ristikangas ym. 2021, 60.) Vaikka vuorovastaavilla on usein tilanne hyvin hallussa, keskustelemme päivittäin asioista ja haasteista mitä edellisenä päivänä tehtaalla on ollut. Näin pysyn itse hyvin asioista selvillä ja tarvittaessa voin ohjata toimintaa haluamaani suuntaan, jos näen siihen tarvetta.

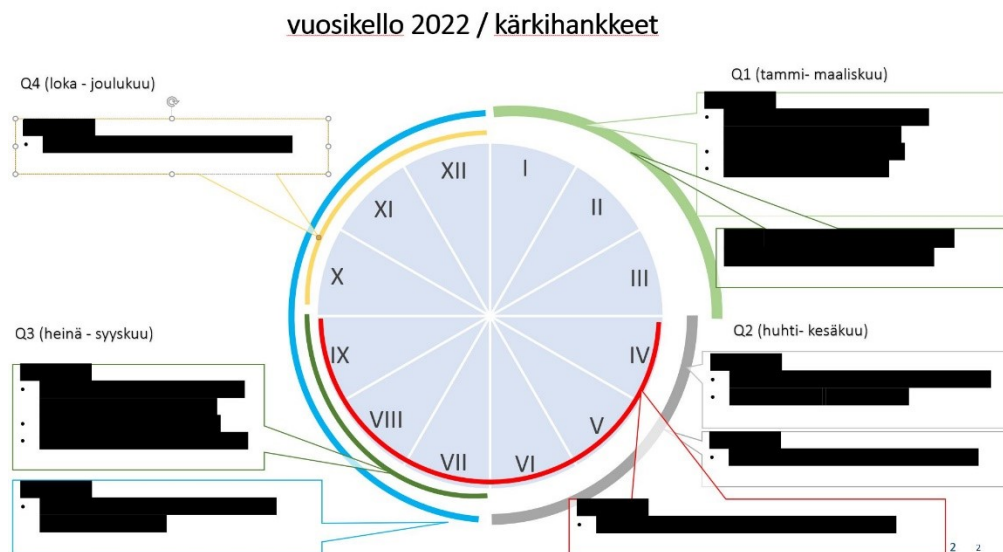
Esihenkilön pitää käyttää riittävästi aikaa yhteisen tekemisen prosessointiin. Näin varmistetaan, että käsitys tekemisen laadusta ja suunnasta on kaikilla sama. Monesti esihenkilön vahvuus, mutta myös heikkous on se, että annetaan valmiit ratkaisut haasteellisissa tilanteissa ilman, että asioista keskustellaan yhdessä. (Havunen 2022, 147–148.)

3.3 Seurantaviikko 3

Tämän viikon piti olla etukäteen aikataulullisesti huomattavasti löysempi kuin aikaisempien seurantaviikkojen, mutta heti maanantaista lähtien koronaan liittyvät toimet aiheuttivat paljon ylimääräistä tekemistä. Koronatilanteen huonontuessa ja tartuntamäärien kasvaessa jouduimme miettimään, miten voisimme ennaltaehkäistä töissä tapahtuvat altistumiset. Työtehtävissä meillä on jo pidemmän aikaa ollut käytössä hengityssuojaimet, mutta tauoilla henkilöt saattavat altistua. Ratkaisimme tämän ongelman muuttamalla kaikki neuvottelutilat ja vuorovastaavien käytössä olleet työtilat yhden hengen taukotiloiksi. Näin saimme järjestettyä riittävästi taukotiloja, joilla altistumiset saatiin karsittua. Tämä helpotti huomattavasti vuorovastaavien työtä, koska aikaisemmin jos joku ilmoitti menevänsä koronatestiin, oli vuorovastaavien jäljitettävä mahdolliset, työpaikalla altistuneet henkilöt. Maanantain tuotantokokouksen jälkeen jäimme miettimään resurssitilannetta. Resurssien niukkuuden takia jouduimme hiukan muuttamaan tuotantosuunnitelmaa, koska vuorovastaavat eivät saaneet kaikkia puuttuvia vuoroja täytettyä. Haasteet resurssien kanssa korostuivat alkuvuikosta ja sen takia minä sovin tuotannonsuunnittelijamme kanssa muutamille päiville poikkeavat pakkauskaikataulut. Alkuvuikosta kalenterissa oli pelkästään säännöllisesti toistuvat viikoittaiset palaverit, mutta akuutit asiat työllistivät melkoisesti. Sain kuitenkin alkuvuikkoon mahdutettua tuotantokierroksen. Näillä kierroksilla pystyy hyvin keskustelemaan henkilöiden kanssa työhön liittyvistä asioista ja aika usein myös kaikesta muustakin.

Keskiviikkona aloitin vuosisuunnitelman laatimisen omalle vastuualueelle. Johtoryhmä oli laatinut tehtaiden suuntaviivat ensi vuodelle ja näiden perusteella aloitin laatimaan oman vastuualueeni konkreettiset toimenpiteitä, miten johdon asettamiin tavoitteisiin päästään.

Kuviossa 9 kuvattuna vuosikelloon tulevan vuoden toimenpiteet ja kärkihankkeet otsikkotasolla.



Kuvio 9. Vuosikello

Koska toimenpiteiden suunnittelu tehdään loppuvuodesta niin suurin osa niitä painottuu seuraavan vuoden alkupuolelle. Tämä johtuu siitä, että mitä pidemmälle suunnitellaan, sen epätarkempaa suunnittelu on. Vuosikellon otsikkotason tekemisen purin käytännön tekemiseksi omalla vastualueella.

Viikkoanalyysi

Viikon piti olla rauhallinen, mutta akuuteista asioista johtuen viikosta muodostui kiireinen. Viikon suunnitelman osalta aikataulut menivät hiukan uusiksi ja en pystynyt kaikkiin suunniteltuihin asioihin käyttämään niin paljon aikaa, kun olin alun perin ajatellut. Vuosikellon työstäminen oli esimerkiksi yksi asia, jota kerkesin aloittamaan, mutta en saanut sitä valmiiksi viikon aikana. Vuosikello on hyvä tapa suunnitella ja aikatauluttaa vuoden päätehtävät ja tapahtumat. Lisäarvo vuosikellossa tulee siitä, että yhdestä kuvasta nähdään helposti eri tehtävät ja niiden aikataulut. (Hautanen 2022.)

Viikon loppupuolella aloitin uuden käytännön sähköpostien osalta. Aikaisemmin tuli posteja luettua heti töihin tullessa ja pitkin päivää. Näin toimien, postit tuli useasti luettua pikaisesti ja pintapuolisesti ja välillä jäi osaan posteja vastaamatta kiireen takia. Lisäksi sähköposteihin reagointi keskeytti muun tekemisen. Uudessa käytännössä varasin kalenteristani aamupäiville niiden lukemiseen ja vastaamiseen. Toisen ajankohdan varasin iltapäivälle ja jos se aika ei riitä niin sitten palaan akuutteihin sähköposteihin vielä työpäivän päätteeksi.

Näiden kalenterivarausten välissä en postejani lukenut tai reagoanut niihin. Näin toimimalla vältän sähköpostin aiheuttamat työni keskeytykset ja pystyn keskittymään paremmin siihen mitä olen tekemässä. Käsittämällä sähköpostit yhdellä kertaa säästetään myös työaikaa (Sammalisto 2014, 34.)

3.4 Seurantaviikko 4

Viikon aloitus maanantaina sujui vuoronvaihtoinfon luvulla ja aamun tuotantokokouksella. Tuotantokokouksen jälkeen keskustelin vuorovastaavien kanssa siitä, miten viikko on lähtenyt pakkausten osalta liikkeelle sekä tietenkin resurssitilanteesta, joka näytti edelleen haasteelliselta koko viikon osalta. Tämän jälkeen oli vuorossa sähköpostien luku. Aloitin viime viikolla aikatauluttamaan kalenteriini aikaa sähköpostien lukemiseen sekä käsittelyyn. Sähköpostien jälkeen oli vuorossa työaikaleimojen tarkastus. Pysin tekemään tuon leimojen tarkastuksen heti maanantai aamupäivisin niin jää paremmin aikaa, jos leimoissa on jotain selvitettävää. Lounaan jälkeen oli vuorossa oma kehityskeskusteluni. Kehityskeskustelu sujui rennossa ilmapiirissä esihenkilöni kanssa ja saimme käytyä edellisen vuoden tavoitteiden toteutumana sekä tulevan vuoden uudet tavoitteet. Iltapäivällä oli vielä vuorossa maanantain kiinteästi toistuvat palaverit.

Tiistain aloitus arkirutiineilla eli vuoronvaihtoinfon lukemisella ja aamun tuotantokokouksella. Tuotantokokouksen jälkeen lähdin auttamaan vuorovastaavaa tuotannon neuvottelutilan muuttamisessa taukotilaksi. Koska olimme joutuneet rajoittamaan taukotilassa yhtä aikaa tauolla olevien henkilöiden määrää, oli aamuvuorossa välillä vaikeuksia päästä tauolle. Tätä ongelmaa helpottaaksemme, muutimme tuotannon neuvottelutilan taukotilaksi. Taukotilan kalustamisessa meni noin tunnin verran, ja tämän jälkeen keskityin sähköpostien lukemiseen ja käsittelyyn. Lounaan jälkeen oli vuorossa vuorovastaavien rekrytointiin liittyvien testien purku. HR päällikkömme esitteli minulle testattujen henkilöiden testitulokset ja miten tuloksia tulkitaan. Iltapäivällä meillä oli vielä pienellä ryhmällä palaveri, jossa mietimme kunnossapitoprosessia kehittämisen mahdollisuuksia. Ryhmässä oli mukana eri tiimien edustajia. Näin saimme huomioitua asian monesta eri näkökulmasta.

Keskiviikko olikin henkilökohtaisesti tämän viikon viimeinen työpäivä. Heti aamusta kävin vuorovastaavien kanssa keskustelua resurssien niukkuudesta sekä automaation ongelmista johtuneesta aikataulun viivästymisestä. Keskustelun lopputuloksena saimme yhdessä laadittua suunnitelman, miten resurssien kanssa toimitaan. Tämän akuutin tilanteen takia olin hiukan myöhässä seuraavasta kokouksesta, joka oli laatuvaastaavan järjestämä riskiarvioinnin päivitys. Onneksi he eivät olleet jääneet odottamaan minua vaan olivat aloittaneet käsittelemään sellaista osiota, joka ei suoraan minun vastuualueelleni osunut. Saimme myös minun vastuualueeni riskiarvioinnin kuitenkin päivitettyä palaverille varatun

ajan puitteissa. Iltapäivän vuorovastaavien palaverissa käsitelimme normaalien asioiden lisäksi vuosisuunnitelman toimenpiteitä. Mietimme yhdessä mitä konkreettisia toimenpiteitä eri osa-alueilla voimme tehdä. Osa vuosisuunnitelman asioista jäi edelleen kesken ja niiden osalta sovimme vastuuhenkilöt.

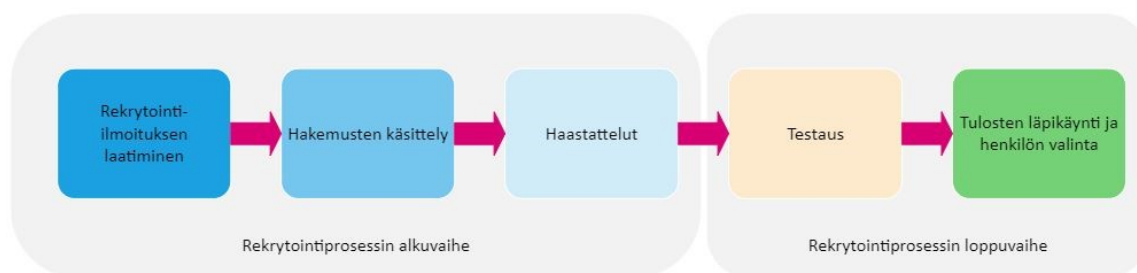
Viikkoanalyysi

Seuranta viikko 4 oli työajaltaan vajaa viikko, johtuen muutamasta vapaapäivästä, joten kalenterini oli jälleen ajallisesti haasteellinen. Oman kehityskeskustelun osuminen maanantaille ei ollut ihan ideaali tilanne. Kiireisen edellisviikon takia en ollut kerennyt juurikaan etukäteen käymään kehityskeskustelun lomaketta lävitse vaan se jäin maanantai aamulle. Koska kehityskeskustelu on erinomainen paikka käydä asioita lävitse oman esihenkilön kanssa, niin mielestäni siihen pitää etukäteen valmistautua. Ja mitä paremmin valmistaudut, sen parempi lopputulos todennäköisesti on. Meillä kehityskeskustelu on jaettu kahteen osaa, tavoitekeskustelu sekä varsinainen kehityskeskustelu. Nyt vuorossa oli tavoitekeskustelu. Siinä käydään lävitse edelliselle vuodelle asetetut tavoitteet ja niiden toteutuminen sekä asetetaan tavoitteet seuraavalle vuodelle.

