



Matias Vainio

Johtamiskulttuurin kehittäminen tuotantokeittiössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous, monimuoto

Opinnäytetyö

Helmikuu 2024

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Matias Vainio
Otsikko:	Johtamiskulttuurin kehittäminen tuotantokeittiössä
Sivumäärä:	44 sivua
Aika:	Kesäkuu 2024
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Monimuoto
Ohjaaja(t):	Ketjujohtaja Mika Heikkinen Lehtori Heikki Heponiemi

Organisaatioiden toimintaympäristössä muutos on jatkuvaa. Tämä asettaa toiminnan tehokkaalle johtamiselle haasteita, koska muutoksen keskellä toiminnan tulee olla myös joustavaa. Muutokset vaativat organisaatiolta kykyä sopeutua tilanteisiin nopeasti. Johtamisjärjestelmä on keskeinen osa organisaation toimintaa ja auttaa toimimaan tehokkaasti varsinkin muutostilanteessa.

Tässä opinnäytetyössä seurattiin tuotantokeittiön johtamisjärjestelmän päivittämistä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin empiiristä laadullista tutkimusta, jonka aineisto tuotettiin haastatteluilla. Tutkimus aloitettiin suorittamalla lähtötilannekartoitus, jossa organisaation avainhenkilöt haastateltiin henkilökohtaisissa keskustelutilaisuuksissa. Keskustelut pohjautuivat etukäteen toimitettuun materiaaliin. Näistä haastatteluista saatujen vastausten pohjalta tuotettiin aineisto, jota analysoimalla luotiin organisaation tilannekuva.

Toimenpiteiden onnistumista tulkittiin toimihenkilöiden työtyytyväisyyskyselyiden tuloksista. Työtyytyväisyyskyselyssä peilattiin tuoreen toimenpiteiden jälkeen toteutetun kyselyn tuloksia aiempina vuosina toteutettuihin vastaaviin kyselyihin. Opinnäytetyö suoritettiin tuotantokeittiössä, jossa työskentelee noin 45 henkilöä. Johtamisjärjestelmän luominen toteutettiin yhdessä tiimin kanssa, jolloin jalkauttaminen onnistui paremmin ja toimenpiteiden integroituminen oli luonnollisempaa.

Johtamisjärjestelmän tuotoksena syntyi toimenkuvien päivitykset, palautekulttuurin kehityksen käynnistyminen ja palautteenantomalli sekä kehityskeskusteluprosessi. Toimenkuvien päivityksillä onnistuttiin tasaamaan työkuormaa ja luomaan työyhteisöön avoimuutta ja luottamusta toisten tekemiseen. Työyhteisön työtyytyväisyys kehittyi kyselyiden tulosten perusteella merkittävästi.

Avainsanat: johtaminen, johtamisjärjestelmä, valmentava johtaminen

Abstract

Author(s): Matias Vainio
Title: Developing a management culture in a production kitchen
Number of Pages: 44 pages
Date: June 2024
Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Economics and Business Administration
Specialisation option: Multiform
Instructor(s): Mika Heikkinen, Director
Heikki Heponiemi, Lecturer

In the organisational environment, change is constant. This poses challenges for effective management, because in the midst of change, operations must also be flexible. Change requires organisations to be able to adapt quickly. The management system is an essential part of an organisation's operations and helps it to operate effectively, especially in the face of change.

In this thesis, the updating of the management system in a production kitchen was monitored. The research method used was empirical qualitative research, the data for which was generated through interviews. The research started by conducting a baseline survey, in which the key personnel in the organisation were interviewed in face-to-face meetings. The interviews were based on material provided in advance. The responses from these interviews were used to produce data which was analysed to create a snapshot of the organisation.

The success of the measures was interpreted from the results of the staff satisfaction surveys. The results of the satisfaction survey were compared with those of a recent post-measures survey carried out in previous years. The study was carried out in a production kitchen with about 45 employees. The creation of the management system was carried out together with the team, which enabled a more successful implementation and a more natural integration of the measures.

The management system resulted in updated job descriptions, the launch of a feedback culture development and feedback model and a development discussion process. The job descriptions were updated to balance the workload and create openness and trust in the work of others. The results of the surveys showed a significant improvement in job satisfaction in the work community.

Keywords: leadership, management, management system, coaching

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoitteet	1
1.2	Tutkimuskysymykset ja aiheen rajaukset	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	2
2	Johtaminen	3
2.1	Valmentava johtaminen	3
2.1.1	Itsensä johtaminen	6
2.1.2	Palautteen antaminen	8
2.1.3	Keskusteleminen kysymällä	9
2.2	Systemaattinen tiimin johtaminen	11
2.3	Tiimin määrätietoinen kehittäminen	12
2.4	Vastuullinen esihenkilötyö	13
2.4.1	Työturvallisuus ja ergonomia elintarviketeollisuudessa	14
2.4.2	Työhyvinvointi ja henkinen pääoma	15
2.4.3	Ekonominen vastuullisuus	17
3	Johtamisjärjestelmän luomisprosessi: tuotantokeittiö	19
3.1	Lähtötilanteen kartoitus	19
3.1.1	Aineiston tuottamisessa käytetyt kysymykset	20
3.1.2	Haastattelukysymysten vastaukset yhteenvetona	21
3.2	Organisaation sitouttaminen integroimalla	22
3.3	Toimenkuvien luomisprosessi	23
3.4	Palautekulttuurin kehittäminen	25
3.5	Oman oppimisen seuranta	27
4	Johtamisjärjestelmän onnistuminen ja jatkotoimenpiteet	29
4.1	Työyhteisötutkimuksen tulokset	29
4.1.1	TYT-tulokset vuosina 2018–2020	30
4.1.2	Työyhteisötutkimus vuonna 2022	31
4.2	Tulevien vuosien kehityskohteet	33
4.3	Virhearviointi	34
5	Johtopäätökset	35

1 Johdanto

Organisaatioiden toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, ja tämä asettaa haasteita niiden tehokkaalle ja joustavalle johtamiselle. Liiketoiminnan vaatimukset, teknologian kehitys ja asiakastarpeiden muutokset edellyttävät organisaatioilta kykyä sopeutua nopeasti ja tehokkaasti. Johtamisjärjestelmä on keskeinen osa organisaation toimintaa, ja sen avulla voidaan varmistaa, että organisaatio toimii tehokkaasti ja saavuttaa asetetut tavoitteet.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään johtamisjärjestelmän luomista ja sen merkitystä organisaation suorituskyvylle ja työtyytyväisyydelle. Tarkoituksena on selvittää, miten organisaatio voi kehittää ja implementoida tehokkaan johtamisjärjestelmän, joka tukee sen liiketoiminnan tavoitteita ja mahdollistaa muutoksiin sopeutumisen. Työssä tarkastellaan myös erilaisia johtamisen teoria-aiheita sekä käydään läpi niiden suunnittelun ja käyttöönoton vaiheet.

Opinnäytetyö suoritettiin tuotantokeittiössä Vantaalla, jossa työskentelee päivittäin noin 50 henkilöä. Organisaatiossa oli tapahtunut suuria muutoksia useamman yrityskaupan ja strategian peräkkäisten muutosten myötä, josta syystä johtamisjärjestelmän päivittäminen oli ajankohtaista. Tässä opinnäytetyössä seurataan käytännön toimenpiteitä johtamisjärjestelmän perustamisesta sekä niiden onnistumisia.

1.1 Työn tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli seurata johtamiskulttuurin kehittymistä tuotantokeittiössä. Tämän lisäksi seurattiin johtamisjärjestelmän luomista ja jalkauttamista sekä näiden asioiden onnistumista ja tehtiin samalla oman oppimisen seurantaa. Työn tavoitteena oli myös kasata johtamisen teoriaa kohteessa tarvittavilta osin yhteen ja soveltaa niitä johtamisjärjestelmän päivittämisessä.

Johtamisjärjestelmän tavoite oli selkeyttää organisaation sisäistä työnjakoa, tasata rooleja, kehittää viestintää sekä parantaa organisaation työilmapiiriä,

jaksamista ja tuottavuutta. Näihin pyrittiin vaikuttamaan luomalla tarkemmat toimenkuvat, kehittämällä palaute- ja viestintäkulttuuria sekä tasaamalla työmääriä. Lopputilanteen tavoite oli toimiva työyhteisö, jossa työ jakautuu tasaisesti ja arki on sujuvaa sekä tehokasta.

1.2 Tutkimuskysymykset ja aiheen rajaukset

Tässä opinnäytössä käsitellyt tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Mikä on nykyisen johtamisjärjestelmän tila organisaatiossa ja miten se voidaan kartoittaa?
2. Miten organisaatio saadaan mukaan uuden järjestelmän luomiseen?
3. Miten organisaatio saadaan sitoutumaan uuteen johtamisjärjestelmään?
4. Miten voidaan parantaa organisaation sisäistä yhteistyötä, viestintää ja johtamista?
5. Miten organisaation jäsenet saadaan toimimaan toisiaan tukevana tiiminä?

Aihe rajattiin koskemaan vain kyseisen kohteen tuotanto-organisaatiota. Johtamisjärjestelmä koski toimipaikan toimenkuvia, viestintämallia, johtamista tukevia työkaluja ja systemaattista toiminnan ohjattavuutta.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä on tutkimustyyppinen opinnäytetyö, jonka toteuttamistapa koostui sekä tiedonkeruusta haastatteluiden avulla, että vanhan olemassa olevan datan hyödyntämisestä. Lähtötilannekartoitus päätettiin suorittaa haastatteluiden pohjalta tehtävällä yhteisellä läpikäynnillä. Haastatteluihin osallistui organisaation avainhenkilöt, jonka jälkeen näistä saatu materiaali kasattiin anonyymiksi materiaaliksi, joka käytiin yhdessä läpi. Tämän pohjalta tehtiin toimenkuville nk. cap-

analyysi, jossa selvitettiin päällekkäisiä töitä sekä toisaalta niitä toimia, jotka eivät kuuluneet kenellekään. Johtamisjärjestelmä luotiin vastuullistamalla organisaation jäseniä osaksi sen suunnittelua ja varsinkin jalkauttamista. Tässä käytettiin työkaluna henkilökohtaisia keskusteluja, neuvotteluja ja tavoitteita. Opinnäytetyön onnistumisen arviointiin käytettiin kahden keskenään yhtenäisen tyytyväisyyskyselyn tuloksia ennen ja jälkeen uuden johtamisjärjestelmän jalkauttamista.