Kehityskeskustelut voivat olla pakollinen ”paha” tai tilaisuus, jossa on mahdollisuus tarkastella ja arvioida, miten tavoiteisiin on päästy ja miten yhteisesti sovitut asiat ovat toteutuneet isossa kuvassa. Lisäksi kehityskeskustelu on hyvä tilaisuus esihenkilön ja alaisen välillä pysähtyä rauhassa keskustelemaan hieman syvällisemmin ja laajemmin työhön liittyvistä tavoitteista, odotuksista ja haasteista. (Huttunen 2018, 231–234.)

Uuden vuorovastaan rekrytoinnissa oli vuorossa testitulosten purku (kuviossa 10 kuvattuna rekrytointiprosessi yrityksessä X). Tehtaamme HR päällikkö oli tehnyt jatkoon päässeille henkilöille testauksen ja käynyt testien tulokset henkilöiden kanssa lävitse. Nyt kävimme HR päällikön kanssa yhdessä testien tulokset lävitse. Itselle testien tulokset toimivat lähinnä omien havaintojen tukena. Henkilöarvioiden tarkoitus on tukea ja antaa lisänäkemystä rekrytoijalle sekä tuoda mahdollisia eroja kahden tasaväkisen henkilön välille (Joki, 2021, 104.)

Rekrytoidessani vuorovastaavaa esihenkilötehtäviin mietin aina, miten kyseinen henkilö sopii osaamisensa puolesta nykyiseen porukkaan ja millaiset vuorovaikutustaidot henkilöllä on. Toki kokemus on myös tärkeää, mutta henkilökohtaisesti enemmän painotan vuorovaikutus- ja kommunikointitaitoihin, koska esihenkilötehtävissä ne taidot korostuvat.



Kuvio 10. Rekryointiprosessi yrityksessä X

Lisäksi aina kun rekrytoin henkilöitä, mietin miten henkilön osaaminen täydentää tiimin tämänhetkistä osaamista ja kuinka innokas henkilö on oppimaan uutta. Kajala (2016,36) toteaa, että vahva kokemus voi olla hyvä asia, mutta se voi olla myös este uuden opettelulle, jos ei ole valmis vanhasta poisoppimaan. Emme voi tietää mitä taitoja tarvitaan tulevaisuudessa, joten jos henkilö on innokas oppimaan uutta, tulee hän varmasti pärjäämään tehtävässään jatkossakin.

Koska kyseessä oli sisäinen rekryointi, niin suurin osa hakijoista oli jollain tapaa jo entuudestaan tuttuja minulle ja minulla oli hiukan käsitystä henkilöistä. Haastatteluissa ei kuitenkaan pidä antaa ennakkokäsityksille liikaa painoarvoa ja tällä kertaakin useammasta haastattelusta henkilöstä jäi paljon positiivisempi kuva kuin mitä ennakkoon oli.

Edellisellä viikolla aloittamani uusi käytäntö sähköpostien lukemisen osalta osoittautui ainakin ensimmäisen viikon jälkeen toimivalta käytännöltä. Kun keskittyi sähköpostien lukemiseen ja vastasi niihin ajoitetun ajan puitteissa, niitä ei tarvinnut miettiä myöhemmin ja keskittyminen muihin tekemisiin oli paremmalla tasolla. Viikon haasteisiin kuuluivat jälleen resurssien niukkuus koronasta johtuvista poissaoloista sekä muutamat haasteet tehdasautomaation kanssa, jotka aiheuttivat pakkausautomaation venymistä osalla pakkauslinjoista. Viikko oli kiireinen, mutta ajatus pitkästä viikonlopusta auttoi jaksamaan viikon kiireiden osalta.

3.5 Seurantaviikko 5

Maanantai aamun rutiinien jälkeen minulla oli työterveysneuvottelu. Tämä on yrityksessä X käytössä oleva tapa, jossa reagoidaan henkilön poissaoloihin tai muuhun työhön liittyvään haasteeseen. Neuvottelussa on mukana henkilön oma esihenkilö, työterveyshoitaja ja työterveyslääkäri sekä usein myös HR päällikkömme. Neuvottelussa on tarkoitus löytää

keinoja, joilla pyritään keksimään ratkaisuja asioihin, jotka liittyvät poissaoloihin tai keinoja, joilla parannetaan henkilön työssäjaksamista. Tässä neuvottelussa päädyimme sellaiseen ratkaisuun, jossa henkilö tekee osittaista työaika, rajatuissa työtehtävissä. Näin tuetaan henkilön töihin paluuta ja työssäjaksamista. Maanantai iltapäivällä oli viikoittain toistuvat häiriöt, laatu- ja hävikkipalaveri sekä iltapäivän tuotantokokous. Viikonlopun aikana olin tehnyt valintani vuorovastaavan rekrytoinnin osalta ja päivän päätteeksi ilmoitin asiasta valitulle henkilölle sekä muille tällä kertaa valitsematta jääneille.

Tiistain aloitin vuorovaihtoinfolla sen perään aamun tuotantokokous. Tuotantokokouksen jälkeen jäin normaaliin tapaan keskustelemaan vuorovastaavien kanssa ja kerroin heille kenet olin valinnut uudeksi vuorovastaavaksi. He olivat hyvin tyytyväisiä valinnasta. Tiistaina aloitimme myös uuden säännöllisen palaverin. Käynnistimme viikkopalaverin, jossa käydään lävitse tuotannon ja valmistuksen edellisen viikon työturvallisuus-, hävikki-, laadulliset- sekä tehokkuusmittarit. Jos jokin mittari ei ole tavoitteessa, käydään lävitse mitkä ovat korjaavat toimenpiteet, kuka vastaa niistä ja mikä niiden aikataulu on. Tuotantovastaavien pitää tähän palaveriin käydä etukäteen täyttämässä edellisen viikon mittaritoteumat ja alustava syy, jos ei olla tavoitteessa mittarin osalta. Työturvallisuuden osalta edellisellä viikolla oli tapahtunut kolme vaaratilannetta. Yksi näistä vaaratilanteista oli sellainen, jossa henkilö oli käyttänyt kemikaalipukua ja käytön jälkeen palauttanut puvun kaappiin likaisena. Tässä on vaarana, että seuraava käyttäjä saa kemikaali käsiinsä pukua pukiessaan. Kävin tämän tilanteen henkilön kanssa lävitse ja korostin, että näin ei voi toimia, vaikka olisi kuinka kiire. Jos pukua ei itse kerkeä puhdistamaan niin sitä ei saa laittaa takaisin kaappiin ja asiasta on informoitava seuraavalle vuorolle, että he huolehtivat puvun puhdistuksesta. Kun keskustelimme, millaisia vaaratekijöitä asian osalta voi olla, henkilö kyllä ymmärsi hyvin asia. Lupasi jatkossa huolehtia ja jäädä vaikka hiukan ylitöihin, että asia tulee asianmukaisesti hoidettua. Tiistain ohjelmaan kuului myös yksi koulutus. Se oli konsernitasoinen projektiportfolio-koulutus. Koulutuksessa käytiin lävitse esimerkinomaisesti projektien kirjaus SharePoint-lomakkeen kautta, tutustuttiin raportointiin sekä käytiin lävitse, millaisia projekteja järjestelmään kirjataan. Iltapäivällä tein kierroksen tuotannossa ja sen jälkeen osallistuin vielä klo 15 iltapäivän tuotantokokoukseen. Tuotantokokouksen jälkeen käytin vielä aikaa sähköpostien lukemiseen ja vastaamiseen.

Torstain aamurutiinien jälkeen oli toimittajapalaveri, jossa kävimme heidän kanssaan pakkasmateriaalien raaka-ainetilannetta lävitse. Koronapandemia on kasvattanut useiden materiaalien toimitusaikoja ja osassa myös saatavuus on haasteellista. Kävimme toimittajan kanssa lävitse sitä, miten paljon aikaisemmin meidän pitää antaa jatkossa omat tilauksemme pakkasmateriaalien osalta. Näin myös toimittaja pystyy hankkimaan omat raaka-aineensa ajoissa. Palaverin jälkeen kävin lounaalla ennen seuraavaa tapahtumaa, joka oli

koulutus liittyen laadukkaan häiriöilmoituksen laatimiseen ja uuteen ohjeistukseen sen osalta. Koulutus pidettiin vastaavaton esihenkilöille, jotka kouluttavat uuden toimintatavan omille tiimeillensä. Loppupäivän työajastani käytin vuosisuunnitelman tekemiseen ja noin klo 16 laitoin koneen kiinni, pakkasin sen reppuuni ja suuntasin kohti kotia.

Perjantai aamu kului normaaleissa aamurutiineissa. Aamun tuotantokokouksen jälkeen minulla oli kalenteri lähes tyhjä, joten minulla oli hyvin aikaa tehdä kierros tuotannossa ilman kiirettä. Nämä kierrokset ovat todella hyviä tilaisuuksia käydä keskustelemassa henkilöiden kanssa. Nämä ns. ”fiiliskeskustelut” ovat monesti erittäin antoisia. Niissä saa usein palautetta pienistä haasteista mitä kentällä kohdataan arjen työnteon osalta. Näistä haasteista keskusteltaessa usein kyselen millaisia ajatuksia henkilöllä itsellään olisi parannusehdotuksiksi ja usein niitä myös henkilöiltä löytyy. Jos parannusehdotus on järkevä ja heti toteutettavissa niin se toteutetaan, mutta jos vaatii esimerkiksi investointeja tai hankintoja, niin kehotan henkilöä tekemään siitä aloitteen. Joskus myös ideoita joutuu tyrmäämään, mutta jos siihen on hyvät perusteet ja niistä keskustellaan, niin asian ”tyrmääminen” ymmärretään. Iltapäivällä osallistuin vuorovastaavien vuoronvaihtoinfoon ja koska viikon tuotanto oli loppuilla ja totesimme viikon menneen hyvin. Ennen kotiin lähtö katsoin vielä seuraavan viikon kalenteriani alkuvuikon osalta ja totesin sen olevan jälleen todella täynnä palavereita ja tapahtumia. Onneksi maanantai aamuna ei ollut sellaisia palavereita, joihin olisi pitänyt etukäteen selvittää asioita.

Viikkoanalyysi

Viikko meni suunnitelman mukaisesti ja edellisviikkojen haasteet resurssien osalta helpottivat tälle viikolle. Kalenterin osalta väljempi viikko antoi mahdollisuuden tehdä hiukan rästiin jääneitä tehtäviä sekä kierrellä useampana päivänä tuotannossa keskustelemassa henkilöiden kanssa.

Työterveysneuvottelu on todella hyvä käytäntö henkilöiden työssäjaksamisen tueksi. Neuvottelussa pääpaino on, miten voidaan parantaa työntekijän työ- ja toimintakykyä suhteessa työn vaatimuksiin. Sovittamalla työtä työntekijän työkykyyn sopivaksi huomioiden työntekijää sekä työnantajaa palvelevat tavat, voidaan edesauttaa henkilön töihin paluuta ja työssäjaksamista. (työterveyslaitos 2022.) Tässä keskustelussa saimme sovittua toimenpiteet, jotka hyödyttävät sekä työntekijää, että työnantajaa.

Viikon aikana minulla oli aikaa useille ”fiilis” keskusteluille henkilöiden kanssa. Keskustelut ovat myös hyvä tapa keskustella henkilölle tärkeistä, työajan ulkopuolella olevista asioista. Hei, mitä sinulle kuuluu? - työkalu on erittäin toimiva ratkaisu. Sillä voidaan kysellä henkilön hyvinvoinnista ja samalla rakennetaan luottamuksellista yhteistyösuhdetta. Keskustelulle on kuitenkin varattava riittävästi aikaa, jotta pystyy aidosti kuuntelemaan mitä henkilöllä on

sanottavaa. Henkilökohtaiset kohtaamiset ovat myös hyvä paikka antaa positiivista palautetta. Aiheen ei aina tarvitse olla suuri vaan pienestäkin ansaitusta asiasta on hyvä antaa palautetta. Tämä kannustaa ja motivoi henkilöitä. (Ristikangas ym. 2021, 285–287.)

Yksi valmentavan johtamisen kulmakivistä on luoda sellainen tila toiselle, jossa henkilö uskaltaa ilmaista omia ajatuksiaan, toiveitaan, pelkojaan, huolenaiheitaan ja uusia ajatuksia ilman vähättelyä. Turvallinen ja luottamuksellinen ympäristö aktivoi henkilöitä tuomaan omia ajatuksia ilman, että heidän pitää pelätä miten esihenkilö niihin reagoi. Jos henkilöt pelkäävät omien ajatustensa esille tuomista niin he eivät uskalla niistä puhua. Siksi valmentavan esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä on luoda psykologisesti turvallinen tila. Sillä tarkoitetaan ilmapiiriä, jossa voidaan aidosti ilmaista itseään ilman pelkoa negatiivisesta suhtautumisesta. Näissä tilanteissa esihenkilö kohtaa empaattisesti, hyväksyen, arvostaen ja lempeydellä (Soback 2021, 115–116.)