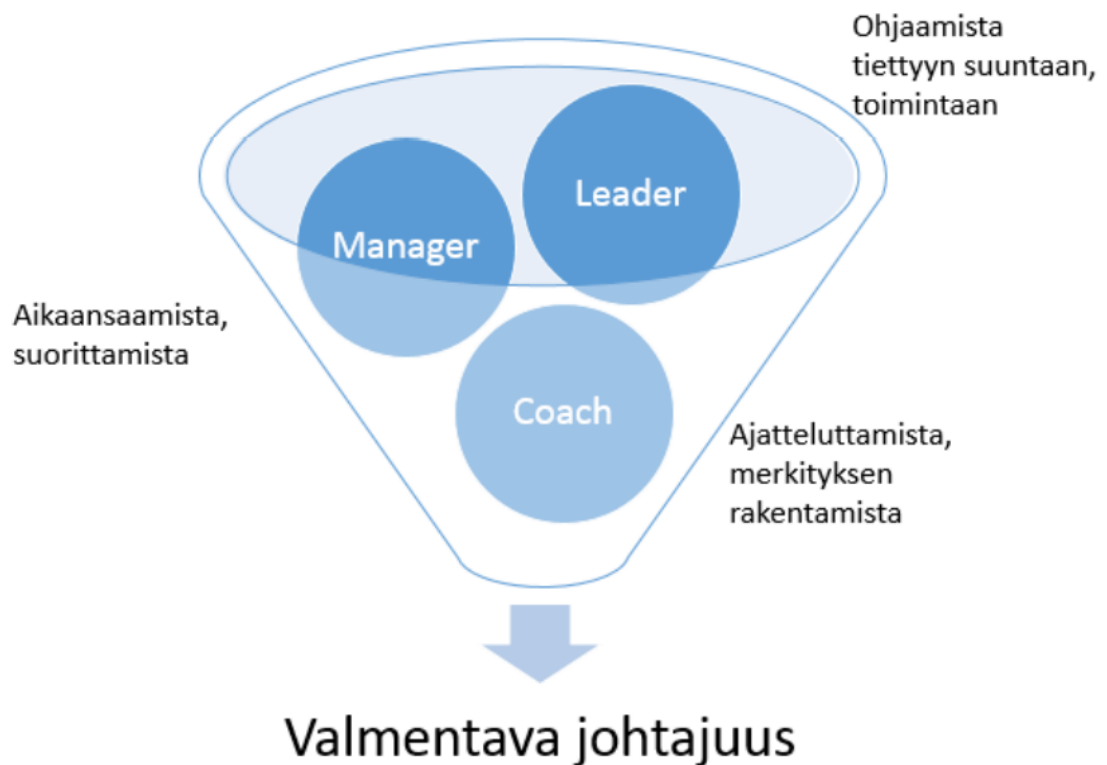
Opinnäytetyön tutkimusosuudessa suoritettiin empiiristä laadullista tutkimusta. Empiirinen tutkimus perustuu aina aineistoon ja niiden analyysiin. (Tietoarkisto n.d.) Tätä varten tuotettiin aineisto haastatteluiden ja siitä saatujen vastausten analysoinnin avulla. Tältä pohjalta suoritettiin lähtötilanteen kartoittaminen haastattelemalla työyhteisön avainhenkilöt. Tätä tutkimusmenetelmää tuki tutkimuksen monimuotoisuus, historiasidonnaisuus ja henkilöiden kokemuksiin perustuvaan kokonaisuuden selvittäminen. Koska työn tavoitteena oli luoda toimiva työyhteisö, niin muutoksia tehdessä oli ensin selvittävä nykytilanteeseen johtaneet tekijät.

2 Johtaminen

2.1 Valmentava johtaminen

Valmentavan esimiestyön (englanniksi coaching) juuret löytyvät Yhdysvalloista, jossa toimii nykyään nimeä International Coaching Federation (ICF) kantava valmentamisen kolmannen sektorin voittoa tavoittelematon organisaatio. Tämä organisaatio on perustettu vuonna 1995 toimimaan uuden ideologian ja sen harjoittajien, silloin pääosin konsulttien, tukena, kasvualustana ja verkostona. Vuonna 1995 Thomas Leonard perusti yhdessä muiden coaching-ammattilaisten kanssa organisaation nimeltä International Coach Federation tukemaan oman ammattikuntansa kasvua. Vuonna 2020 tämä organisaatio nimettiin paremmin kuvaamaan ajatusmaailmaa ja ideologiaa nykyisellä Coaching-nimellä ja samalla laajensi toimintaansa myös mm. kouluttamaan uusia coacheja sekä suorittamaan laadunvalvontaa myöntämällä luvan viralliselle toiminimelle. (ICF 2022.)

Valmentavasta johtamisesta puhuttaessa tarkoitetaan kokonaisvaltaista johtamista, jossa sekä vaikutetaan, että tullaan vaikutetuksi. Valmentava esihenkilötyö (esitetty kuvassa 1) on tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa osallistetaan tiimin jäseniä sekä arvostetaan organisaation ihmisiä. (Ristikangas & Ristikangas 2017.) Valmentavaa esimiestyötä voidaan pitää tiimin ja yhteisön sisäisenä valmentamisena ja opettamisena, jossa yrityksen esihenkilöasemassa toimivat henkilöt toimivat valmentajan tavoin, coaching-tyyliin. (Uutela 2019.) Toisaalta valmentamiseen varsinkin ylemmän johdon osalta käytetään usein henkilöä organisaation ulkopuolelta, jotta roolitukseen saadaan neutraali asetelma ja asioiden läpikäyminen, pallottelu ja dialogi olisivat vapautuneempaa ja hedelmällisempää. Alemman organisaatiotason ihmisille saattaa olla isommissa organisaatioissa jopa juuri siihen tehtävään koulutettu ja palkattu ammattilainen, mutta viime vuosina esihenkilöiden antama valmennus on yleistynyt ja sen hyviä puolia on ketteruus, saatavuus ja se, että esihenkilö tuntee jo valmiiksi oman tiimensä jäsenet. (Carlsson & Forssell 2017.) Furman, Pinjola ja Rubanovitsch taas mainostavat valmentavaa esihenkilötyötä kaiken negatiivisen, valituksen ja stressin poistajana, joka parantaa koko elämän laatua niin töissä kuin vapaa-ajallakin. Näin olen omien vahvuuksien kautta toisten vahvuuksien kehittäminen ja parantaminen valmennuksellisin keinoin poistaisi heidän mielestään monta ongelmakohtaa organisaatiosta, sillä se saa niin tiimistä kuin yksilöstäkin parhaat puolet esiin ja vahvuudet käyttöön. Valmentavalla esimiestyöllä voidaan oppia sekä itse, että opettaa muita ratkaisemaan ongelmia luovasti, antamaan kritiikkiä rakentavasti ja tekemään päätöksiä tehokkaasti. (Furman, Pinjola & Rubanovitch 2014.)



Kuva 1. Valmentavan johtajuuden kolme osa-aluetta (Ristikangas & Ristikangas 2010).

Organisaatiot haluavat yhä enenevässä määrin opettaa esihenkilöitään valmentavan johtamisen malliin. Tällä tavalla voidaan parantaa sekä nykyistä työtehoa tämän hetken tehtävässä, mutta myös parantaa esihenkilöiden mahdollisuutta edetä ja pärjätä paremmin myös vaativimmissa rooleissa oman organisaation sisällä. Tämä on avain pitkäkestoiseen ja kestävään menestykseen. Valmentavalla johtamisella voidaan luoda rohkaiseva ja palkitseva ympäristö, jossa on tehokas kulttuuri ja palautteen antaminen on rakentavaa ja kehittävää. (Lindbom 2008.)

Valmentavaa johtamista on myös kuvattu esihenkilön tietoisena pyrkimyksenä kehittää ihmisten kykyä johtaa omaa työtään viisaasti. Tässä tavoitteena ja asian ydin on siinä, että esihenkilö auttaa tiiminsä jäseniä kasvamaan niin ammatillisesti kuin ihmisenäkin, johon kuulu se, että esihenkilö antaa tiimillensä vapauksia toimia tiettyjen raamien sisällä, kunhan suunta pysyy esihenkilön määräämänä. Näin toimiva esihenkilö ei pakota omia mielipiteitään ja pidä niitä ainoina

totuuksina, vaan kuuntelee myös muiden mielipiteet ja punnitsee niiden vaihtoehtojen välillä löytääkseen parhaan vaihtoehdon mieluiten tiimin kanssa. (Uutela 2019.) Uutela toteaa väitöskirjassaan viisi valmentavan johtajan elementtiä käytännön tasolla. Näillä hän toteaa olevan tärkeä rooli työhyvinvoinnin ja työssä oppimisen kannalta ja valmentava esimies koettiin mahdollistajana työssä oppimiselle:

1. mahdollistaa työssä oppimisen ja huolehtii arjen sujuvuudesta.
2. palaute on rakentavaa ja oppimista edistävää.
3. vahvistaa työhyvinvoinnin voimavaratekijöitä.
4. edistää yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutuksellisuutta ja
5. panostaa siihen, että tuntee työntekijänsä ja panostaa luottamuksellisten suhteiden rakentamiseen. (Uutela 2019.)

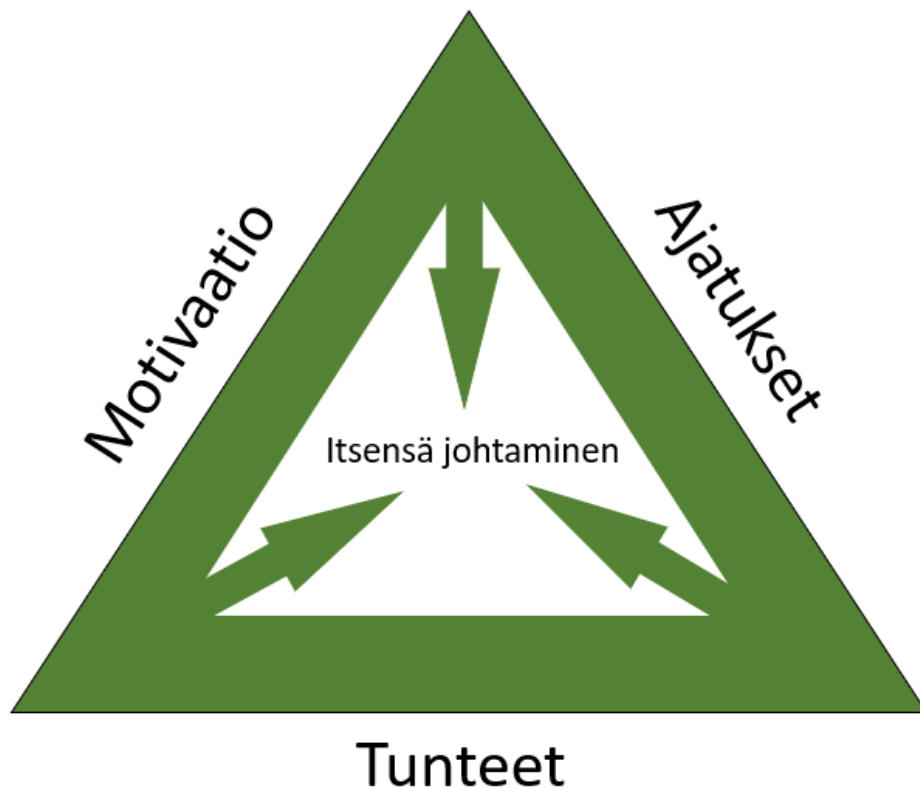
Valmentavaa johtamista on kuvattu esihenkilön kykynä saada tiiminsä jäsenet oivaltamaan itse asioita vastuullistamalla sekä voimaannuttamalla heitä ongelmatilanteiden ratkaisemisessa ja organisaation systemaattisessa kehittämisessä. Valmentava esihenkilö luo innostavan ja innovaatioita ruokkivan ilmapiirin työyhteisöön ja mahdollistaa onnistumista edesauttavan ilmapiirin syntymisen. Näin saadaankin yhdistettyä sekä tiimin kehittäminen, että organisaation strategisiin tavoitteisiin pääseminen, kun pyritään maksimoimaan tiimin jäsenten potentiaalin hyödyntäminen. Valmentavan esihenkilön piirteitä on luottamus ja empatiakyky sekä vahva läsnäolo keskustelutilanteissa. (Salmimies & Ruutu 2013.)

2.1.1 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on kaiken johtamistoiminnan, kuten myös valmentavan johtamisen, perusta (Sydänmaanlakka 2016). Muiden ihmisten auttaminen kehittymään ja menestymään sekä tuntemaan itsensä vaativat sen, että ihminen ensin

oppii tuntemaan ja johtamaan itseään. Usein työelämässä on valitettavasti se tilanne, että esihenkilö joutuu johtamaan muita ennen kuin osaa johtaa itseään, mutta tässä kehityttyään muiden johtaminenkin onnistuu paremmin. (Westerlund & Tuppurainen 2019.) Sydänmaanlakka kertoo itsensä johtamisen lopulta pohjautuvan ihmisen käsitykseen itsestään ja tarpeeseen etsiä tarkoitusta elämässään. Tämän pohjana on itsetuntemus, jossa tiedostetaan oman persoonan muuttuvia (eli myös kehitettäviä) ja pysyviä rakenteita. Näin voidaan tehdä tietoisempia valintoja ja pystytään paremmin johtamaan itseään. (Sydänmaanlakka 2016.)

Itsensä johtaminen auttaa löytämään ne toimintatavat, jotka sopivat itselle. Tämän lisäksi se antaa työkalut ymmärtää myös muita toimintatapoja. Näin taitava itsensä johtaja pystyy tekemään joustavia ja tarkoitukseen sopivia valintoja sekä mukauttaa omia reaktioitaan ja toimintaansa tilanteen mukaan. (Ajanko 2016.) Työelämässä tämä tarkoittaa ajankäytön tehokkaampaa strategista allokointia, oman tunnemaailman hallintaa ja laadukkaampaa lähtökohtaa valmentavana esihenkilönä toimimiseen. Kun omaa tunnemaailmaansa voi hallita paremmin, niin sitä saadaan myös ohjattua rakentavaan suuntaan ja hyödyntää paremmin mentaalisia malleja sekä voidaan hyödyntää näitä paremman tuloksellisuuden tavoittelussa taitavan itsensä johtamisen avulla. Näin itsensä johtaminen voidaan kääntää myös henkilökohtaista hyvinvointia ja suorittamista parantavaksi tekijäksi. (Aaltio 2008.)



Kuva 2. Itsensä johtaminen (mukaillen Salmimies 2008).

2.1.2 Palautteen antaminen

Palautteen antaminen on johtamisessa arkipäivää. Sen avulla työntekijä saa signaalin onnistumisestaan ja sitä tietoa, mitä onnistumiseen tarvitaan. Palautteen antamisesta saatava hyöty on kuitenkin sidoksissa siihen, kuinka siihen työyhteisössä suhteudutaan ja kuinka se osataan ottaa vastaan. Jokaisella työpaikalla on oma uniikki palautekulttuurinsa. Kun palautteen antamisen periaatteet ovat läpinäkyviä ja kaikille selvät, niin siitä saatavat hyödyt ovat parhaimmillaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011.)

On olemassa sekä positiivista, että negatiivista eli kriittistä palautetta. Myönteisen palautteen antamista on pidetty suomalaiselle kulttuurille hieman kriittistä palautetta vieraampana. Myönteistä palautetta voidaan kuitenkin antaa muustakin, kuin työssä onnistumisesta ja sen hyödyt ja myönteinen vaikutus

saavutetaan niin kauan, kun palautteen sisältö on totta. Tämä voi kohdistua esimerkiksi lahjakkuuteen, persoonaan tai yksilön ominaisuuksiin. Myönteisen palautteen antaminen on myös osa palautekulttuuria ja se muodostuu ihmisten välisissä suhteissa normaaliksi. Näin siitä voidaan saada luotua totuttu tapa. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Kriittinen palaute on tärkeää oppimisen kannalta. Mikäli kriittinen palaute jätetään antamatta, niin kehittyminen voi hidastua tai jäädä kokonaan tapahtumatta. Uuden oppiminen vaatii vanhoista ja mahdollisesti ei-toivotuista tavoista eroon pääsemistä, jolloin kriittinen palaute on tärkeää. Kriittinen palaute tuleekin siis nähdä mahdollisuutena kehittyä ja oppia uutta. Mikäli ympäristö on turvaton ja ilmapiirissä vallitsee pelko, niin kriittistä palautetta ei voida antaa vastaanottajan loukkaantumisen vuoksi. Sama koskee tietenkin myös esihenkilöitä ja yrityksen johtoa: kriittinen palaute on heille lahja, joka mahdollistaa koko osaston, toimipisteen tai yrityksen toiminnan kehittämisen. Tästä syystä työntekijöiden on tärkeää antaa palautetta myös esihenkilöille. Tämä mahdollistaa esihenkilön oikean johtamistavan ja omiin epäkohtiinsa puuttumisen. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

2.1.3 Keskusteleminen kysymällä

Valmentava johtaminen vaatii kysymistä. Oikeanlaisilla kysymyksillä voidaan oivalluttaa ja valmennettava saadaan onnistumaan ja kokemaan itse pystyvyyden tunnetta. Kysymällä oikein oikeanlaisia kysymyksiä luodaan onnistumiset myös oikeanlaiselle kuuntelemiselle. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014.) Mikäli valmennettava kuulee oivalluttavan kysymyksen, niin hänellä saattaa mennä hetki ajatustensa jäsentelyssä ja ratkaisu voikin löytyä pienen tuokion jälkeen. Pääsääntöisesti tällaiset oivalluttavat kysymykset ovat lyhyitä, yksinkertaisia ja ne keskittyvät rajatusti asian ytimeen. Kysymykset voivat olla myös moninaisia, eli niitä voidaan käyttää monessa eri tilanteessa, mutta valmennettavalle ei saa tulla olo, että kysyjällä on vastaus valmiina. (Ristikangas & Ristikangas 2013.)

Eli johtaja kannustaa ja auttaa kysymällä tiimiään oivaltamaan ongelmien luonteen ja etsimään ratkaisumallit itse sekä miettimään toimintatapoja yhdessä. Valmentava esimies kysyy hyviä kysymyksiä, joiden pohjalta johdettava lähtee itse ratkomaan haasteita joko yksin tai yhdessä muiden tiimin jäsenten kanssa. Valmentavalla johtajalla on harvoin valmiita vastauksia ja kuten aiemmin todettiin, niin valmentavan johtamisen periaatteiden perusteella ei pidäkään olla. Sen sijaan kysyjää kannustetaan itseohjautuvuuteen ja ratkaisukeskeiseen ajattelu-tapaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kysyjä jätetään yksin ongelman kanssa, vaan apua ja tukea on tässäkin johtamisessa aina työntekijälle saatavilla. (Ristikangas & Günbaum 2014.)

Kysymyksiä voidaan johtamisen työkaluna käyttää kahden tyyppisiä, avoimia ja suljettuja. Avoimiin kysymyksiin ei voida vastata yhdellä sanalla, mutta suljettuihin voidaan vastata pääsääntöisesti joko kyllä tai ei. Näitä molempia kysymystyyppejä tarvitaan, mutta valtaosa käytetyistä kysymyksistä tulisi olla avoimia kysymyksiä: niillä edistetään valmennettavan omaa ajattelua. Suljetuilla kysymyksillä voidaan tarkastaa, ovatko valmentava johtaja ja kysyjä ovat jostain asiasta samaa mieltä vai ajattelevatko he asiasta eri tavalla. (Heikkilä 2009, Ristikangas & Grünbaum 2014.) Avoimissa kysymyksissä käytettyjä kysymyssanoja on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. Avoimien kysymysten kysymyssanat (mukaillen Ristikangas & Ristikangas 2013).

2.2 Systemaattinen tiimin johtaminen

Kun johdetaan tiimiä, niin tasapuolisuus ja yhdenarvoisuus ovat tärkeitä ominaisuuksia. Näistä voidaan varmistua luomalla tekemiselle systemaattinen malli.

Tiimin kehittäminen tasapuolisesti voi korostaa tiimin vahvuuksia entisestään ja näin päästään entistä parempaan lopputulokseen.

Tiimin johtaminen eroaa yksilöiden johtamisesta. Ihmiset toimivat ryhmässä eri tavalla, koska muiden ihmisten normit ja ajatusmallit vaikuttavat yksilön

ajatuksiin ja käytökseen. (Ristikangas & Grünbaum 2014.) Tiimin muodostumisen edellytyksenä on Katzenbachin ja Smithin seuraavat viisi asiaa:

1. sitoutuminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseen
2. tiimin jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja
3. tiimiläisillä on yhdessä sovittu toimintamalli
4. tiimiläiset pitävät sekä itseään, että muita tiimin jäseniä yhteisvastuussa tiimin tuloksesta
5. huipputiimissä tiimin jäsenet ovat sitoutuneet henkilökohtaiseen oppimiseen ja kasvuun. (Katzenbach & Smith 2005.)