3.6 Seurantaviikko 6

Seurantaviikko kuusi oli tähänastisista viikoista aikataulun osalta kiireisin. Viikolla minulla oli kalenterissa vain kolme yli tunnin kestävästä aukkoa, muuten kalenteri oli täynnä palaveria ja tapahtumia. Tällä viikolla oli todella paljon satunnaisia palaveria eri aiheista. Lisäksi viikolle osui jälleen työaika raporttien tarkistaminen, jonka tein heti maanantaina. Maanantain aikataulua sekoitti myös työmatkatapaturma, joka sattui kyseisenä aamuna. Henkilö oli töistä lähtiessään liukastunut työpaikan parkkipaikalla. Tästä tapahtumasta aamun vuorovastaava oli tehnyt A4 ensitiedotteen ja itse käynnistin tapaturman tutkinnan. Tutkinnan osalta kävin kuvaamassa tapahtumapaikan ja aloitin tutkintaan liittyvän raportin laadinnan. Akuuttina korjaavana toimenpiteenä parkkipaikalle tilattiin heti hiekoitus kiinteistöhuoltoyhtiöltä. Lopullinen tutkinta jäi odottamaan henkilön töihin paluuta. Alkuvuorosta kävimme esihenkilöni sekä toimintomme ohjausryhmän kanssa omien vastuualueiden 6S standardien tilannetta lävitse. Omalta vastuualueeltani standardit olivat laadittu ja muutamaan kohdetta lukuun ottamatta käytössä. Sovimme näiden kohteiden käyttöönoton osalta, että ne otetaan ensi viikosta käyttöön.

Keskiviikkona kävin oman tiimini kanssa lävitse henkilöstökyselyn tulokset ja toimenpiteet. Koska vuorovastaavat työskentelevät 3-vuorossa en pysty asiaa käymään yhdellä kertaa kaikkien kanssa lävitse, vaan osan henkilöiden kanssa asia on käytävä lävitse eri ajankohdassa. Tämä on esihenkilötyön haaste, kun henkilöt työskentelevät 3-vuorotyössä. Henkilöstökysely toteutettiin ensimmäistä kertaa Peakonin älykkäällä alustalla, joten tulokset olivat hiukan eri muodossa kuin aikaisempina vuosina toteutetuissa henkilöstökyselyissä. Kysely jakaa tulokset eri osa-alueisiin ja ehdottaa mille osa-alueella kannattaa toimenpiteitä kohdentaa. Iltapäivällä oli vuorossa jokaviikkoiset toiminnan suunnittelupalaveri sekä

vuorovastaavien viikkopalaveri. Toiminnan suunnittelupalaverissa käydään lävitse tulevat normaalista poikkeavat tilanteet kuten erilaiset huollot, koeajot ja kampanjat. Tämän viikon palaverista nousi omalle vastuualueelleni useita koeajotarpeita tuotekehityksen suunnasta. Koeajot vaativat yleensä hiukan extra resurssia pakkauslinjalle. Vuorovastaavien palaverissa kävimme tämän resurssiasian lävitse ja varmistimme, että ne ovat riittävät. Toinen asia mihin käytimme aikaa vuorovastaavien palaverissa, oli vuorovastaavien vastuualueiden tarkastelu. Olen jakanut kaikille henkilökohtaisen vastuualueen, jonka osalta henkilöllä vastaa ohjeiden ajantasaisuudesta ja alueen toimintojen kehittamisestä. Nyt kävimme vastuualueita uudelleen lävitse ja varmistimme, että työkuorma kaikilla vuorovastaavilla olisi samalla tasolla, koska osassa alueista tapahtuu muutoksia enemmän kuin toisilla.

Viikkoanalyysi

Viikko oli todella hektinen. Muutaman päivänä en kerennyt kunnon lounastaukoa pitämään ja jouduin turvautumaan välipalapatukkaan tietokoneen ääressä. Tämä ei ole henkilökohtaisen jaksamisen kannalta hyvä asia. Koronapandemian luoma poikkeuksellinen tilanne, jossa kaikki kokoukset ovat siirtyneet pidettäväksi verkossa, on aiheuttanut sen, että palaverin järjestäjän ei tarvitse miettiä paikasta toiseen siirtymiseen kuluvaan aikaan. Vaikka yrityksen X Outlook ohjelma aikatauluttaa lähtökohtaisesti palaverin pituudeksi 50 minuuttia, niin usein palaveri todellisuudessa kestää tunnin. Tämä toki on myös palaverin vetäjän vastuulla, että palaveriin varattaisiin oikea aika. Jos päivät ovat hektisiä ja virtuaalipalaverista toiseen siirtymisiä, jää tauot vähäiselle huomiolle tai kokonaan pitämättä.

Toukojen pitämättömyys näkyy vireystilan laskemisena ja samalla työsuoritus heikkenee tarkkaavaisuutta vaativissa tehtävissä. Vireystilan lasku myös heikentää keskittymiskykyä. Keskittymisen vaikeus yhteen asiaan saattaa aiheuttaa sen, että keksimme muita samanaikaisia tekemisiä ja työ muuttuu raskaaksi, hitaaksi sekä virhealttiiksi (Huovilainen 2021, 49–50.) Säännölliset, alle 10 minuuttia kestävät mikrotauot auttavat jaksamaan paremmin, lisäävät vireyttä ja nopeuttavat työpäivän jälkeistä palautumista (Markkula 2022). Pitkään jatkuessa taukojen laiminlyönti voi aiheuttaa esihenkilön uupumisen. Tämä voi näkyä esihenkilön käyttäytymisessä ärtyneisyytenä, syrjäytymisenä tai hyökkäävänä käyttäytymisenä. Uupumuksen edetessä pidemmälle, esihenkilö ei jaksakaan tehdä töitään ja tekemättä jääneet työt kuormittavat entisestään esihenkilöä. Pahimmillaan esihenkilö alkaa syyttää muita tai perustella saamattomuuttaan kiireellä ja siitä voi tulla tekosyy esihenkilölle. Kiireinen ja kireä esihenkilö vaikuttaa tiimin ilmapiiriin negatiivisesti. (Pirinen 2015.)

Henkilöstökyselyn osalta valitsimme toimenpiteiden kohteeksi kyselyn osa-alueet saavutukset ja palaute. Mietimme, miten henkilöt voisivat kokea paremmin saavutuksen tunnetta ja siihen laadimme toimenpiteeksi vuorokohtaisten tavoitteiden asetanta. Tavoitteiden pitää

olla selkeitä ja helposti mitattavissa. Tavoitteiden asettelussa voidaan hyödyntää SMART-menetelmää (kuvio 11). Kirjaimet muodostuvat sanoista: Selkeästi määriteltä, mitattavissa, aikaan sidottu, realistinen ja tavoittelemisen arvoinen. Tavoitteiden ollessa selkeitä ja mitattavissa, on henkilöiden helppo arvioida omaa onnistumistaan ja tavoitteen saavuttamista. Tavoitteelle pitää olla myös määriteltä aikataulu missä ajassa tavoite on mahdollista saavuttaa. (Elsy 2022.) Hyvin asetettujen tavoitteiden osalta myös esihenkilöiden on helppo antaa palautetta onnistumisista sekä myös tarvittaessa rakentavaa palautetta, jos tavoitteeseen ei ole päästy.



Kuvio 11. SMART-menetelmä (mukailtu Elsey 2022)

Vuorovastaavien vastuualueita läpikäydessä painotimme työkuorman tasaisuutta. Joillakin alueilla meillä tapahtuu paljon muutoksia ja toisilla alueilla muutoksia ei juurikaan tapahdu. Nämä muutokset yleensä tarkoittavat, että ainakin jotain ohjeistuksia pitää päivittää tai jopa tehdä uudelleen. Tarkastelemalla ja tarvittaessa muuttamalla vastuualueiden jakoa, pystytään hallitsemaan myös henkilöiden työkuormaa paremmin.

3.7 Seurantaviikko 7

Tämä viikko oli edellisviikon vastakohta. Muutamana päivänä minulla ei ollut kuin yksittäisiä palavereita. Näin sain tehtyä rästiin jääneitä töitäni ja lisäksi näinä aikataulullisesti väljemminä päivinä käytin reilusti aikaa tuotannon kierroksiin. Viikko kuitenkin alkoi resurssien selvityksellä. Viikonlopun jäljiltä oli useita henkilöitä menossa koronatesteihin joko omien oireidensa takia tai sitten koronapositiiviselle altistumisen takia. Maanantain tuotantokokouksen jälkeen jäin vuorovastaavien kanssa katsomaan Microsoft Teamsin välityksellä, miten viikon resurssit saadaan hoidettua. Poissaoloja paikattiin kyselemällä henkilöitä vapailta töihin ja tarjoamalla henkilöille ylityitä. Maanantaina emme saaneet kuin alkuviikon poissaolot hoidettua ja sovimme, että katsotaan päivittäin yhdessä, miten resurssit hoidetaan. Tämä

resurssien tilanne nousi esille myös tuotannossa tekemillä kierroksilla. Muutamissa käynnissä pitäjien kanssa käymissäni keskusteluissa tämä resurssien niukkuus aiheutti keskustelua siitä, miten resursseja voisi tasata eri vuorojen välillä. Resurssien vajaus tietenkin kuormittaa niitä henkilöitä, jotka töissä ovat ja välillä vuorojen väliset resurssit eivät ole tasapainossa, jos poissaoloja osuu johonkin vuoroon paljon. Vuorojen välinen resurssien epätasainen jakautuminen on välillä vaikeaa paikata, koska julkaistuihin työvuorolistoihin voidaan tehdä muutoksia vain henkilöiden suostumuksella.

Tiistain aloitus oli normaalisti aamun tuotantokokouksella, ja sen jälkeen katsoimme jälleen resursseja lävitse. Poissaolot eivät onneksi olleet lisääntyneet maanantain tilanteesta ja muutamat henkilöt olivat jo saanut koronatestituloksensa. Onneksi tulokset olivat olleet negatiivisia ja henkilöt pystyivät palaamaan töihin. Aamupäivällä oli vuorossa viikkopalaveri. Edellisviikon mittareissa useampi mittari oli jäänyt tavoitteestaan ja niiden osalta osa korjaavista toimenpiteistä oli suoritettu, mutta muutamissa toimenpiteet olivat vielä kesken. Yksi tavoitteestaan jäänyt mittari oli aikahävikkiin liittyvä ja sen tiimoilta starttasimme uuden projektin, jossa ongelmaa lähdetään ratkaisemaan ongelmanratkaisutyökaluja hyödyntäen. Ennen lounasta kävimme tehdaspalveluvastaavan kanssa vielä jälkipakkaamossa katso-massa erään aloitteen kautta toteutettavaksi sovitun toimenpiteen. Iltapäivällä minulla oli palaveri työsuojelupäällikön kanssa liittyen tapaturman tutkintaan, jonka olin tehnyt. Tutkin-nassa hyödynnämme ongelmanratkaisutyökaluja ja pyysin työsuojelupäälliköltämme hiu-kan sparrausta liittyen tapaturman tutkintaan. Kävimme tutkintaa yhdessä lävitse ja mieles-täni saimme tutkintaraportin täytettyä laadukkaasti loppuun. Tiistaille mahtui vielä esihen-kilöiden palaveri. Tässä esihenkilöiden palaverissa käydään kuukausittain lävitse ajankoh-taiset asia liittyen esihenkilöiden toimintaan. Nyt lähes koko palaverin aika meni uusien ko-ronakäytäntöjen läpikäyntiin.

Keskiviikon aamun palaverin jälkeen osallistuin esihenkilöni järjestämään tilaustoimitus tii-min henkilöstökyselyn purkuun. Kävimme kyselyn tulokset lävitse ja yhdessä valitsimme kehityskohteen. Lounaan jälkeen oli vuorossa aikahävikkiin liittyvä projektipalaveri. So-vimme palaverissa erilaisia toimenpiteitä, miten tarkempaa tietoa aloitetaan keräämään haasteista ja miten seuranta niiden osalta toteutetaan. Iltapäivällä olikin vuorossa pienryh-män palaveri, jossa jatkoimme uuden toimintatavan määrittelyä, miten toimitaan pakkaus-linjojen häiriötapauksissa. Tarve uudelle toimintatavalle oli noussut loppuvuodesta pide-tyssä esihenkilöiden työpajassa, jossa kävimme lävitse yhteisiä toimintatapoja ja niihin liit-tyviä haasteita. Sieltä saimme pienryhmällemme tehtäväksi määritellä toimintatavan, miten pakkauskoneiden vikatapauksissa toimitaan kunnossapidon ja pakkaamon henkilökunnan välillä. Nyt kävimme pienryhmällä lävitse mitä olimme toimintatapaan määritelleen ja so-vimme miten, kuka ja milloin uusi toimintatapa esitellään tehtaan johtajalle. Iltapäivän

päätteeksi oli vuorossa viikoittainen vuorovastaavien palaveri. Kävimme lävitse edellisen viikon mittariston sekä sovimme uutena asiana sen, että jatkossa katsomme kuukausittaisen poissaoloraportin palaverissa yhdessä. Aikaisemmin jokainen esihenkilö on raportin ajanut järjestelmästä itse ja katsonut vain omien alaistensa tilanteen. Jatkossa seuraamme koko tiimin poissaoloja yhdessä ja sovimme toimenpiteet, miten edetään esimerkiksi varhainen välittäminen prosessin osalta. Päivän päätteeksi kävin vielä osan vuorovastaavien kanssa meidän oman tiimin henkilöstökyselyn tulokset lävitse ja keskustelimme tiimimme kehityskohteen valinnasta.

Loppuviikosta säännöllisten palaverien lisäksi ollut kuin muutama normaalista poikkeava palaveri. Ensimmäisessä poikkeavassa palaverissa mietimme tuotannon rytmiiikan muutoksen kokeilua. Muutosta suunniteltaessa pitää huomioida todella monta tekijää ja päätimme, että teemme pienemmällä porukalla suunnitelman uudesta rytmiiikasta ja sen jälkeen muut tiimit saavat tutustua siihen ajan kanssa. Toinen loppuviikon normaalista poikkeava palaveri koski pakkauslinjojen oheistoimintojen standardisointia. Standardisoinnin tarkoitus on määrittää tavoiteajat eri oheistoimintojen kestolle sekä ohjeistaa, miten toimimalla tavoiteaika on mahdollista saavuttaa. Loppuviikon väljempi aikataulu mahdollisti sen, että sain mahdollistettua useamman tuotantokierroksen loppuviikolla. Kierroksilla kävin useita ”fiilis” keskusteluita henkilöiden kanssa. Loppuviikosta aloitin myös uuden käytännön omien töiden suunnittelun osalta. Tein itselleni toistuva kalenterivarauksen perjantaille ja varatun ajan käytän seuraavan viikon töiden suunnitteluun ja tarvittaessa valmistautumiseen.

Viikkoanalyysi

Viikko sujui töiden osalta suunnitelmallisesti. Kalenterin väljyys mahdollisti edelliseltä viikolta rästiin jääneiden töiden valmiiksi saattamisen sekä tulevien töiden systemaattisen suunnittelun.

Viikolla minulla oli myös hyvin aikaa kierrellä tuotannossa keskustelemassa henkilöiden kanssa. Se, että on aikaa kuunnella henkilöiden asioita, on erittäin tärkeää valmentavassa johtamisessa. Kuuntelemisen taito on yksi tärkeimmistä esihenkilön vuorovaikutustaidoista. Esihenkilön pitää pystyä varaamaan riittävästi aikaa ja keskittyä työntekijän aktiiviseen kuuntelemiseen. Kuunteleminen vaatii myös kykyä olla läsnä tilanteessa. Läsnä olemisen edellytyksenä on, että pystyy asettaa omat tarpeet hetkeksi sivuun ja keskittymään vain työntekijän kuuntelemiseen. Läsnä olevalla asenteella esihenkilö osoittaa arvostuksensa työntekijälle. Kiireettömyydellä, pysähtymisellä ja oikeita kysymyksiä esittämällä, esihenkilö saa työntekijän kertomaan omia ajatuksiaan ja mahdollisia huoliensa. (Pirinen 2015.) Mutta pelkkä kuunteleminen ei välttämättä riitä. Soback (2022) toteaa, että valmentava kuunteleminen onkin aivan muuta kuin hiljaa olemista. Itseasiassa valmentava kuunteleminen on

hyvinkin aktiivista toimintaa. Parhaimmillaan kuuntelu on tutkiskelevaa kuuntelua, jossa annetaan toiselle avointila omien ajatustensa esille tuomiselle. Aktiivisessa kuuntelussa kuultu asia palautetaan ajoittain puhujalle ja tarkistetaan, että onko kuulija ymmärtänyt asian oikein (Talvio & Klemola 2017).

Usein esihenkilöillä ei ole riittävästi aikaa ihmisten kanssa keskustelulle, mutta miten muuten esihenkilö voisi tietää mitä kaikkea asioista henkilöiden töihin liittyy, jollei niistä keskustella. Keskustelevan johtamisen periaatteiden toteutumiseksi haasteita asettaa esihenkilön aikapulan lisäksi se, että työn tekemiseen liittyy paljon opittuja asioita, joita työntekijän on haasteellista pukea sanoiksi. Tämän takia esihenkilön, joka pyrkii hyödyntämään ja kehittämään työntekijöiden osaamista, on opittava vuorovaikutustilanteissa käyttämään tarinoita ja vertauskuvia. Näitä hyödyntämällä, on mahdollista saada esille henkilön syvälinen tieto asiasta. (Juuti & Vuorela 2015.)

Nämä tuotantokierroksilla tapahtuvat keskusteluhetket ovat mielestäni todella tärkeitä ja merkityksellisiä. Välillä puhutaan tärkeistä työasioista ja välillä vain siitä mitä henkilölle itselle kuuluu tai mistä tahansa maailmalla tapahtuneesta asiasta. Näin rakentuu henkilöiden välinen luottamuksellinen ilmapiiri ja kynnyks vaikeistakin asioista puhumiselle madaltuu. Se on normaalia, että elämä ei aina mene ruusuilla tanssien vaan elämässä saattaa tulla vastaan haasteellisia tilanteita. Ja nämä tilanteet saattavat näkyä henkilön käytöksessä tai töiden tekemisessä työpaikalla. Jos henkilöllä on luottamus omaa esihenkilöönsä, he pystyvät näistä haasteellisistakin tilanteista puhumaan ja esihenkilö voi huomioida sekä tukea henkilöä omassa toiminnassaan.

Töiden standardisoinnin osalta laadimme pakkauslinjojen toiminnoille tavoiteajat ja yksityiskotaiset ohjeet toimintatavoista, millä tavoitteeseen päästään. Ohjeiden teossa olemme hyödyntäneet käynnissä pitäjien ammattitaitoa ja kokemusta ottamalla heitä mukaan laatimaan uusia ohjeistuksia pakkauslinjoille. Lisäksi tavoiteajat eri toiminnoille on asetettu yhdessä käytyjen pohdintojen perusteella. Merikosken (2018) mukaan, valmentavassa johtamisessa yksi onnistumisen avaimista on se, että tiimit ja työntekijät otetaan mukaan keskustelemaan tavoitteista ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa niihin sekä miten toimimalla tavoitteet on mahdollista saavuttaa.

3.8 Seurantaviikko 8

Seurantaviikko alkoi rauhallisissa merkeissä. Resurssien puolesta alkuviikko näytti huomattavasti paremmalta kuin edellinen viikko, koronasta johtuvia poissaoloja oli kuitenkin edelleen. Maanantain tuotantokokouksen jälkeen keskustelimme vuorovastaavien kanssa ajankohtaisista asioista ja liittyen muutamien henkilöiden poissaoloihin. Sovimme, että

seuraamme henkilöiden tilannetta ja jos poissaolot jatkuvat niin käynnistämme varhaisen välittämien prosessin. Alkuvuikosta meillä oli materiaalitoimittajan kanssa palaveri. Tämä palaveri poikkeaa normaaleista materiaalitoimittajapalavereista siinä mielessä, että nyt kyseessä ollut toimittaja on itse asiassa samaan konserniin kuuluva tehdas. Yhteistyö on tässä tapauksessa paljon syvempää kuin mitä se on ulkoisten toimittajien kanssa.

Viikon puolivälissä meillä oli tuotannossa joitakin teknisiä haasteita, jotka vaikuttivat viikon aikatauluihin. Vuorovastaavien palaverissa mietimme, miten voisimme itse edesauttaa teknisten ongelmien selvittämisessä ja niistä tiedottamisesta. Varsinkin yö aikaa apujen saaminen on haastavaa ja usein haasteellisimpiin ongelmiin lisäapuja saadaan vasta aamulla, kun tekniset asiantuntijat saapuvat töihin. Vaikka apujen pyytäminen kuuluu kunnossapidon organisaatiolle, sovimme vuorovastaavien kanssa, että he varmistavat apujen saannin aamuisin näissä tilanteissa. Näin varmistamme, että apuja on tulossa ja mahdollisesti saamme arvion aikataulusta ongelmien selvittämiselle. Aikataulu on siitä tärkeä tieto, koska jos häiriön selvittäminen vaatii useita tunteja, täytyy kyseisen pakkauslinjan tuotteita siirtää muille linjoilla pakattaviksi. Viikon puoliväliin mahtui myös työterveyden järjestämä esihenkilöiden työkykyjohtamisen koulutus. Koulutuksessa käytiin lävitse yrityksemme työkykyjohtamisen prosessi kokonaisuudessaan sekä varhaisen tuen toiminnan vaiheet. Koulutus oli hyvä kertaus, miten esihenkilötoiminnalla voidaan edesauttaa henkilöiden työkykyä ja työssä jaksamista. Viikon aikana järjestettiin henkilöstöinfo muutosneuvotteluista. Vaikka muutosneuvottelut koskivat vain osaa tehtaan organisaatiosta niin silti info herätti paljon keskustelua ja jopa pelkoa tuleeko tämä laajenemaan koskemaan koko henkilöstöä. Muutosneuvotteluissa ei ollut tarkoitus vähentää henkilöstöä vaan se koski organisaatorakenteiden muutosta. Vaikka muutokset eivät koskettaneet oman vastuualueeni henkilöstöä, kävin viikon aikana keskusteluja muutaman henkilön kanssa, joilla oli huoli siitä, että tuleeko meidänkin organisaatioomme muutosneuvottelut. Kerroin heille muutosneuvotteluista sen mitä itse niistä tiesin ja koitin rauhoitella ilmapiiriä asia tiimoilta.

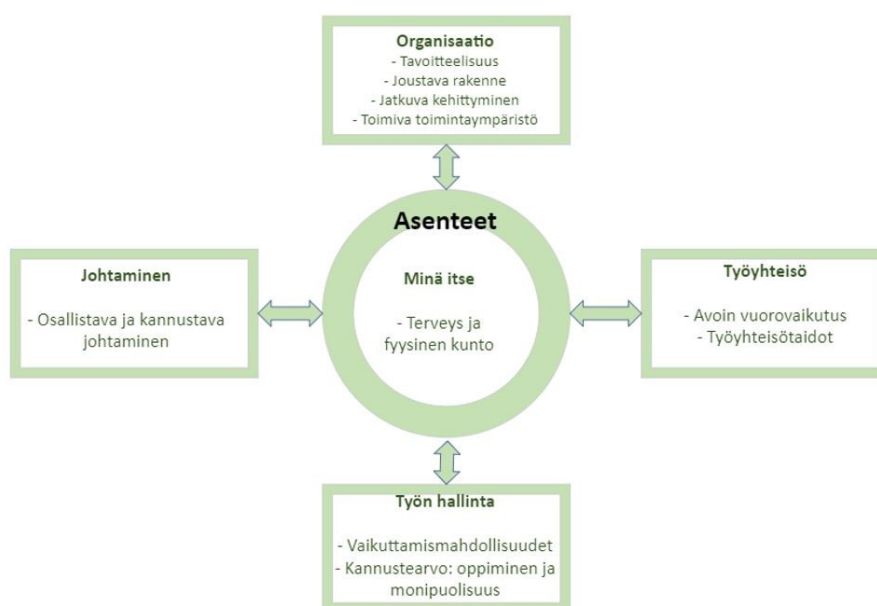
Viikon loppupuolella oli vielä yksi työterveysneuvottelu. Keskustelussa mietimme tapoja, joilla voisimme edesauttaa henkilön työhön paluuta järjestelemällä työtehtäviä tilapäisesti uudelleen.

Viikkoanalyysi

Viikko sujui oman aikataulun osalta suunnitelmallisesti. Vaikka viikolla oli hiukan haasteita tuotannon aikataulujen osalta se ei juurikaan näkynyt omassa toiminnassa, koska omassa kalenterissa oli varaa akuuttien asioiden hoitamiseksi ilman, että jotakin muuta olisi pitänyt siirtää. Viikon mielenkiintoisin asia oli työkykyjohtamiseen liittyvä koulutus. Esihenkilötyöllä

voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin todella merkittävästi ja työturvallisuuslakikin velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja työoloista.

Ihmisten työkykyjohtaminen on erittäin tärkeää ja yrityksessämme siihen kiinnitetään hyvin huomiota. Työhyvinvointi on usein liitetty työterveyteen ja työkykyyn, mutta se sisältää myös sujumisen arjessa. Työhyvinvoinnin syntymiseen vaikuttaa moni asia (kuvio 12). Hyvinvoiva organisaation on tavoitteellinen, sillä on joustava rakenne, organisaation toimintaa kehitetään jatkuvasti ja sillä on toimiva toimintaympäristö. Tavoitteiden laadinnassa henkilöstö otetaan aikaisessa vaiheessa mukaan luomaan omia tavoitteitaan. Näin saadaan henkilöstö kiinnostumaan asiasta. (Manka 2016, 76–82.)



Kuvio 12. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukailtu Manka 2016, 76)

Työhyvinvointi kuuluu arjen toimintaan. Se ei ole erillinen prosessi vaan sen oltava mukana päivittäisessä johtamisessa. Valmentavassa johtamisessa toteutuvat työhyvinvointiin liittyvien tekijöiden huomioiminen. Siinä pyritään aktiiviseen ja avoimeen vuorovaikutukseen. Luottamuksellisessa ilmapiirissä vaikeitakin asioita tuodaan esille ja niihin voidaan vaikuttaa. Luottamus on turvallisuutta ja työyhteisön kannalta tärkeää sosiaalista pääomaa. (Työturvallisuuskeskus 2022.)