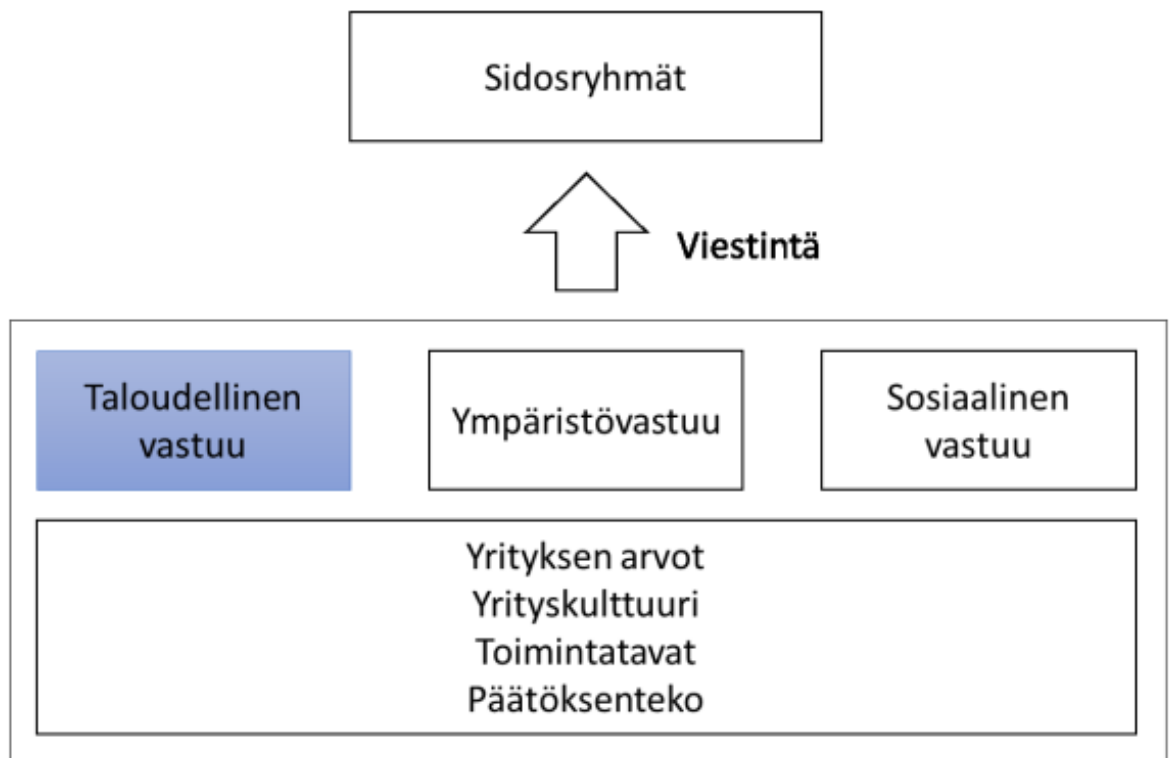
2.3 Tiimin määrätietoinen kehittäminen

Tiimin määrätietoinen kehittäminen vaatii tiimiltä vahvaa sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Tiimin jäsenten on oltava selvillä siitä, mitä he yhdessä pyrkivät saavuttamaan. Lisäksi näiden tavoitteiden on oltava linjassa organisaation strategisten päämäärien kanssa. Tämä yhteisten tavoitteiden tunnistaminen luo tiimille selkeän suunnan ja motivoi jäseniä osallistumaan aktiivisesti kehitystoimenpiteisiin. (Katzenbach & Smith 2013.)

Avoin ja rakentava kommunikaatio on olennainen osa määrätietoista tiimin kehittämistä. Jäsenten tulee tuntea olonsa turvalliseksi ilmaista ajatuksiaan ja ideoitaan, ja tiimin johtajien on luotava avoin ilmapiiri, joka kannustaa tietojen ja kokemusten jakamista. Säännölliset tiimipalaverit, brainstorming-sessiot ja retrospektiivit voivat olla tehokkaita keinoja edistää avointa vuorovaikutusta ja oppimista toisilta. (Lencioni 2002.)

2.4 Vastuullinen esihenkilötyö

Vastuullisella esihenkilötyöllä, tai vastuullisella johtamisella, tarkoitetaan niitä käytäntöjä, joilla esihenkilö ottaa huomioon talouden, ihmisen ja luonnon kestävä kehityksen (Vauhkonen, Jutila & Mohamed 2007). Tässä opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksessa keskitytään ihmisen turvallisuuteen ja hyvinvointiin sekä ekonomiseen eli taloudelliseen vastuullisuuteen. Yritysvastuun kolmas osa-alue on ympäristövastuu (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019.), mutta se rajattiin tästä opinnäytetyöstä ulos. Nämä vastuualueet ovat esitettyinä kuvassa 4.



Kuva 4. Yritysvastuiden kokonaisuus (mukaiillen Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019).

Vastuullisuus kasvaa vuosittain tärkeämmäksi liiketoiminnan osa-alueeksi. Etenkin organisaation kestävä talouden politiikka sekä ihmisten hyvinvointi ja turvallisuus kiinnostavat ihmisiä koko ajan enemmän. Vastuullista johtamista voidaan jo rinnastaa hyvän johtamisen synonyymiksi ja pitää sitä hyvänä henkilöstöjohtamisena. Mikäli pienellä resurssilla pyritään tekemään suuria voittoja,

niin voidaan ajautua pitkällä tähtäimellä huonompaan asemaan lyhyen aikajän-
teen hyödyn takia. Rasittava ja kuormittava työtaakka ei ole kestävä, vaan sen
tuomat ongelmat kostaantuvat pidemmällä aikajänteellä. (Aaltonen, Luoma &
Rautiainen 2004.)

2.4.1 Työturvallisuus ja ergonomia elintarviketeollisuudessa

Työelämän työturvallisuustyö pohjautuu ensisijaisesti työturvallisuuslakiin. Työ-
turvallisuuslain tärkein tarkoitus on työntekijöiden työolosuhteiden ja -ympäris-
tön kehittäminen. Näin se voi ennaltaehkäistä työtapaturmia ja ainakin mini-
moida riskit niiden tapahtumiselle sekä vähentää ammattitautien sekä työperäis-
ten fyysisten ja henkisten hyvinvoinnin ja terveyden haittoja. Tällä hetkellä voi-
massa oleva työturvallisuuslaki on astunut voimaan vuonna 2003. (Työturvalli-
suuslaki 738/2002.)

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan järjestämään työympäristön niin, että
työskentely on riittävän ergonomista. Työvälineet tai rakenteet eivät saa ai-
heuttaa työntekijälle ylimääräistä kuormitusta. Työturvallisuuslaissa on määri-
telty erikseen mm. kulkureitit, uloskäytävät, työvälineet, valaistus ja ilmanvaihto
huomioiden eri säännöksiä. Mahdolliset biologiset tai kemialliset altistumiset ku-
ten savu, pöly tai asbesti tulee minimoida mahdollisimman pieneksi. Tästä
koostuu työympäristön ja työnkuvan fyysinen turvallisuus. (Saloheimo 2016.)

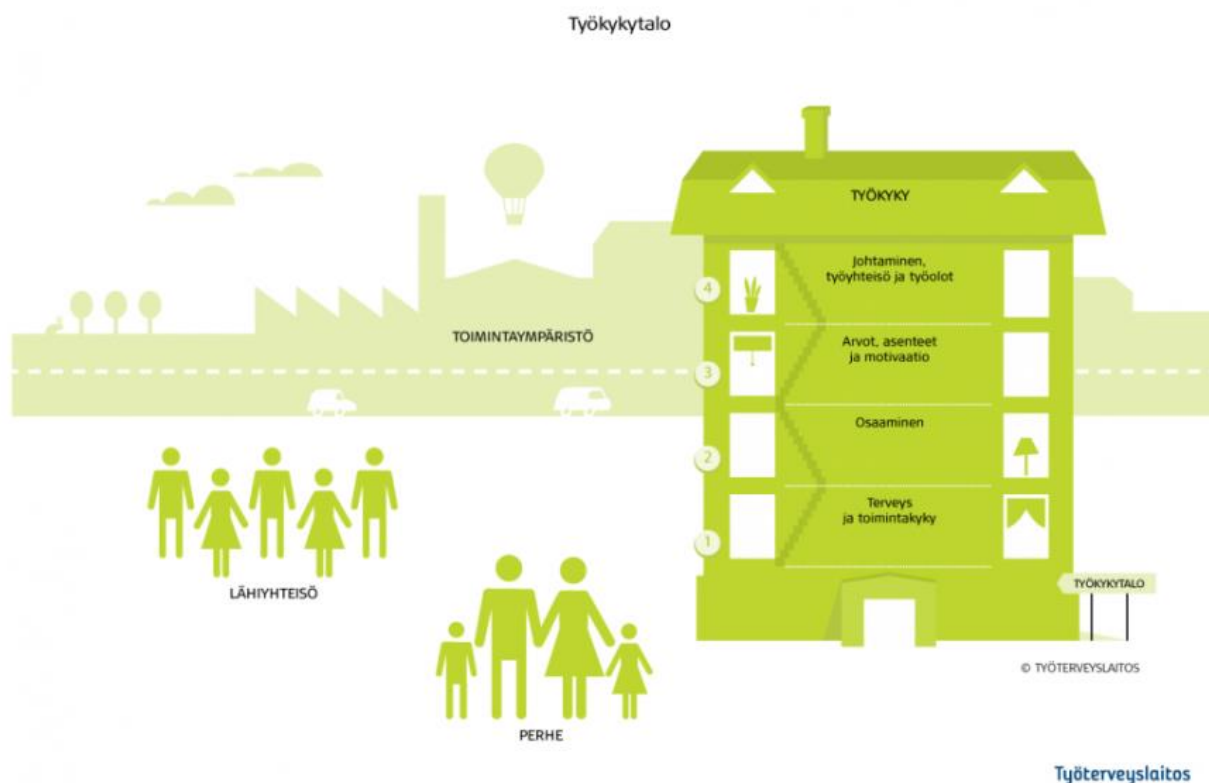
Työturvallisuuskeskus kertoo elintarviketeollisuuden sekä elintarviketeollisuu-
dessa toimivien tehtaiden haasteiksi melun, kylmyyden, jauhopöly, jatkuvat tois-
toliikkeet, erilaiset nostot sekä ergonomiata huonontavat staattiset työasennot.
Varsinkin staattiset asennot ja suuret toistomäärät ovat ongelma paljon annos-
telua ja annosten valmistamista sisältävän tehtaan työnkuvassa, sillä annoksia
tehdään päivässä satoja, ellei jopa tuhansia. Tästä johtuen selän asento, olka-
päiden yksipuolinen liike tai yksipuolinen vartalon kiertäminen aiheuttavat ongel-
mia ergonomiassa. Lisäksi määrien ollessa suuria nousee nostettavat taakat
valmistusvaiheessa suuriksi. (Työturvallisuuskeskus 2022.)

Lisäksi elintarvikkeiden annostelu ja usein myös valmistus tapahtuu kylmätiloissa. Tällöin tilat ovat paitsi kylmiä, myös vetoisia tai mahdollisesti kosteita. Mikäli tiloissa on liiallista kylmyyttä tai vetoisuutta, niin heikentää se ihmisen työn mielekkyyttä, tehokkuutta ja lisää työn fyysistä kuormittavuutta. Näiden negatiivisten vaikutusten lisäksi se nostaa työtaturmariskiä merkittävästi, sillä kylmä ilma kangistaa ja heikentää raajojen liikkuvuutta ja alentaa lihasvoimaa. Pitkittynyt työskentely liian kylmissä oloissa näkyekin ihmisillä nivel- ja lihasvaurioina sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksina. Näihin asioihin työnantaja voi auttaa esimerkiksi työnkierrolla, asianmukaisella varustuksella ja tauotuksella. (Kainuunmeren työterveys 2021.)

2.4.2 Työhyvinvointi ja henkinen pääoma

Työhyvinvointi on Sosiaali- ja terveysministeriön (2022) määritelmän mukaan työ ja sen mielekkyyden, terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin muodostama kokonaisuus. Tämä vaikuttaa organisaation toiminnan joka osa-alueeseen, mutta suomalaiseen työelämään se nousi esiin ilmiönä vasta 1990-luvulla. (Aura & Ahonen 2016.)

Työhyvinvoinnista löytyy kuvaava ”Työkykytalo”-malli työterveyslaitoksen sivuilla. Työkykytalo itse on esitetty kuvassa 5. Siitä on nähtävillä porrasmaisesti ne tekijät, jotka vaikuttavat yksilön työkykyyn ja työhyvinvointiin. (Ilmarinen 2022.)



Kuva 5. Työkykytalo, joka kuvastaa työkyvyn muodostavaa kokonaisuutta (Ilmarinen 2022).

Kuten aina talossa, niin jokaisen kerroksen tulee tukea toinen toistaan ja kantaa oma taakkansa, jotta talo voi pysyä pystyssä. Alimpana kerroksena, ikään kuin kaiken perustana, on terveys ja työkyky. Tämä perustuu fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen terveyteen ja toimintakykyyn. Toisin sanoen, mikäli työntekijä ei voi hyvin, niin hyvää työkykyäkään on hankalaa saavuttaa. (Ilmarinen 2022.)

Toisen kerroksen osaamisella tarkoitetaan sitä, että hyvin voiva työntekijä kokee pärjäävänsä työssään. Työtehtävät ja ammatilliset vaatimukset asettavat kehittämisellään vaatimuksia myös työntekijän kehittymiselle, mutta jatkuvalla itsensä kehittämisellä ja kouluttamisella tähän vaatimukseen voidaan vastata. Paras tapa kerätä osaamista ja pätevyyttä on kokemus ja koulutus. (Ilmarinen 2022.)

Kolmas kerros kertoo henkilön oman asenteen, arvojen ja motivaation merkityksestä, sillä oma asenne on työkyvyn ylläpitämisen avainasioita. Tätä tukee työn

mielekkyyys ja haluttu haasteellisuus, mutta työntekijän oma asenne merkitsee paljon myös mielekkyyden ja motivaation kannalta. Mikäli työhön tullaan vain suoriutumaan ja selviytymään, niin mielekkyyks ja motivaatio voivat laskea, joka näkyy työstä suoriutumisessa ja saattaa alentaa työhyvinvointia sekä -kykyä. (Ilmarinen 2022.)

Neljännessä kerroksessa taloa on johtaminen, työyhteisö ja työolot. Tämä korostaa esihenkilön ja organisaation roolin suuruutta työntekijöiden työkyvyn ylläpidossa, sillä työkykyä ylläpitävää toimintaa on kehitettävä jatkuvasti ja vastuu siitä kuuluu johdolle. (Ilmarinen 2022.)

2.4.3 Ekonominen vastuullisuus

Taloudellinen vastuu on yritysvastuun osa-alueista vähiten puhuttu ja vaikein määritellä, mutta keskinen periaate siinä on, että yrityksen toiminta on oltava kannattavaa ja yrityksen tulee tuottaa voittoa. Tässä onnistuminen vaatii tehokasta toimintaa ja yrityksen on oltava kilpailukykyinen. Tämä vastuun osa-alue toimii pohjana kahdelle muulle (aiemmin kappaleessa 2.3. kuvatuille) vastuualueille, sillä vasta talouden ollessa kestäväällä pohjalla voidaan kantaa huolta ympäristö- ja sosiaalisesta vastuusta. (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019.)

Taloudellinen vastuu jakautuu hyvään hallintoon ja taloudelliseen vastuuseen, kuten kuvassa 6 esitetään (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019). Vaikka aihekokonaisuudet ovat osittain päällekkäin, niin tämä auttaa hahmottamaan vastuun kantamisen ja pätevän toiminnan eroa. Näistä hyvästä hallinnosta puhutaan yleensä sijoitta-asiayhteydessä ja taloudellisesta vastuusta kestävästä kehityksen yhteydessä, mutta tämäkin on osittain päällekkäistä. Hyvästä hallinnosta on kerrottu Hallinointikoodissa (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2020.), mutta tässä opinnäytetyössä keskitytään taloudellisen vastuun osa-alueeseen.

Taloudellisen vastuun tavoite on turvata luonnonvarojen kestävä kuluttaminen sekä nyt, että tulevaisuudessa. Näin turvataan yhteiskunnanhyvinvointi. Tähän pyritään mm. energiatehokkuuden, resurssitehokkuuden sekä materiaalitehokkuuden kehittämällä. (Kestävästä kehityksen edistäminen -hanke 2019.)



Kuva 6. Taloudellisen vastuun kokonaisuuden jakautuminen taloudelliseen vastuun ja hyvän hallintotavan kesken (mukailee Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019).

Liappis, Pentikäinen ja Vanhala kuvaavat yritystoiminnan taloudellista vastuullisuutta kykynä tuottaa hyvinvointia yhteiskunnalle. Tämä edellyttää kannattavaa liiketoimintaa ja vastuullista toimintaa sekä paikallisella, että kansainvälisellä tasolla. Toisin sanoen yrityksen taloudellinen vastuu perustuu kannattavuuteen ja tehokkuuteen. Taloudellinen kannattavuus on yrityksen tarkoitus, mutta voittoa ei ole tarkoituksenmukaista maksimoida vain lyhyellä aikavälillä: yhtiön arvon kasvattaminen pitkällä aikavälillä on kestävämpää ja kannattavampaa, kuten huomattiin myös työhyvinvoinnin osalta kappaleessa 2.3. Pitkäjänteinen kehittäminen ja tulevaisuuden kasvumahdollisuuksien rakentaminen ovat vastuullisen yritystoiminnan keskiössä. (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019.)

3 Johtamisjärjestelmän luomisprosessi: tuotantokeittiö

Johtamisjärjestelmän koostumukseksi muodostui sisäisen viestinnän toimintamalli, palautteen antaminen osana johtamista, palaverikäytännöt, liiketoimintasuunnitelma, organisaatiokaavio, toimenkuvat, strategia, prosessikaaviot, laatu-järjestelmä ja osaamisen johtamisen vuosikello. Tämä kokonaisuus rakennettiin sähköiseksi työkaluksi toimipisteen operatiivisten käyttäjien hyödynnettäväksi.

Johtamisjärjestelmää lähdettiin rakentamaan kartoittamalla lähtötilanne, tunnistamalla ongelmakohdat ja määrittelemällä tavoitetila ja siihen johtavat toimenpiteet. Sen lisäksi johtamisjärjestelmään integroitiin yrityksen arvot, tavoitteet ja strategia. Lisäksi johtamisjärjestelmässä positioitiin toimipisteen koko yrityksen strategiaan.

3.1 Lähtötilanteen kartoitus

Organisaatioon liityttäessä se oli tilanteessa, jossa edellinen tiimin vetäjä oli poistunut jo aikaisemmin. Näin ollen organisaatiossa oli ollut johtamisvajausta ja eräänlainen selviytyminen käynnissä jo jonkin aikaa. Tämän tilanteen vallitessa tiimiin oli muodostunut tietyt vastuunkantajat ja roolit tiimin sisällä olivat hyvinkin selkeät. Toiminnan kehittäminen ja organisaation eteenpäin vieminen oli ymmärrettävästi ja luonnollisesti jäänyt taka-alalle, joten paljon kaavoihin kangistumista ja rutiiniin nojautumista oli havaittavissa.

Koska saavuin organisaatioon ulkopuolelta uutena ihmisenä muiden tehtyä töitä vuosia keskenään, niin päätin ensimmäisenä tehtävänäni suorittaa lähtötilannekartoituksen. Tähän kuului toimintaan ja henkilöihin tutustumista, mutta myös historian ja organisaation sisäisten tapahtumien selvittämistä ja opettelua henkilökemioiden osalta. Lähtötilannekartoitus toteutettiin varaamalla tunnin keskustelu organisaation avainhenkilöiden eli johtoryhmän kanssa, joka koostui 10:stä henkilöstä. Tämä ryhmä sisälsi niin asiantuntijoita kuin operatiivisessa esihenkilöasemassa toimivia henkilöitä. Ryhmän ikäjakauma oli 31–55 ikävuotta ja sukupuolijakauma oli 6 naista ja 4 miestä. Näistä luottamuksellisista

keskusteluista koostettiin muistiinpanot, joista rakennettiin nimetön kooste kuvaamaan organisaation nykytilaa. Tämä nykytila käytiin läpi koko johtoryhmän kanssa.

Keskustelussa käytettiin ennakkopohjaa, jossa oli viisi kysymystä. Kysymykset koostuivat niin henkilökohtaisista asioista, työhistoriasta nykyorganisaatiossa, taustoista, tahtotilasta ja odotuksista sekä lähihistorian merkittävimmistä tapahtumista. Nämä kysymykset toimitettiin etukäteen haastateltaville, jotta heillä oli mahdollisuus miettiä asioita etukäteen ja saataisiin hedelmällisemmät keskustelut aikaiseksi. Keskustelujen pohjalta saatiin luotua käsitys suurimmista haasteista, työyhteisöä rasittavista ongelmakohtista ja tiimin sisällä olevista solmuista keskinäisissä rajapinnoissa sekä henkilökemioissa. Tästä saatiin hyvää materiaalia kiireellisintä apua ja muutosta vaativista kohdista, kun uutta johtamisjärjestelmää lähdettiin rakentamaan.

Suurimmat ongelmat, haasteet ja toimintaa rasittavat asiat olivat lähes yhdestä suusta samat koko organisaatiossa. Työyhteisössä oli aiemmin vallinnut konservatiivinen yksisuuntainen johtamismalli, jossa tieto ja päätökset kulkivat ylhäältä alaspäin ja muut organisaation jäsenet olivat suorittamassa annettuja tehtäviä ilman mahdollisuutta vaikuttaa päätöksiin. Palautekulttuuri oli armeijamaista ja päätösvalta oli vain toimipisteen korkeimmalla johdolla. Näin ollen organisaation muut jäsenet olivat leipiintyneet työhönsä ilman, että olivat tottuneet itse tekemään päätöksiä, miettimään kehityskohteita tai kantamaan vastuuta omassa työssään. Tämän lisäksi haastatteluissa tuli ilmi epätasaista työtaakan jakautumista ja epätietoisuutta toisten vastuualueista, tekemisistä ja vastuista, mikä oli luonut epäluottamusta ja jopa lievää katkeroitumista tiimin sisällä.