Viikon onnistuminen liittyy keskusteluihin muutosneuvotteluiden osalta. Vaikka muutosneuvottelut eivät koskettaneet suoraan omaan organisaatiooni niin ne kuitenkin aiheuttivat joidenkin henkilöiden osalta ihmetystä sekä jopa hiukan pelkoja siitä, että laajeneeko neuvottelut koskemaan myös muita. Keskustelimme asiasta ja saimme aikaiseksi yhteisen ymmärryksen, että nyt ei ole kyseessä muutosneuvottelut, joiden tarkoitus on vähentää henkilöstöä vaan kyse on organisaatorakenteiden muutoksesta, joka pitää tehdä

muutosneuvotteluiden kautta. Myös työterveysneuvottelu sujui suunnitelmien mukaisesti. Saimme järjestettyä henkilölle korvaava työtä, joka tulee henkilön työkyvyn palautumista normaalille tasolle. Mielestäni aina kun näitä ratkaisuja on mahdollista sopia, niin se on sekä työntekijän että työnantajan etu.

Edellisellä viikolla aloittamani käytäntö töidensuunnittelun osalta seuraavalle viikolle oli ainakin tämän viikon osalta toimiva ratkaisu. Kun käy etukäteen lävitse seuraavan viikon tapahtumat, on heti viikon alussa hyvä kuva omasta aikataulusta ja jos tulee akuutteja tilanteita eteen niin osaa paremmin priorisoida mitkä asiat voidaan siirtää alta pois.

3.9 Seurantaviikko 9

Seurantaviikko 9 alkoi mielenkiintoisissa merkeissä. Pitkästä poissaolosta johtuen sain toisen tiimin esihenkilötehtävien tuurauksen itselleni. Kävimme tätä tuurauksuviota lävitse esihenkilöni kanssa ja mietimme, miten tilanne hoidetaan. Kävin tilannetta myös vuorovastaavien kanssa ja sovimme, miten he hoitavat operatiiviset tilanteet myös valmistuksen osalta. Lisäksi sovimme, että valmistuksen poissaolot ilmoitetaan heille toistaiseksi. Alkuviikosta minulla oli työlistalla kesävuorovastaavan toimenkuvan laatiminen. Meillä ei aikaisemmin ole ollut kesätyöläistä vuorovastaavien tiimissä ja koska tehtävä vaatii useamman kuukauden perehdytyksen. Näin ollen tehtävään piti laatia uusi toimenkuva, koska kesävuorovastaavalle ei tule varsinaista esihenkilövastuuta. Joka keskiviikko meillä on investointeihin liittyvä palaveri, jossa käsitellään investointiesitykset. En normaalisti osallistu tähän palaveriin, mutta aina silloin kun omalle vastuualueelleni tulee investointeja vaativia muutoksia, olen palaverissa mukana kuuntelemassa ja tarvittaessa kommentoimassa investointiesitystä tai jos itse toimin investoinnin projektipäällikkönä niin silloin minun pitää olla itse esittelemässä investointiehdotus. Tällä kertaa olin vain kuuntelemassa ja kommentoimassa käsiteltyä investointia. Tuotantokierroksella otin teemaksi vuorovaihtoinfojen täyttämisen. Meillä on joka työpisteessä Excel pohjainen vuorovaihtoinfo, johon kirjataan vuorossa tapahtuvat normaalista poikkeavat tilanteet. Osassa työpisteistä tämä kirjaaminen ei ole haluamallamme tasolla ja kierroksella kävin keskustelemassa yhden tällaisen työpisteen henkilöiden kanssa. Ajoitin kierrokseni vuorovaihtoon ja kyselin henkilöiltä, mitä asioita he kokevat tärkeiksi kirjata ylös. Yhdessä pohdittuamme asiaa, henkilöt kyllä ymmärsivät, miksi asioita on hyvä kirjata ylös sekä he myös totesivat, että helpottaa huomattavasti seuraavan vuoron työskentelyä, kun tietää hiukan mitä edellisessä vuorossa on tapahtunut.

Viikon loppupuolelle ajoitin myös uuden vuorovastaavan työsopimuksen allekirjoituksen. Samalla aloitimme käymään lävitse vuorovastaavan toimenkuvaan sekä miten hänen perehdytyksensä toteutetaan. Perehdytyksen osalta sovimme, että hän tekee aluksi aamu- ja iltavuoroja. Näissä vuoroissa pääsee enemmän tekemään vuorovastaavalle tyypillisiä töitä.

Poikkeava vuorokierto tarkoittaa myös sitä, että hänellä ei ole perehdytystä vain yhden henkilön toimesta vaan useampi henkilö tulee perehdyttämään häntä.

Loppuviikosta järjestettiin tehtaanjohtajan pitämä kuukausi-info. Tässä infossa tehtaanjohtaja käy lävitse edellisen kuukauden mittarien toteumat sekä ajankohtaiset asiat. Viikon loppulle osui jälleen työterveysneuvottelu. Näitä neuvotteluja on ollut lähiaikoina normaalia enemmän. Yleensä näitä ei ole montakaan vuosittain, mutta nyt jostain syystä niitä on ollut useita lähiviikkoina. Keskustelussa saimme hyvin sovittua työkykyä edesauttavia ratkaisuja, mutta samalla alkaa tulemaan resurssisuunnittelijalle haasteita vuorosuunnittelussa, koska useiden henkilöiden poikkeavia työjärjestelyitä pitää ottaa huomioon työvuoroja laadittaessa.

Viikkoanalyysi

Viikon suunnitelmat menivät heti maanantai aamusta lähtien hiukan uusiksi johtuen kollegan tuurauksesta. Onneksi saimme vuorovastaavien kanssa sovittua tiettyjen asioiden hoitamisesta, tämä oli omaa työkuormaa helpottava asia. Aikaisemmin aloittamani tulevan viikon töiden suunnittelu auttoi tässä akuutissa tilanteessa. Tiesin heti maanantai aamuna, kun tuuraukku selvisi, että en pysty kaikkia alun perin viikolle suunniteltuja tehtäviä hoitamaan vaan osa niistä on delegoitava eteenpäin tai jätettävä tekemättä.

Vuorovaihtoinfon täyttämisen osalta kävin hedelmälliset keskustelut muutaman henkilön kanssa. Lähtökohta keskustelulle oli se, että henkilöt jostain syystä eivät nähneet infon täyttämässä mitään hyötyä ja lähinnä he kokivat sen ylimääräisenä työnä. Mutta keskusteltuamme aiheesta ja miettien millaisista tilanteista olisi hyvä tietää tai mitä tietoa he ovat itse kaivanneet vuoroissa, he totesivat kirjaamisen olevan ihan hyvä asia. Tarkoitus ei kuitenkaan ole kirjoittaa pitkiä tarinoita vaan oleellisimmat poikkeavat tilanteet, mitä vuorossa on tapahtunut.

Uuden vuorovastaavan kanssa kävin hiukan lävitse, miten hänen perehdytyksensä suoritetaan. Työsuojelulainsäädäntö velvoittaa työnantajan järjestämään henkilön perehdytyksen ja vastuu perehdytyksestä on aina linjajohdolla tai esihenkilöllä. Perehdytyksellä on kuitenkin myös itse työntekemisen osalta suuri merkitys. Mitä paremman perehdytyksen henkilö saa heti aloittaessaan tehtävässä, sen nopeammin hänellä on edellytykset toimia työnantajan odottamalla tavalla. Vaikka kyseessä olisi henkilön siirtymisestä uuteen tehtävään talon sisällä, on uuden toimenkuvan asiat perehdytettävä huolellisesti. (Työturvallisuuskeskus 2022.)

Uuden vuorovastaavan perehdyttämisessä pääsin hiukan helpommalla, koska talo, ihmiset sekä muut yleiset asiat olivat hänelle tuttuja. Hänen perehdytyksessään pääpaino oli

vuorovastaavan toimenkuvan tavoitteissa ja vastuissa sekä tietenkin itse työn perehdyttämisessä. Perehdytys on todella tärkeä asia uuden työntekijän tai uuteen toimenkuvaan siirtävän henkilön osalta. Hyvällä perehdytyksellä luodaan onnistumisen edellytykset tehtäväsään. Perehdytyksen käsitteet voidaan jakaa perehdyttämiseen ja työnopastukseen (kuvio 13). Näissä perehdytys sisältää työpaikan yleisiä asioita kuten työympäristö, työhön liittyvät odotukset, työkaverit sekä työpaikan tavat. Työnopastus taas käsittää itse työhön perehdyttämisen sekä työn tekemiseen liittyvät asiat.



Kuvio 13. Perehdyttämisen käsitteet (Työturvallisuuskeskus 2022)

Viikon onnistumiseksi lasken vuoronvaihtoinfon osalta sen, että käymämme keskustelun jälkeen henkilöt ymmärsivät infon merkityksen. Toisaalta myös kehityskohde osuu samaan aiheeseen. Nyt otin kierroksella kohteeksi työpisteen, jossa infon täyttäminen ei toimi halutulla tavalla, mutta samalla olisi pitänyt käydä myös antamassa positiivista palautetta työpisteissä, joissa homma toimii hyvin.

Palaute on todella hyödyllinen työkalu, jonka avulla voidaan edistää oppimista ja kehittyä ammatillisesti. Palaute vahvistaa yhteistyötä ja sen antamiseen liittyy paljon mahdollisuuksia. Positiivisen ja turvallisen ilmapiirin luomiseksi olisi sääntönä antaa positiivista palautetta kolme kertaa yhtä rakentavaa palautetta vastaan. Positiivista palautetta tulisi antaa välittömästi ja aidosti, mutta aina vain, kun sille on oikeasti aihetta. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 93–95.)

3.10 Seurantaviikko 10

Tällä seurantaviikolla alkoivat kesätyöläisten työhaastattelut. Haastattelua varten olimme karsineet hakijoista 10 potentiaalista kesätyöläistä ja heidän kanssaan oli sovittu haastattelut. Haastatteluissa minulla oli mukana resurssisuunnittelijamme, joka oli tehnyt esikarsinnan työhakemusten osalta. Haastatteluihin valittujen henkilöiden kriteerinä oli, että opiskeli

yrietyksemme toimialaan liittyviä opintoja ja pystyi työskentelemään koko kesän ajan. Tämän kriteerin täyttäviä hakijoita oli tänä vuonna aikaisempia vuosia enemmän ja haastatteluihin valittavien osalta oli jopa ylitarjontaa. Kesätyöläisten osalta rekrytointiprosessi on huomattavasti kevyempi kuin esimerkiksi vuorovastaavan rekrytointin osalta. Kesätyöläisten valinnat teemme hakemuksen ja haastattelun perusteella.

Tällä viikolla aloitti myös uusi vuorovastaava tiimissäni. Kävin hänen kanssaan tarkemmin lävitse perehdytykseen liittyviä asioita sekä hänen alaisuuteensa siirtyvät henkilöt. Lisäksi jatkoimme vuorovastaavan toimenkuvan läpikäyntiä sekä millaisia vastuita esihenkilötyöhön liittyy. Viikolla meillä oli projektipalaveri liittyen oheistoimintojen standardisointiin. Standardisointia olemme tehneet siten, että käynnissä pitäjät ovat videokuvanneet eri työtehtäviä ja nämä työtehtävät on videolla purettu pienempiin osiin. Videoita yhdessä käymällä olemme miettineet voisiko jotain asioita tehdä toisella tapaa tai voiko jotain vaiheita yhdistellä hiukan erin lailla kuin aikaisemmin. Haasteen projektin etenemiselle aikataulullisesti aiheuttaa se, että käynnissä pitäjät työskentelevät 3-vuorossa ja projektissa halutaan pitää samat henkilöt mukana. Tämän takia palaverien väli saattaa venyä useiksi viikoiksi.

Viikkoanalyysi

Viikko sujui suunnitelmien mukaan. Oheistoimintojen standardisoinnin tavoite on saada määritettyä tavoiteajat eri toiminnoille. Näin voimme jatkossa paremmin suunnitella toimintaamme, kun eri toimintojen ajallisen keston vaihteluväliä saadaan pienennettyä. Samalla saadaan myös henkilöille selkeämpi tavoite mitä heiltä odotetaan missäkin toiminnossa.

Valmentava johtamisessa tavoiteasetanta on yksi oleellinen asia. Yhteisissä keskusteluissa sovitaan tavoitteet sekä miten niitä arvioidaan säännöllisin väliajoin. Yhteiset keskustelut ovat erittäin arvokkaita yhteisen ymmärryksen luomisessa. Yrityksen tavoitteet määrittävät suunnan, joita kohti tiimien ja yksilöiden tavoitteiden pitäisi noudattaa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 218.)

Vaikka viikko sujui suunnitelmien mukaan, oli se henkisesti hiukan raskas. Jostain syystä koko viikon oli henkilökohtaisesti todella väsynyt olo. Tämän takia esimerkiksi työhaastattelut tuntuivat raskailta. Tässä näkyy omasta hyvinvoinnista huolehtimisen merkitys. Jos on itse henkisesti ja fyysisesti väsynyt niin keskittyminen työn tekoon heikkenee. Manka (2016) toteaa, että esihenkilön on myös huolehdittava omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnistaan. Hänen olisi hyvä tunnistaa ylikuormittumisrajansa, koska sen ylityttyä henkilö ei enää saa aikaiseksi mitään. Ylikuormittumista syntyy, kun lepoa ja palautumista on liian vähän suhteessa työmäärään. Työmäärä voi koostua työajalla tai vapaa-ajan tapahtuvista asioista. Yleensä ylikuormittuminen ilmenee fyysisinä, psyykkisinä ja sosiaalisina oireina. Voimakas väsymys, kivut ja toistuvat flunssat saattavat kieliä siitä, että keho on heikoilla. Jos vielä

nukkuminen kärsii ylikuormitustilanteesta, niin se entisestään lisää kuormitusta. Pitkällä aikavälillä mietittynä ylikuormittumisesta päästään eroon vain kuormittavia tekijöitä vähentämällä. (Pöyry 2022.)