3.1.1 Aineiston tuottamisessa käytetyt kysymykset

Aineiston tuottaminen toteutettiin siis suorittamalla lähtötilannekartoitus haastatteleamalla työyhteisön avainhenkilöitä. Haastatteluun kutsuttiin henkilöt henkilökohtaisesti ja aineistoa käsiteltiin luottamuksellisesti. Osallistujat saivat kysymykset etukäteen tutustuttavaksi ja pohdittavaksi. Kysymykset olivat:

1. Kerro omasta työhistoriastasi, kuinka päädyit nykyiseen tehtävään?
2. Mikä on nykyisessä työssäsi toimivaa?
3. Minkä asian tai asioiden kanssa koet haasteita tai turhautumisen tunnetta?
4. Mihin suuntaan koet organisaation kehittyneen edellisen viiden vuoden aikana?
5. Onko lähihistoriassa tapahtunut kannaltasi jotain merkittävää konfliktia työyhteisössä?

Näihin kysymyksiin saatujen vastausten pohjalta tuotettiin materiaali tiimipäivän yhteistä läpikäymistä varten.

3.1.2 Haastattelukysymysten vastaukset yhteenvetona

Yhteenvedon avulla saatu aineisto analysoitiin ja käsiteltiin nimettömänä nk. tiimipäivän osana. Tästä saatiin luotua yhteinen käsitys siitä, että mitkä työyhteisön yhteistyön puutteet ovat ja mitä muutoksia sen toimivuuden parantaminen vaatii. Tässä kappaleessa käyn läpi tiivistetyt vastaukset kysymyksiin yleisellä tasolla.

1. Työntekijöillä oli monikantainen tausta: elintarvikeinsinööri, myyjä, kokki, ravintolan vuoropäällikkö, elintarviketyöntekijä. Tämän perusteella voidaan päätellä, että ihmisten lähtökohtaiset lähestymiset eroaisivat toisistaan luultavasti jonkin verran.
2. Nykyisessä työssä toimivien asioiden listaaminen oli ajoittain hankalaa, mutta vastauksissa painottui lopulta selkeästi työkaverit, työsuhde-edut ja ammattitilpeys oman yrityksen tuotteiden laadusta ja turvallisuudesta.

3. Isoja haasteita haastatteluissa käsiteltiin paljon. Vastausten perusteella työyhteisön haasteiksi nousivat työmäärän epätasainen jakautuminen, tietämättömyys ja avoimen viestinnän puute sekä vastuun ja vallan epätasapaino vastuullisissa tehtävissä toimivien ihmisten rooleissa. Työyhteisössä ei koettu saatavan johdolta luottamusta, mutta toisaalta keskusteluissa nousi esiin haasteet tietämättömyys toisten tekemisistä.
4. Organisaatio oli ollut usean yrityskaupan kohteena lähihistoriassa, joten muutoksia oli ollut paljon ja suunta oli monelle epäselvä. Tämä oli synnyttänyt monella avainhenkilöllä turhautumista, koska moni projekti oli aloitettu ja paljon työtä tehtiin turhaan. Yhteenvetona yrityksen nykyisestä suunnasta oli kuitenkin pääsääntöisesti toiveikas ja odottavainen tunne.
5. Merkittäviä konflikteja haastattelun yhteydessä ei noussut esiin, mutta haastattelujen lomassa päästiin hieman pureutumaan työyhteisön sisäisiin suhteisiin ja toisaalta aloitettiin jo ongelmakohtien purkamista.

3.2 Organisaation sitouttaminen integroimalla

Lähtötilannekartoituksen jälkeen päätettiin yhdessä työn ohjaajan Mika Heikkisen kanssa rakentaa koko tiimin yhteinen suunnittelupäivä, jossa voitiin käsitellä tuloksia avoimesti, mutta anonyymisti ja perata organisaation nykytilanteen henkilöiden itsensä kanssa läpi. Tilaisuus suunniteltiin siten, että henkilöstö pääsi irtautumaan arjesta, joten koko tiimin kanssa kokoonnuttiin pääkonttorille poistavallisesta työympäristöstä. Päivä aloitettiin syömällä yhdessä aamupala ja neuvotteluhuoneeseen siirryttyä aloitettiin suunnitellun päiväohjelman läpikäynti.

Organisaatiojäsenten asenteessa, mielialassa ja ajattelutavassa oli huomattavissa muutosta päivän aikana, kun ongelmakohtia avattiin yhdessä. Suurin osa huomasi, että ongelmat olivat valtaosin yhteisiä eikä kukaan kärsinyt omista ongelmistaan yksin. Samalla käytiin läpi kehityskohteita ongelmien poistamiseksi,

mikä johti hyvän keskusteluympäristön syntyminen ja ideoiden nostamiseen. Yhdessä saatiin sovittua toimintamallin muutos. Lisäksi yhdessä sovittiin myös yleisen tason asioiden korjaamisesta, mitkä olivat jokaisesta itsestään kiinni.

Tämän jälkeen päätettiin yhdessä tavoitetilasta viiden vuoden päähän ja ne toimenpiteet, mitä yhteisönä aletaan tekemään tavoitteeseen pääsemiseksi. Näin saatiin otettua organisaation jäsenet mukaan prosessiin ja heidän sitouttamisensa sai hyvän alun. Palaverin lisäksi käytiin porukalla syömässä ja vietimme aikaa yhdessä myös vapaamuotoisemmin, jotta raskaalle kehityspäivälle saatiin tasapainottavaa ajanviettoa.

3.3 Toimenkuvien luomisprosessi

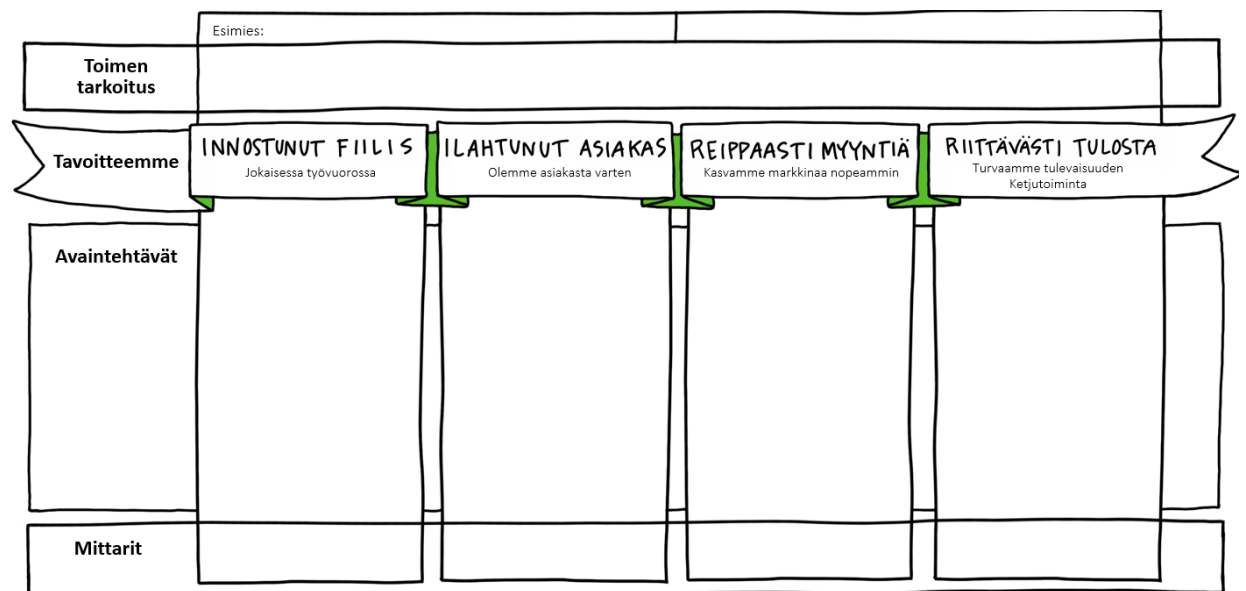
Toimenkuvien pohjana toimi vakiintuneita tapoja toimia, mutta suurelta osalta näissä karsittiin päällekkäisyyksiä, tasattiin työtaakkaa ja suoraviivaistettiin henkilöiden toimintaa. Toimenkuvat lähdettiin rakentamaan kokonaisuuden toimivuuden kautta, mistä syystä saatiin synergiaetuja käyttöön entistä paremmin.

Toimenkuvissa lähdettiin liikkeelle siitä, että jokainen kirjotti oman toimenkuvansa paperille sen näköisenä, kuin hän sen itse on tähän asti kokenut. Nämä kokemukset pohjautuivat totuttuihin toimintatapoihin, vanhoihin toimenkuviin ja vakiintuneisiin käytänteisiin. Pohjustukseksi annettiin uuden toimenkuvan tyhjä pohja (kuvassa 7) sekä apukysymyksiksi mietintää varten:

1. Mihin aikasi töissä kuluu tällä hetkellä?
2. Mitä pidät työssäsi tärkeänä?
3. Mitä sinulta mielestäsi odotetaan työviikon aikana?

Näiden pohjalta jokainen johtotiimin jäsen loi itselleen nykykäsityksensä mukaisen toimenkuvan, joiden pohjalta uusien toimenkuvien suunnittelu voitaisiin aloittaa.

Kun jokainen oli kirjoittanut oman toimenkuvansa paperille, niin heidän kanssaan pidettiin henkilökohtaiset tapaamiset toimenkuvan läpikäymiseksi. Tässä työntekijä sai itse kertoa vielä suullisesti omaa näkemystään ja selittää halutesaan toimenkuvansa näkemyksiä. Näin varmistettiin, että jokainen paitsi tulee kuulluksi, myös kokee saavansa mahdollisimman paljon vaikuttaa omaan asemaansa osana organisaation tulevaa johtamisjärjestelmää. Kaikkien kanssa keskusteltua toimenkuvista alettiin rakentamaan yhtenäistä kokonaisuutta. Tässä vaiheessa kävi ilmi paljon päällekkäisyyksiä eri toimenkuvissa, mutta myös hyvin paljon eroavaisuuksia sellaisissa toimenkuvissa, joiden tulisi olla hyvin samankaltaisia. Kuvassa 7 on nähtävillä toimenkuvan pohja, jota luomisessa käytettiin. Näin saimme jaettua toimenkuvan osa-alueet palvelemaan yrityksen arvoja ja kohdistamaan toiminnalle konkreettista tarkoitusta.



Kuva 7. Toimenkuvan pohjaksi rakennettu kaavio, joka kuvastaa yrityksen tavoitteiden mukaista jakoa työtehtävissä.