3.11 Seurantaviikko 11

Seuranta viikko oli kolmepäiväinen työviikko, johtuen muutamasta lomapäivästä, jotka pidin tällä viikolla. Tämän johdosta työpäivät olivat täynnä palavereita. Alkuviikosta meillä oli tuotantolinjan pesuihin liittyvä palaveri, jossa kävimme lävitse pesuissa satunnaisesti esiintyvää ongelmaa. Kävimme lävitse työ- ja toimintaohjeita pesujen osalta, mutta emme niistä löytäneet virheitä, jotka voisivat tilanteen aiheuttaa. Tämän takia päätimme lähteä selvittämään ongelmaa ongelmanratkaisu työkaluja käyttäen. Tuotantoasiantuntijamme otti asiakseen kerätä ryhmän, joka aloitti ongelman ratkaisun. Alkuviikkoon mahtui kuukausittain järjestettävä esihenkilöpalaveri, jossa käymme lävitse esihenkilötyöhön liittyvät ajankohtaiset asiat. Vaikka osa näistä asioista tulee esihenkilöille sähköpostilla, on palaveri mielestäni todella hyvä käytäntö. Jos jokin asia on epäselvä niin silloin siitä voi kysyä henkilöstö- tai kehityspäälliköltämme, jotka palaverin vetävät. Välillä palaverissa nousee esille asioita, jotka aiheuttavat paljonkin keskustelua, miten käytännössä asian tiimoilta toimitaan.

Yhtenä normaalista poikkeavana palaverina tällä viikolla oli vakuutusyhtiön auditointiin liittyvä palaveri. Vakuutusyhtiö teki auditoinnin tehtaassamme viime syksynä ja auditoinnissa nousi esille muutamia pieniä kehitysehdotuksia. Nyt pidetyssä palaverissa kävimme lävitse, miten toimenpiteet ovat edenneet kehitysehdotusten osalta. Omalle vastualueelleni oli auditoinnissa tullut paloturvallisuuteen liittyvä kehitysehdotus. Ehdotus liittyi trukkien pysäköintiin palavien materiaalin läheisyyteen. Tämä oli meillä ollut aikaisemmin tapana käyttäjien toimesta, koska helpotti heidän tekemistään, mutta kun kävin asiasta keskusteluita heidän kanssaan ja kerroin millaisia riskejä vakuutusyhtiö tässä tavassa näkee, niin kyllä he ymmärsivät trukkien pysäköintipaikkojen siirron kauemmaksi työskentelypisteestä. Eikä tästä asiasta ole nousut muutoksenkaan jälkeen valitusta, kun tiedetään perusteet muutokselle.

Keskiviikon vuorovastaavien viikkopalaverissa normaalien asioidemme lisäksi keskustelimme vuorovastaavien vuorokierron muuttamisesta. Asia herätti paljon keskustelua ja olimme aikaisemmin sopineet, että jokainen vuorovastaavista saa halutessaan tehdä oman ehdotuksen uudeksi vuorokierroksi. Nyt kävimme ehdotuksia lävitse, joita oli tullut useita. Jokaisessa oli hyviä ja huonoja puolia, riippuen keneltä kysyttiin. Yksimielistä päätöstä ei saatu aikaiseksi, mutta sovimme lähtevämme kokeilemaan yhtä listoista kesälomien jälkeen. Kokeilujakson kokemusten jälkeen päätämme jätämmekö uuden listan voimaan vai

tapahtuuko pahin vaihtoehto eli palataan vanhaan. Mielestäni tuossa kokeilussa ei juurikaan riskejä ole.

Lyhyeen viikkoon mahtui sisäisen itsearviointin kierros tehtaallamme. Tämä kierros liittyy ruokaviraston ohjeistukseen elintarviketoimijan omavalvontaan liittyen. Näitä kierroksia meillä on useampia vuodessa ja joka kierroksella keskitytään hiukan eri asioihin. Tämä kierros keskittyi pakkaamon ja valmistuksen tiloihin ja niissä kiinnitettiin eri materiaalivirtojen reitteihin, tilojen siisteyteen sekä allergeenien ja kemikaalien hallintaan. Kierros toteutettiin pohjakuvan kanssa ja samalla sen paikkansapitävyys tarkastettiin. Kierros sujui hienosti muutamia pieniä poikkeamia lukuun ottamatta. Nämä olivat onneksi sellaisia, jotka saatiin muutaman tunnin työllä kuntoon.

Viikkoanalyysi

Viikko oli kiireinen johtuen lyhyestä työviikosta. Edelleen oli henkilökohtaisesti väsynyt olo, mutta viikon osalta helpotti se tieto, että tiedossa oli pitkä viikonloppuvapaa. Viikolla selvitimme tuotantolinjaan koskettavaa haastetta ongelmanratkaisu työkaluja hyödyntäen. Kuviossa 14 on kuvattu yritys X:n käyttämä ongelmanratkaisu työkalu. Ratkaisun vetäjä kerää tarvittavat henkilöt mukaan ongelman ratkaisuun. Työkaluja hyödyntämällä saadaan aktivoitua kaikkien mukana olevat henkilöt. Näin saadaan ideoita ja ajatuksia laajalti. Ongelmanratkaisu lähteen aina liikkeelle ongelman tai ongelmatilanteen kuvauksella, mitä tapahtui. Vaiheessa 2 käydään lävitse tarkastuspisteet, joita ovat mm. laitteen puhtaus, säädöt ja materiaaleihin liittyvät asiat. Vaiheessa 3 kuvataan ongelmakohde prosessikuvana. Vaiheessa 4 ideoidaan mahdollisia ongelmaan vaikuttaneita asioita kalanruotoanalyysillä. Tässä vaiheessa ei ole oikeita eikä vääriä ajatuksia, tärkeintä on saada mahdollisimman paljon ideoita ja ajatuksia, jotka voivat asiaan vaikuttaa. Vaiheessa 5 käytetään 5*Miksi työkalua. Kysymyksiä esittämällä koitetaan päästä kiinni tapahtumaan vaikuttaneeseen juurisyyn. Kun mahdollisia syitä on löydetty niin niiden korjaavat toimenpiteet aikataulutetaan ja niille määritellään vastuuhenkilö. Vaiheessa 7 varmistetaan, onko korjaavat toimenpiteet ratkaisseet ongelman. Lisäksi toimenpiteet standardisoidaan ja hyödynnetään mahdollisissa muissa kohteissa.



Kuvio 14. Ongelmanratkaisun vaiheet (yrittäjä X 2022)

Työvuorot ja vuorokierto on aihe, joka aiheuttaa paljon keskustelua. Kun henkilöt työskentelevät kolmivuorotyössä niin jokaiselle mieluisaa vuorokiertoa on mahdotonta rakentaa. Itse olen oman tiimini henkilöille antanut vapauden vaihdella vuoroja, kunhan työaikalakia ei rikota. Näin henkilöt, jotka eivät pidä yö vuorojen teosta ovat voineet osan vuoroista vaihtaa henkilöille, jotka taas tekevät mielellään yö vuoroa. Tämä taas hiukan aiheuttaa itselleni valmentavan johtamisen toteutumiseksi, koska joidenkin henkilöiden kanssa saattaa mennä useita viikkoja, ettei olla samaan aikaan töissä.

3.12 Seurantaviikko 12

Pitkän viikonlopun jälkeen paluu arkeen. Seurantaviikko oli jälleen aikataulullisesti kireä varsinkin, kun suurin osa kesätyöläisten haastatteluista oli aikataulutettu tälle viikolle. Haastattelut kuitenkin saatiin mallikkaasti tehtyä viikon aikana ja saimme valittua haastattelujen perusteella kesätyöläiset. Muutama haastatteluista oli kuitenkin jo saanut muualta kesätöitä ja eivät ottaneet tarjoamaamme paikkaa vastaan, mutta onneksi haastatteluissa oli todella hyviä hakijoita ja päätimme valita varasijoille jääneistä hakijoista henkilöt kieltäytyneiden tilalle. Sovin resurssisuunnittelijamme kanssa, että hän hoitaa käytännön asiat valittujen henkilöiden osalta eli sopii aloituspäivät ja katsoo heille perehdyttäjät.

Keskiviikko oli tämän viikon kiireisin päivä. Kalenteri oli aamusta iltaan täynnä palavereita ja useat palaverit olivat vielä hiukan päällekkäin, joten päivän tapahtumia piti priorisoida ja muutama palaveri piti delegoida vuorossa oleville vuorovastaaville. Päivän tärkein palaveri oli viranomaisen tekemä Oiva-tarkastus, jossa ensin Microsoft Teamsin välityksellä kävimme lävitse ohjeistuksia, ja tämän jälkeen viranomainen saapui tehtaalle fyysiselle kierrokselle. Tässä tarkastuksessa vierähtikin koko aamupäivä. Iltapäivä olikin sitten varattu uuden sähköisen seurantatyökalun koulutukselle. Kävimme lävitse ToymeLabin kehittämää sähköistä työkalua, johon me siirrämmme alkuvaiheessa vuorovastaavien tilannekierrokset ja myöhemmin käyttöä laajennetaan muihin tarkastuskierroksiin kuten 6S-järjestelmän tarkastuskierroksiin. Koulutuksessa kävimme työkalun peruskäytön ja sen, miten

tarkistuskohteita voidaan järjestelmään luoda. Mukana koulutuksessa oli kollegoitani ja yhdessä sovimme, että koitetaan pitää tarkastuskierroksen perusrunko samana joka tiimissä. Näin saamme pidetty yhtenäisemmät toimintatavat eri tiimien osalta. Loppuviikolla oli muuta mielenkiintoinen normaalista poikkeava tapahtuma. Yksi näistä poikkeavista tapahtumista oli tiimissäni työskentelevän vuorovastaavan osaamisen näyttö liittyen tuotannon esimiestyön erikoisammattitutkintoon. Hän on opiskellut oman työn ohessa erikoisammattitutkintoa ja tässä näytössä hän osoitti osaamistaan eri tuotannon esimiestyön osa-alueilla. Osaamisen näyttöä arvioimassa oli minun lisäksi koulutuksesta vastaavan oppilaitoksen vastuuhenkilö. Itse olin toiminut tässä koulutuksessa vuorovastaavan työpaikkakouluttajana. Työpaikkakouluttajan vastuulle kuuluu opiskelijan ohjaus, työssä oppimisen suunnittelu sekä näytön vastaanotto työnantajan edustajana. Toinen poikkeava tilaisuus oli tehtaanjohtajamme pitämä koulutustilaisuus liittyen, miten toimitaan ongelmatilanteissa ja kuka ottaa veto vastuun ongelman osalta. Koulutus oli tarkoitettu esihenkilöille ja heidän tehtävä oli sitten kouluttaa omat tiiminsä asia osalta. Koulutuksessa käytiin lävitse eritasoisia ongelmatilanteita ja miten niiden osalta edettäisiin. Mielestäni koulutus selkeytti huomattavasti sitä, että kuka ottaa vastuun ja vetää selvitystä. Tämä on ollut joissakin tilanteissa hiukan epäselvää aikaisemmin.

Viikkoanalyysi

Pitkä viikonloppu tuli tarpeeseen. Sen jäljiltä töihin paluu oli mukavaa ja olo paljon energisempi kuin aikaisemmilla viikoilla. Viikon pääpaino oli kesätyöläisten haastatteluissa ja haastelujen jälkeen meidän piti tehdä päätökset nopealla aikataululla. Kuitenkin osa henkilöistä oli jo ottanut paikan muualta vastaan, mutta saimme kuitenkin riittävän määrän henkilöitä rekrytoitua ja toivottavasti myös laadullisesti hyviä työntekijöitä. Riittävä virkeys lisää työntekijän tehokkuutta ja tarkkuuta, kun taas heikko palautuminen kasvattaa virheiden ja tapaturmien riskiä. (Niskanen 2017.)

Viikolla suunnittelimme sähköisen työkalun käyttöönottoa vuorovastaavien tilannekierroksille sekä 6S tarkastus kierroksille. Tällä hetkellä molemmat kierrokset kirjataan manuaalisille lomakkeille. Molemmat kierrokset koskettavat valmentavan johtamisen periaatteita tavoitteiden osalta. Meillä on määritelty vuorokohtaisia tuotantotavoitteita ja tuolla vuorovastaavien kierroksella aikataulut käydään linjakohtaisesti lävitse ja jos ei olla aikataulussa niin sille pitää löytyä syy. Lisäksi kierroksella tärkeänä osana on työturvallisuuden liittyvät havainnot. Jos turvallisuuden liittyviä poikkeamia havaitaan, ne tuodaan aamun tuotantokouksen työlistalle ja niille määritellään vastuuhenkilö ja aikataulu asian korjaamisen osalta. 6S kierros on taas enemmän siisteyteen ja järjestykseen liittyvä kierros, mutta myös siinä

huomioidaan turvallisuus. Siistissä työympäristössä on viihtyisämpi työskennellä sekä ehkäistään vaaratilanteiden ja tapaturmien syntymistä.