Seuraavassa vaiheessa näitä toimenkuvia muokattiin sen perusteella, mitä tiimin toimiminen kestävästi ja tehokkaasti tarvitsisi. Osa asioista käytiin organisaation esihenkilöroolissa olevan tuotantovastaavan kanssa läpi, jotta saatiin varmistettua käytännön asioita ja voitiin varmistaa, ettei heikon tuntemuksen

takia jätetä oleellisia asioita pois tai unohteta ottaa jotain toiminnan kannalta viitaalia huomioon. Kun toimenkuvista oli karsittu päällekkäisyydet ja jaettu osa vastuualueista loogisesti toimenkuviin, niin aloitettiin niiden tehtävien yhdenmu- kaistaminen, joissa oli turhia eroavaisuuksia tavoiteltavan toisteisuuden ja joh- donmukaisuuden sijasta. Tämän jälkeen jäi jonkin verran tehtäviä myös ilman vastuunkantajaa, jolloin palvelusopimuksia perattiin alihankintayritysten kanssa ja myös tässä suhteessa löydettiin päällekkäisyyksiä. Kun nämä oli kaikki suun- niteltu mahdollisimman suurien synergiaetujen mahdollistamiseksi, niin toimen- kuvat kirjoitettiin puhtaaksi ja niitä esitettiin ketjujohtaja Mika Heikkiselle. Hänen hyväksyntänsä jälkeen jokaisen henkilön kanssa varattiin henkilökohtainen ta- paaminen, jotta voitiin käydä läpi toimenkuva, siihen tehdyt muutosehdotukset ja perustelut jokaiselle muutokselle. Tämän jälkeen kukin hyväksyi oman toi- menkuvansa, kun asiat oli käyty läpi ja pientä hienosäätöä esimerkiksi termis- töön oli tehty. Nämä toimenkuvat ovat tällä hetkellä osana johtamisjärjestelmää ja siten kaikille nähtävillä. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiossa ei enää tar- vitse arvailla, että miksi joku tekee mitä joku tekee, koska kaikki tietää toistensa roolit ja ymmärtävät täten paremmin muiden tekemisiä. Tämä on lisännyt luotta- musta, parantanut henkilökemioita ja vähentänyt rakenteen tuomaa räsitusta or- ganisaatiossa.

3.4 Palautekulttuurin kehittäminen

Osaksi johtamisjärjestelmää päätettiin siis ottaa toimintamalli palautteen antami- sesta niin rakentavassa kuin palkitsevassakin tilanteessa. Palautteen antamista on käyty läpi kappaleessa 2.1.2., jossa käydään läpi palautteen antamisen ra- kennetta ja hyötyä. Tässä opinnäytetyössä käsitellään palautteen antamista osana päivittäistä johtamista sekä kehityskeskusteluiden avulla.

Toimipisteen päivittäisen johtamisen palautteen antaminen oli haasteellista. Pa- lautteen antaminen oli osoittautunut työyhteisössä vieraaksi osa-alueeksi ja mo- nelle johtoasemassakin toimivalle henkilölle uudeksi asiaksi, joka aiheutti sel- keää hermostuneisuutta, kuormaa ja ahdistusta alussa. Kun asiaa käytiin läpi yhdessä organisaation eri jäsenien kanssa, niin kävi ilmi, että aiemmin

palautekulttuuri on ollut varsin yksipuolista ja konservatiivista, jolloin operatiivisessa esihenkilöasemassakaan olevat henkilöt organisaation keskitasolta eivät olleet palautetta tottuneet antamaan. Tämä oli muodostanut tiimin sisälle omat valta-asetelmansa ja piirtänyt rajoja sekä luonut vastakkainasettelua organisaation jäsenten välille. Palautteen antamisen puutteellisuus on näkynyt varsinkin rakentavan palautteen antamisessa ja virheelliseen toimintaan puuttumisessa, joka on käytännössä aiemmin tehty ylemmän johdon toimesta, eikä niinkään arjessa organisaation lähiesihenkilön toimesta. Tämän harjoitteluun aloitettiin ihan konkreettisten esimerkkien kautta, jossa käytiin läpi selkeä rakenne palautteenantamisen tilanteelle, siitä oikein tehtynä saatavat hyödyt ja väärin tehtynä aiheutuvat haitat.

Seuraavassa vaiheessa asiaa alettiin käymään läpi asioita käytännössä, kun työpaikalla tuli tilanteita vastaan. Kun tunnistettiin tilanne, jossa palautetta on annettava, niin käytiin yhdessä läpi palautteen antamisen rakenteet ja sovittiin etukäteen keskustelutapa ja avainkohdat. Tämän jälkeen keskustelun sujuminen perattiin jälkikäteen, jotta saatiin selville, miten se oli onnistunut ja missä vaiheessa ongelmat alkoivat. Ensimmäiset kerrat menivät odotetulla tavalla, mutta erittäin nopeasti palautekeskustelut alkoivat sujumaan paremmin ja niistä alettiin saamaan hyötyä irti. Pienin askelin etenemällä päästiin siihen pisteeseen, että palautteen antamisesta oli tulossa työyhteisössä normaali toimintatapa.

Palautteen antamisesta luotiin osa arkea pelkkien kehityskeskustelujen sijaan. Osana valmentavaa johtamiskulttuuria haluttiin, että organisaatiomme palautteen antaminen on ketterä osa tavallista arkea ja näin saataisiin ohjattua tekemistä haluttuun suuntaan jatkuvasti. Kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää ja palautteenantamiskulttuuria, mutta ne ovat olemassa omaa tarkoitustaan varten. Kehityskeskusteluissa käydään läpi laajemmin työntekijän vahvuuksia, motivaatiota, tulevaisuuden tavoitteita, kehityskohteita ja mahdollisia etenemistavoitteita. Tämän lisäksi kehityskeskusteluissa voidaan ajaa isompia linjoja yhtenäisesti koko organisaation laajuudelta, kuten esimerkiksi helpottaa uuden järjestelmän käyttöönottoa, pohjustaa koko organisaation

turvallisuuskoulutuksen organisoimista tai ottaa käyttöön uusi toimintamalli työajanseurannassa. Keskustelut käydään vähintään kerran vuodessa, mutta tarvittaessa useammin.

Kehityskeskustelut pidetään ennalta täytetyn lomakkeen pohjalta, jossa keskusteluun osallistuja täyttää ja palauttaa etukäteen kyselyn. Kyselyssä käydään läpi kehityskeskustelun aiheita ylemmällä tasolla, jotta lomakkeen asioita ajateltiin etukäteen valmiiksi ja keskustelusta saataisiin näin hedelmällisempää. Mikäli mahdollista, niin kehityskeskustelu pidetään työpaikan ulkopuolella vapaammassa ilmapiirissä esimerkiksi kävellen, lounaalla, kahvilla tai muussa osallistujan toivomassa sijainnissa tai esimerkiksi virtuaalisesti. Näin työntekijä pääsee irtautumaan arjen velvollisuuksista, eikä palaveria esimerkiksi keskeytetä soittamalla, sähköpostilla tai pikaviestimillä ja työntekijän on helpompi keskittyä tapaamisen agendaan.

3.5 Oman oppimiseni seuranta

Johtamisjärjestelmän luominen selvän muutoksen tarpeen vallitessa oli minulle uusi ja opettavainen kokemus. Omasta mielestäni pääsin toimimaan omilla vahvuuksillani ja tekemään niitä asioita, joiden avulla olen urallani edennyt ja johtosemaan noussut. Tehdessäni ongelmanratkaisua kokonaisuutta muodostamalla, ihmisiä vastuullistamalla ja osallistamalla pääsin hyödyntämään jo olemassa olevaa osaamistani, mutta myös kokeilemaan uutta ja ammentamaan osaamista opinnäytetyön ohjaajalta Mika Heikkiseltä, joka opinnäytetyötä tehdessäni toimi esihenkilönäni. Heikkisen monen vuoden ajalta kertynyt kokemus ja osaaminen nimenomaan ihmisten johtamisessa oli todella suureksi avuksi ja toimi etenkin projektin alkuvaiheessa valtavana voimavarana.

Oppimiseni kannalta isoin yksittäinen asia oli koko organisaation vastuullistaminen yhteisen kokonaisuuden rakentamisessa siten, että lopputuloksena syntyvä arki olisi laadukkaampaa ja koko tiimi olisi sitoutunut yhteisen tavoitteen eteen työskentelyyn. Tässä onnistuakseni minun tuli olla aidosti läsnä keskustelutilanteissa, kuunnella ihmisten tarpeita ja löytää tiimin nykytilaan ajaneiden

ongelmien juurisyyt. Tässä lähtötilannekartoitus tuli suureen rooliin ja omasta mielestäni onnistuin siinä todella hyvin. Valtaosan kanssa keskustelut olivat avoimia, luottavaisia ja rehellisiä sekä synnyttivät konkreettisia kehityskohteita ja antoi minulle paljon työkaluja johtamisjärjestelmän rakentamisen jatkamiseen. Sain Heikkiseltä hyvää sparrausta jatkuvasti matkan varrella etenkin ihmisten sitouttamiseen ja kuunteluun liittyvissä asioissa. Törmäsin useaan otteeseen tilanteeseen, jossa en ollut osannut odottaa vastapuolen reaktiota ja jalkautettu asia ei lähtenyt ajateltuun suuntaan, koska en ollut osannut huomioida jotain puolta asiasta, mutta sekä Heikkisen, että avoimen keskustelun ja hyvän tiimin ansiosta näistä vastoinkäymisistä otettiin opiksi ja toimintatapoja korjattiin.

Opin projektin aikana, että ihmisten aito vastuullistaminen ei ole täysin yksiselitteinen asia. Välillä voidaan ajautua tilanteeseen, jossa vastapuoli on täysin lukossa miettiessään jotain asiaa, mikä pitäisi olla kaikkien mielestä itsestään selvä. Lisäksi mielipiteiden eroaminen tiimin jäsenten välillä ja toisaalta oman näkemykseni kanssa sujuvan ja laadukkaan arjen vaatimuksista aiheutti myös kitkaa aidon vastuullistamisen polulla, mutta lopulta avoin ja aito keskusteleva malli toi hyvän lopputuloksen. Lopulta tiimin jäsenet olivat sitoutuneita yhteiseen tavoitteeseen ja kompromissien tekeminen oli luontevaa. Nämä kompromissit tuli kuitenkin tehdä erillisen keskustelun avulla, koska suoraan määräämällä mielipidettä kysymättä vastuullistaminen olisi jäänyt näennäiseksi ja tämä olisi saattanut uhata sitoutumisastetta.

Laajan kokonaisuuden hahmottaminen ja hallinta on minulle luontainen vahvuus. Tämä varmasti auttoi minua projektin aikana, sillä pystyin käsittelemään yksittäisiä toimenkuvia osana kokonaisuutta ilman, että jouduin hahmottelemaan sitä erikseen esimerkiksi paperille. Lisäksi en koe niin helposti suurien kokonaisuuksien vyöryvän päälleni, mikä varmasti auttoi minua pääsemään projektissa maaliin askel kerrallaan.

4 Johtamisjärjestelmän onnistuminen ja jatkotoimenpiteet

Johtamisjärjestelmän luomisessa ja toimipisteen johtamisen kehittämisessä onnistuttiin hyvin. Työtyytyväisyys, johtamisindeksit ja yleinen työilmapiiri ovat kehittyneet kuluneen kolmen vuoden aikana merkittävästi. Johtamiskulttuurissa jo ennen tätä projektia tehty työ näkyy tuloksissa vuosien 2019 ja 2020 tulosten kehityksenä, mutta vuonna 2022 tehty tutkimus osoittaa hyvän kehityssuunnan jatkuneen myös projektin myötä.