6S järjestelmä tuo useita hyötyjä myös käytännön töissä. Kun työssä tarvittavat työkalut ja apuvälineet ovat niille merkityillä paikoilla niin ne löytyvät tarvittaessa nopeasti. Tämä vähentää etsimiseen kuluva aikahukkaa. Kun työpisteet ovat järjestyksessä on myös itse työskentely turvallisempaa. (Luptak 2022.)

Toiminen vuorovastaavan työpaikkakouluttaja hänen tutkintonsa osalta oli todella mielenkiintoista ja siinä pääsi varsinkin alkuvaiheessa toteuttamaan valmentavaa johtamista. Tutkinto oli tuotannon esimiestyön erikoisammattitutkinto ja yhtenä osa oli ihmisten johtaminen. Tämän asian tiimoilta kävimme keskusteluja, mutta myös muiden osioiden osalta mietimme yhdessä, millaisissa asioissa tutkinnon osa-alueita omassa työssä hyödynnetään.

Työpaikkaohjaajan vastuulla on suunnitella, ohjata sekä antaa palautetta opiskelijan oppimisesta työpaikalla. Työpaikkaohjaaja toimii myös yhteyshenkilönä koulutuksen järjestäjän ja työpaikan välillä. Lisäksi hän toimii työnantajan edustajana näytön arvioinnissa (Keuda 2022.) Tällä viikolla oli vuorossa osaamisen näyttö tuotannon johtamisen sekä turvallisuus ja ympäristöjohtamisen osioista. Hän oli kerännyt materiaalia näiden osioiden kriteerien osalta ja näytössä hän vielä kertoi ja esitteli miten materiaalit täyttävät näytössä vaaditut kriteerit. Näyttö sujui mielestämme hyväksytysti ja oppilaitoksen edustajan kanssa kävimme arviointimme lävitse.

3.13 Seurantaviikko 13

Seurantaviikko oli aikataulullisesti mielenkiintoinen. Jostain syystä kalenterini oli täyttynyt tiistain - torstain osalta täyteen palaveriteita, kun taas maanantaina ja perjantaina oli ainoastaan muutamat säännöllisesti toistuvat palaverit. Maanantain tyhjän ajan käytin kiertelemässä tuotannossa sekä varastossa ihmisten kanssa jutellen. Jälleen kierroksen tarpeellisuus tuli esille. Kierroksen aikana sain muutamilta henkilöiltä palautetta muutamista heidän työtään hankaloittavasta asiasta. Lupasin viedä asioita eteenpäin. Lisäksi sain hyvää lisätietoa yhdeltä henkilöltä hänen tekemästään aloitteesta. Hän oli edellisellä viikolla tehnyt aloitteen ja kyseli joko se on tullut minulle. En itse tästä vielä tiennyt, koska meillä aloitteen kiertävät aloiteyhdyshenkilön kautta esihenkilöille. Mutta asiasta saatiin henkilön kanssa pitkät keskustelut aikaiseksi ja sain todella seikkaperäisen selvityksen asia tiimoilta. Lupasin henkilölle vielä asiaa eteenpäin, koska mielestäni aloite oli todellakin hyvin mietitty ja toteuttamiskelpoinen. Alkuviikosta vastuualueellani tapahtui vaaratilanne, jossa henkilölle ei onneksi sattunut mitään, mutta huonommalla tuurilla olisi voinut käydä huonostikin.

Tapauksessa oli syynä mekaanisen osan pettäminen. Kävin myös itse katsomassa paikan missä tapaus oli tapahtunut ja varmistin, että korjaavat toimenpiteet on heti laitettu käyntiin.

ToymeLabin sähköisen seurantatyökalun osalta, minä pidin koulutuksen omalle porukalleni siitä, miten työkalu otetaan käyttöön vuorovastaavien osalta. Vastaanotto oli todella positiivista, koska nyt päästiin eroon manuaalisten lomakkeiden täyttämisestä.

Viikon puolivälissä minulla oli palaveri kunnossapidon henkilöiden kanssa. He olivat seuranneet useita viikkona yhden tuotantolinjan toimintaa ja nyt heillä oli ehdotuslista koneen tehokkuuden parantamiseksi. Mielestäni he olivat löytäneet todella hyviä asioita ja nyt sovimme näiden toimenpiteiden aikatauluista. Osa parannuksista voidaan tehdä tuotannon käydessä, mutta osa vaatii linjalle useiden tuntien seisakkeja. Näiden pidempien seisakkien osalta lupasin keskustella tuotannonsuunnittelun kanssa.

Viikon loppupuolella minulla oli palaveri aloitteiden osalta. Kävin lävitse aloiteyhdyshenkilöimme kanssa minun vastuualueelleni tulleet aloitteet ja miten ne ovat edenneet. Osa aloitteista ei täytä aloitteiden kriteerejä, mutta osa niistä voidaan tulkita ideoina ja niistä voidaan maksaa idea palkkio. Muutama aloite oli jo roikkunut useita kuukausia listoilla, mutta ne ovat vaatineet kustannusten selvittämistä sekä tarjousten pyytämistä. Tällä hetkellä osalla toimittajista on todella pitkät toimitusajat osille ja se heijastuu myös näiden tarjousten saamiseen. Aloite käytäntö on mielestäni todella hyvä asia. Se antaa jokaiselle mahdollisuuden vaikuttaa esimerkiksi oman työn kehittämiseen ja jos idealla saadaan aikaa työn tehostamista tai säästöjä, voi henkilö saada siitä merkittävän aloitepalkkion. Tämä kannustaa henkilöitä miettimään ja ideoimaan kehitysideoita.

Viikkoanalyysi

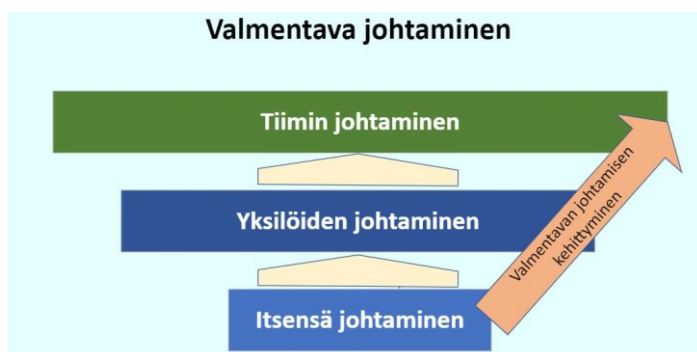
Viimeinen seuranta viikko toteutui suunnitelmien mukaan ja minulla oli myös hyvin aikaa kierrellä tuotannossa sekä varastossa. Henkilökohtaisesti pidän näitä kierroksia ja keskusteluita ihmisten kanssa todella palkitsevina. Kierroksella keskustelin henkilön kanssa hänen tekemästään aloitteesta ja annoin hänelle positiivista palautetta siitä, että oli todella hyvin miettinyt asiaa. Mahdollisen aloitepalkkioiden lisäksi esihenkilö voi antaa myös aineetonta palkitsemista joka tässä tapauksessa on henkilön arvostus. Kerroin suoraan hänelle, että pidän hänen työhönsä liittyviä ideoitansa hyvinä ja työtä kehittävinä. Aineettomilla palkitsemiskeinoilla ja kannustamisella voi olla jopa joskus suurempi vaikutus kuin rahalla (Sitra 2013).

4 Pohdinta

4.1 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on todella laaja käsite ja siihen on mielestäni vaikea vastata lyhyesti. Miten itse ajattelen siitä, niin siinä korostuu ihmisten kanssa tapahtuva vuorovaikutus, henkilöiden arvostus ja yhteistyön merkitys. Itse koen, että valmentavassa johtamisessa esihenkilö on yksi meistä ja me-henki korostuu asioiden hoitamisessa. Valmentava esihenkilö pyrkii tietoisesti kehittämään johdettaviensa kykyjä oman työn johtamiseen osana isompaa kokonaisuutta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää tuotannon esihenkilön osaamista valmentavassa johtamisen eri osa-alueilla (kuvio 15). Päiväkirjamuotoisessa, aktiiviseen havainnointiin perustuvassa tutkimuksessa analysoitiin nykytilan käytäntöjä, joita verrattiin kirjallisuudesta löytyvään teoretietoon. Havaintojen ja niistä tehtyjen analyysien pohjalta, haettiin uusia toimivia käytäntöjä valmentavan johtamisen osalta.



Kuvio 15. Valmentavan johtamisen osa-alueilla kehittyminen

Analyysien pohjalta voidaan todeta, että valmentavan johtamisen päivittäinen toteutuminen oli vaihtelevaa. Haasteena valmentavan johtamisen toteutumiselle oli ajan jakautuminen muille arjen johtamistapahtumille. Lisäksi seurantajaksolla oli useita päiviä, jolloin oma aika kului kokonaisuudessa Microsoft Teams palaverissa istuen. Näissä palaverissa valmentavan johtamisen merkitys oli todella vähäistä. Toisaalta päivittäin toteutui keskusteluhetki vuorovastaavien kanssa, mutta lähes aina tämäkin tapahtui Microsoft Teamsin välityksellä. Seurantajaksolla korostuivat koronasta johtuvat rajoitukset, jotka näkyivät käytännön tekemisessä siinä, että kaikki aikaisemmin fyysisinä palavereina toteutetut palaverit pidettiin Microsoft Teamsin välityksellä. Tämä vähentää oleellisesti todellisia vuorovaikutustilanteita, joissa mukana on ei sanallinen viestintä. Valmentavan johtamisen muuttuminen osaksi päivittäisen johtamisen toimintatavaksi, vaatii esihenkilön poisoppimista vanhoista tavoista sekä uusien tapojen oppimista. Jos esihenkilö ei pysty varaamaan riittävästi aikaa

valmentavalle johtamiselle, ajaututaan helposti antamaan valmiita vastauksia. Näin vuoro-vaikutustilanteet jäävät lyhyiksi ja samalla johdettavien itsenäinen päätöksenteko sekä sen kehittyminen jää toteutumatta. Valmentavan esihenkilön tehtävä ei ole antaa valmiita vastauksia, neuvoja tai käskyjä vaan hän valmentaa kysymysten ja kuuntelun kautta. Tämän toteuttamiselle on varattava riittävästi aikaa.

4.2 Itsensä johtaminen

Viikkoanalyysien analyysien osalta nousi itsensä johtamisen merkitys esihenkilötyössä. Jos omaa työtänsä ei pysty priorisoimaan ja aikatauluttamaan riittävän hyvin, on myös ajan löytäminen muille henkilöille ja tiimille haasteellista. Systemaattinen omien töiden suunnittelu antaa paremmat lähtökohdat asioiden hallintaan ja silloin voi varata helpommin aikaa haluamilleen asioille. Toki aina saattaa ja usein tuleekin yllättäviä tilanteita, jotka vaativat välitöntä reagoitua ja silloin muita asioita on vain siirrettävä. Riittävä töiden suunnittelu ja aikatauluttaminen usein myös tehostaa tekemistä. Varaamalla asian hoitamiseen riittävästi aikaa ja tekemällä se kerralla kuntoon, on usein tehokkain tapa toimia varsinkin, jos kyse on tehtävästä, jonka itse voi hoitaa. Itsensä johtamisen lähtökohtana on, että esihenkilö omaa hyvän itsetuntemuksen, haluaa kehittää itseänsä sekä omaa nöyryyttä tunnistaa ja tunnustaa omat erityispiirteensä valmentavan johtamisen näkökulmasta. Itsensä johtaminen perustuu paljolti valintoihin ja priorisointiin. Näitä tehdäkseen, on henkilön tiedettävä omat tavoitteensa, omat toimintavaltuutensa ja vastuunsa. Lisäksi pitää pystyä hyväksymään puitteet, joiden sisällä voi päättää työn tekemisen tavoista ja järjestyksestä. Hyvässä itsensä johtamisessa, henkilö pysähtyy säännöllisesti arvioimaan omaa edistymistään ja tunnistaa myös onnistumiset sekä kehityskohteet. Hän myös haluaa ja osaa pyytää palautetta, vastaanottaa ja myös hyödyntää saadun palautteen. Kokonaisvaltainen omasta hyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu myös itsensä johtamiseen. Jos ei pysty tunnistamaan oman jaksamisensa rajoja, on niitä vaikea tunnistaa myös muiden kohdalla.

Peilattaessa omaa tekemistä itsensä johtamisen periaatteisiin, itsellä heräsi seurantajakson aikana paljon ajatuksia oman työn kehittämiseen. Aloitin seurannan aikana varaamaan kalenteristani aikaa tietyille tehtäville kuten sähköpostien lukemiselle. Varaamalla aikaa kalenterista sähköpostien lukemiseen ja niihin reagoituihin, varmistin sen, että keskityin vain siihen mitä olin tekemässä. Lisäksi pyrin poistamaan keskeytyksiä aiheuttavia asioita kuten puhelimeen vastaamisen silloin, kun olin varannut aikaa tiettyjen asioiden hoitamiseen. Töiden suunnitteluun aloin keskittämään huomattavasti enemmän aikaa kuin aikaisemmin. Näin pystyi itse vaikuttamaan paremmin omaan työkuormaan ja keskeneräisten asioiden määrään. Toki edelleen työhöni kuuluu säännöllisiä palaveriteita, joiden aikatauluihin ei juurikaan itse pysty vaikuttamaan.

4.3 Yksilöiden johtaminen

Myös yksilöiden johtamisen osalta löytyvä kehityskohde liittyy töiden suunnitteluun ja aikatauluttamiseen. Kierrokset tuotannossa toteutuivat seurantajaksolla todella epäsäännöllisesti. Yleensä tein kierroksia silloin, kun kalenterissa oli muuten aikataulullisesti väljää. Jatkossa myös kierrokset täytyy aikatauluttaa ja laittaa kalenteriin varauksina. Näin ne tulevat tehtyä säännöllisesti. Kun kierrokset tulevat tehtyä säännöllisesti ja niihin varataan riittävästi aikaa, saadaan lisättyä vuorovaikutuksen määrää ja laatua.

Valmentavassa johtamisessa kysymykset ja aktiivinen kuuntelu nousee merkittävään rooliin. Tässä korostuu taito kuunnella, olla läsnä ja luoda turvallinen ympäristö vuorovaikutukselle. Valmentava johtaminen ei ole kyselyä kysymisen vuoksi vaan kysymyksillä aktivoidaan ihmisten omaa ajattelua. Lisäksi vaaditaan taitoa tunnistaa ja nostaa esille pinnan alla olevia toiveita, tarpeita, huolenaiheita ja arvoja. Henkilöltä vaaditaan myös kykyä osoittaa empatiaa ja armollisuutta itseään ja muita kohtaan. Perinteiseen johtamiseen tottuneelle henkilölle isoin asia valmentavan johtamisen osalta on poisoppiminen vanhoista tavoista ja uusien oppiminen, mutta ei se ole mahdotonta. Kaikkia valmentavan johtamisen taitoja ja kykyjä voi oppia, se vain saattaa ottaa aikaa. Kahdenkeskiset vuorovaikutustilanteet ovat loistava tilaisuus oppia tiimin henkilöitä ja sitä kautta myös ymmärtämään heitä paremmin. Kun esihenkilö tuntee oman tiimensä henkilöt paremmin, tunnistaa hän myös helpommin henkilöiden vahvuudet sekä kyvyt ja niille pystytään löytämään tarkoituksenmukaisia hyödyntämispaikkoja.

4.4 Tiimin johtaminen

Seuranta jakso osui koronapandemian takia muuttuneeseen aikaan. Pandemian takia kaikki tiimien yhteiset tapahtumat ja palaverit peruttiin ja johtamisen osalta on jouduttu tiimipalaverit ja viikkoinfot sähköisellä materiaalilla. Mielestäni sähkökoiset viestintäkanavat eivät ole yhtä tehokkaita välineitä kuin esimerkiksi tiimipalaverit, joissa asioista voidaan oikeasti keskustella ja henkilöillä on mahdollisuus kysyä, kommentoida ja tuoda omat ajatukset esille.

Valmentavan johtamiskulttuurin osalta ei riitä, että yksitälliset henkilöt toimivat valmentavan johtamisen periaatteiden hyödyntäen. Se vaatii periaatteiden läpikäyntiä koko tiimissä ja myös johdettavilla on oma vastuu asiasta. Valmentavan johtajan on autettava tiimiä ymmärtämään roolinsa osana kokonaisuutta. Tiimin osalta on varmistettava, että kaikki ymmärtävät yhteiset tavoitteet ja niiden merkityksen sekä ovat valmiita sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Sitouttaminen tavoitteisiin tarkoittaa käytännössä osallistamista sekä päätöksen tekoon vastuuttamista niissä asioissa tiimillä on itsellään päätösvalta ja niistä on sovittu

yhteisesti. Tiimin valmentava johtaminen on pitkäjänteistä tiimin rakenteiden ja käytäntöjen rakentamista.

4.5 Havaintoja päiväkirjamuotoisesta seurannasta

Päiväkirjamuotoinen seuranta on todella hyvä tapa reflektoida omaa toimintaansa ja oppia omasta tekemisestänsä. Toki seuranta vaatii kurinalaisuutta kirjata kaikki tekeminen kaunistelematta sitä. Seurannan luotettavuus perustuu omien kirjausten todenmukaisuuteen.

4.6 Huomiot ja opit jatkokehitystä varten

Koropandemia on muuttanut työskentelyämme monella tapaa ja osa pandemian aikaisista toimintatavoista tulee varmasti jäämään käytäntöön. Palaverien osalta varmasti osa niistä jää edelleen Microsoft Teamsissa pidettäväksi, mutta ainakin itse näen, että oman tiimini osalta fyysiset palaverit toimivat paremmin ja niissä saadaan huomattavasti parempi vuoro vaikutus aikaiseksi. Varsinkin tiimipalaverit ovat tarpeellisia pitää fyysisesti, niitä ei pysty sähköisellä materiaalilla korvaamaan. Itsensä johtamisen osalta pitää henkilökohtaisesti jatkossa kiinnittää huomiota omaan jaksamiseen. Omien töiden suunnittelua voi tehdä vielä huomattavasti paremmin sekä hyödyntää tiimin henkilöiden osaamista laajemmin. Näin pystyy keventämään omaa työkuormaa ja samalla antamaan vastuuta ja luottamusta tiimin jäsenille.

5 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoite oli seurata ja havainnoida valmentavan johtamisen toteutumista esihenkilön päivittäisessä johtamisessa. Valmentavan johtamisen osa-alueiden havainnoinnin kautta pyrittiin ymmärtämään valmentavan johtamistavan hyödyt ja mitä valmentava johtaminen tarkoitti päivittäisessä työssä. Havaintojen sekä kirjallisuudesta löydetyn tietoperustan kautta löydettiin kehitysideoita sekä uusia hyviksi havaittuja käytänteitä valmentavan johtamisen eri osa-alueille. Opinnäytetyössä keskityttiin tarkastelemaan henkilön omaa esihenkilötoimintaa valmentavan johtamisen näkökulmasta.

Päiväkirjamuotoisen seurannan pitäminen kolmentoista viikon ajan ja viikkoanalyysin tekeminen omasta toiminnasta oli erittäin mielenkiintoista ja antoisaa. Analysoinnissa keskityin tarkastelemaan oman työni tekemistä neutraalista näkökulmasta. Olisi ollut helppoa sortua oman tekemisen liioitteluun, mutta kun omaa tekemistä lähestyi rehellisesti ja tekemiset kirjattiin ylös päiväkirjaseurantaan niin oman työn analysointi oli todenmukaista ja siitä sai itsellensä hyvän lähtökohdan kehitysideoihin ja niiden testaamiseen. Nyt tehdyn havainnoinnin pohjalta voitiin todeta, että työajasta kului iso osa palavereihin, joissa valmentavan johtamisen merkitys oli todella pientä. Koska esihenkilön toimenkuvan on laaja ja siihen kuuluu henkilöstöjohtamisen lisäksi muitakin vastuita, kului viikoittaisesta työajasta välillä suurin osa tehtäviin, joilla ei ole mitään tekemistä valmentavan johtamisen kanssa, mutta ne kuuluvat esihenkilön työnkuvaan.

Viikkoanalyysien perusteella voi todeta, että yksi valmentavan johtamisen haaste on esihenkilön aikapula, mutta käytännössä aikatauluihin voi henkilökohtaisesti henkilö kohtaisesti jonkin verran vaikuttaa oman työ suunnittelulla. Lisäksi voi kyseenalaistaa onko tarpeellista itse osallistua kaikkiin palavereihin, joissa nyt olen mukana, vai voisiko palavereihin osallistua joku muu omasta tiimistäni.

Suurimmat kehityskohteet löytyivät itsensä johtamisen osalta. Oman aikataulun parempi suunnittelu ja tekemisten aikatauluttamisessa omaan kalenteriin vaatii jatkossa enemmän keskittymistä. Nyt lasken monen tekemisen osalta sen varaan, että niitä kerkeää tehdä palaverien väleissä olevissa ei suunnitelluissa aikaväleissä. Tämän takia varsinkin kierrokset tuotannossa ja varastossa toteutuvat epäsäännöllisesti ja välillä aika kiireellä. Näin ei synny säännöllisesti vuorovaikutustilanteita, joissa asioista voisi keskustella rauhassa.

Osan seurantajakson aikana havaittujen kehityskohteiden toteuttamisen osalta täytyy tehdä systemaattinen suunnitelma, miten ne otetaan käyttöön niin että niistä muodostuu toimintatapa. Itse näen valmentavan johtamisen hyödyt omassa työssäni ja aion jatkaa sen periaatteiden mukaista oman toiminnan kehittämistä ja samalla luoda omalle organisaatiolle

käytäntöjä, mitä voidaan hyödyntää myös muissa tiimeissä. Näin saadaan luotua oikeasti ihmiset huomioon ottavaa toimintakulttuuria.

Lähteet

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2011. Syty ja sytytä: Valmentavan johtamisen filosofia. 3. painos. Helsinki: Talentum media.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 2.painos. Helsinki: Tietosanoma.

Eley, E-M. 2022. SMART Goals: Complete Guide for Coaches. Thecoachingtoolscompany.com. Viitattu 23.4.2022. Saatavissa: <https://www.thecoachingtoolscompany.com/smart-goals-complete-guide-for-coaches-with-pdf/>

Hautanen, J. 2022. Kaiken takana on suunnittelu vuosikello. Juttahautanen.fi. Viitattu 21.4.2022. Saatavissa <https://www.juttahautanen.fi/kaiken-takana-on-suunnittelu-vuosikello/>

Havunen, R. 2022. Alaisena esimies. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Heinonen, S. Klingberg, R. & Pentti, P. 2012. Kaikkien aivot käyttöön. 3. painos. Helsinki: Alma Talent.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Huovilainen, M. 2021. Aivosi tarvitsevat tauon: taukokulttuurin elvytysopas. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Juuti, P. & Vuorela A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus

Kajjala, M. 2016. Rekrytointi. Helsinki: Alma Talent.

Keuda. 2022. Työpaikkaohjaus ja mentorointi. Keuda. Viitattu 25.5.2022. Saatavissa:<https://www.keuda.fi/yrityksille-ja-yhteisoille/tyopaikkaohjaus-ja-mentorointi/>

Kurttila, M. Laane, T. Saukkola, K. & Trangerg, T. 2010. Arvostus: valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Tammi.

Luptak, P. 2022. What is 6S in manufacturing? The meaning, benefits & tips. Resco. Viitattu 25.5.2022. Saatavissa: <https://www.resco.net/blog/6s-in-manufacturing/>

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent

- Markkula, S. 2022. Työhyvinvoinnin tutkimus tutuksi: Millaisia ovat parhaiten palauttavat tauot. Mielenhuolto.fi. Viitattu 23.4.2022. Saatavissa: <https://mielenhuolto.fi/palauttavat-tauot/>
- Merikoski, A. 2018. Valmentava johtaminen ja tavoitteet. Luotain. Viitattu 10.5.2022. Saatavissa: <https://luotain.net/valmentava-johtaminen-ja-tavoitteet/>
- Niskanen, M. 2017. Ehditkö palautua työstä vapaa-ajalla. Yle. Viitattu 25.5.2022. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9489901>
- Pirinen, H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent.
- Pöyry, S-M. 2022. Oletko ylikuormittunut - opi sanomaan ei. Hyvinvoinnin.fi. Viitattu 25.5.2022. Saatavissa: <https://www.hyvinvoinnin.fi/blogs/mieli-ja-hyvinvointi/oletko-ylikuormittunut-opi-sanomaan-ei>
- Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2013. Valmentava esimies. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, M., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.
- Ristikangas, V., Ristikangas, M. & Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Salli, M. & Takatalo S. 2014. Loista rekrytoijana. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Sammalisto, S. 2019. Viisas pääsee vähemmällä. Viro: Printon.
- Sitra. 2013. Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön. Sitra. Viitattu 25.5.2022. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/aineettomat-palkitsemiskeinot-hyotykayttoon/>
- Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. 3.painos. Helsinki: Basam Books.
- Sydänmaalakka, P. 2019. Globaali johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Talvio, M. & Klemola, U. 2017. Toimiva vuorovaikutus. Jyväskylä: PS-kustannus
- Tan, A. 2022. Kuinka johtaa työntekijäkokemusta muutoksessa. Talentvectia. Viitattu 27.2.2022. Saatavissa <https://www.talentvectia.com/nakemykset/blogit/kuinka-johtaa-tyontekijakokemusta-muutoksessa/>
- Työterveyslaitos. 2022. Työterveysneuvottelu. Viitattu 29.4.2022. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyoterveysneuvottelu>

Työturvallisuuskeskus. 2022. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön
vuorovaikutuksessa. ttk.fi. Viitattu 22.5.2022. Saatavissa:
https://ttk.fi/oppaat_ ja_ ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuoro_vaiikutuksessa

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.