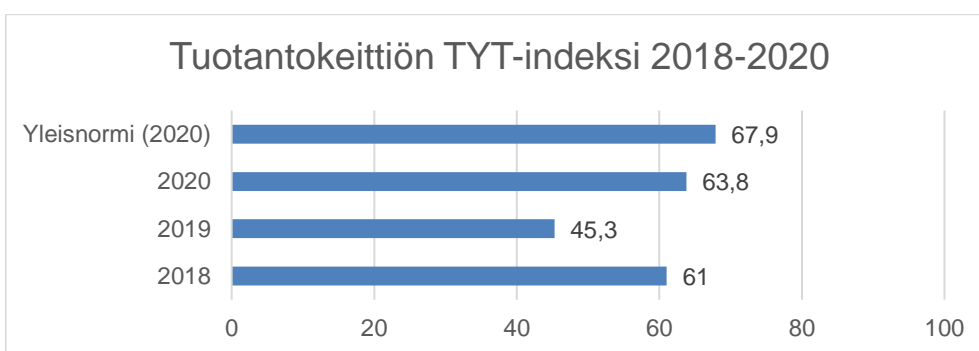
Työ ei ole tämän opinnäytetyön kirjoittamishetkellä valmis, vaan toimipisteen palautekulttuuria, johtamista ja systemaattista kehittymistä tulee parantaa jatkuvasti myös tulevaisuudessa. Seuraavissa kappaleissa on käsitelty työyhteisötutkimuksen tuloksia aiemmilta vuosilta ja verrataan niitä kehitysprojektin jälkeen tehdyn tutkimuksen tuloksiin.

4.1 Työyhteisötutkimuksen tulokset

Työyhteisötutkimuksella (TYT) selvitetään vuosittain mm. HOK-Elannon eri työyhteisöjen tyytyväisyyttä ja johtamisen onnistumista. Lisäksi TYT auttaa toimipaikkoja etsimään kehitettäviä asioita ja millä toimenpiteillä niitä voidaan yhdessä parantaa. Tähän käytetään apuna selainpohjaista kyselylomaketta. Herkkukeittiön toimipiste on kuulunut HOK-Elannolle vasta yhden TYT-tutkimuksen ajan, joten vertailen tässä HOK-Elannon saamia tuloksia edellisen omistajan, eli SOK:n, saamiin tuloksiin vuosilta 2018–2021. HOK-Elannon ensimmäinen mitaus on tehty alkusyksystä vuonna 2022, joten uutta johtamisjärjestelmää on jalautettu n. vuosi kyselyn tekohetkellä.

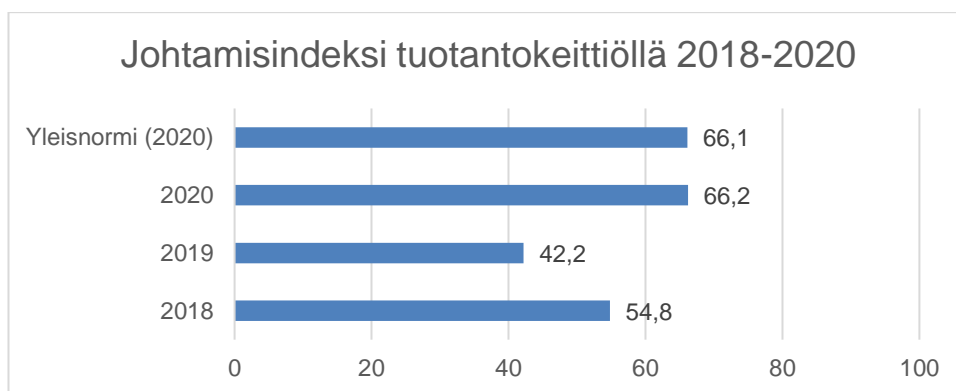
4.1.1 TYT-tulokset vuosina 2018–2020

Kuvassa 8 on nähtävillä aiempien tutkimusten tuloksia. Tästä nähdään, että toimipisteellä on tehty hyvää työtä johtamisen ja työtyytyväisyyden osalta jo vuoden 2020 aikana, jolloin indeksi on harpannut merkittävästi huolestuttavan huonosta 2019 lukemasta. Vuonna 2020 jäätin kuitenkin vielä Suomen yleisnormista. TYT-indeksi koostuu omistautuneisuuden, sitoutuneisuuden, johtamisen, suorituskyvyn ja johtamislupauksen indekseistä. Näinä vuosina vahvimmat osa-alueet ovat johtamis- ja johtamislupausindeksit.



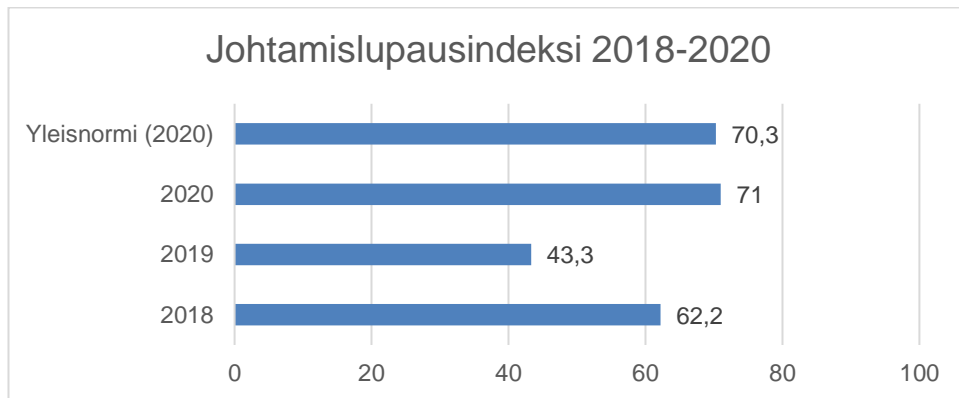
Kuva 8. TYT-kyselyiden tulokset tuotantokeittiöllä vuosina 2018–2020.

Kun TYT-indeksiä pilkotaan pienemmäksi, niin sama kehitys näkyy myös johtamisindeksin kohdalla ja kuten kuvasta 9 huomataan, niin tässä on ylitetty jopa Suomen yleisnormi jo vuonna 2020. Tämä korostaa hyvää työtä jo ennen tämän opinnäytetyön tekemistä.



Kuva 9. Johtamisindeksit tuotantokeittiöllä vuosilta 2018–2020.

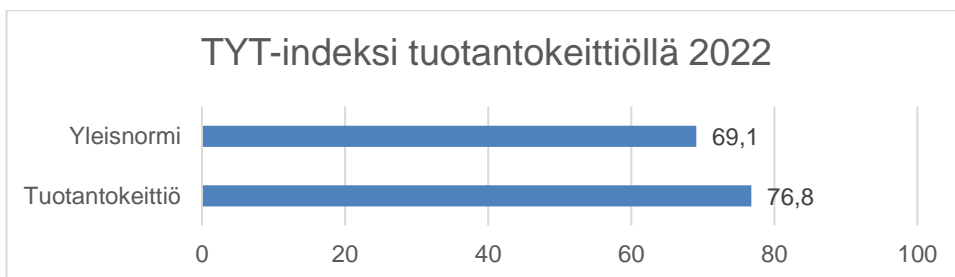
Johtamislupausindeksiä tarkasteltaessa ero näkyy vielä selkeämmin sekä edelliseen vuoteen, että Suomen yleisnormiin. Tässä kohdassa on kyse esihenkilön toiminnasta suhteessa yrityksen arvoihin (uskallan, arvostan, toteutan) ja haluttuun johtamiskulttuuriin. Kuvassa 10 nähdään tämän olevan jo hyvällä tasolla vuonna 2020. Tässä on kysymyksiä mm. esimiehen rohkeudesta puuttua ongelmakohtiin, luottamusta alaisiin ja esimies-alaisuuden avoimuudesta.



Kuva 10. Johtamislupausindeksi tuotantokeittiöllä vuosina 2018–2020.

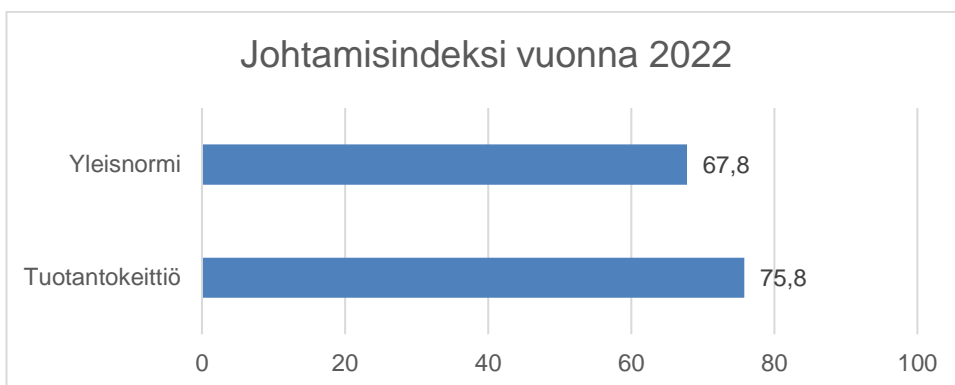
4.1.2 Työyhteisötutkimus vuonna 2022

Vuonna 2022 TYT-kysely toteutettiin samalla pohjalla. Työntekijät vastasivat siis anonymisti sähköisellä kyselylomakkeella ja niistä koostettiin tulokset. Kun verrataan vuoden 2022 tuloksia aiempien vuosien tuloksiin, niin nähdään hyvän kehityksen jatkuneen edelleen. Kuvassa 11 on nähtävillä vuoden 2022 TYT-tulokset verrattuna Suomen yleisnormiin. Vahvimmat indeksiä nostavat osatekijät ovat omistautuneisuus- ja johtamislupausindeksit.



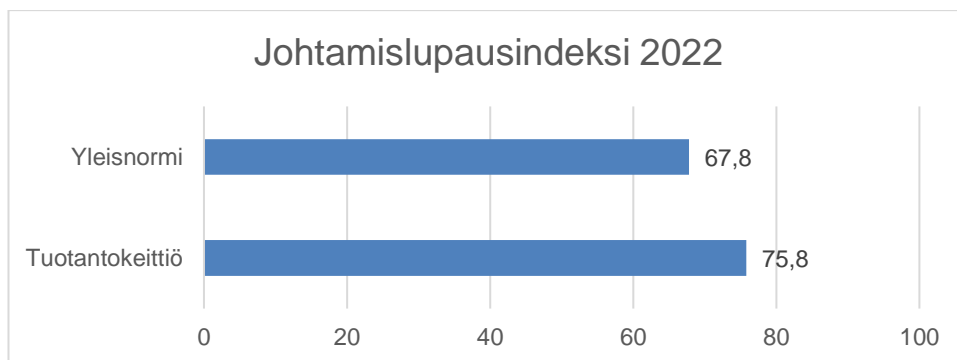
Kuva 11. TYT-indeksi tuotantokeittiöllä vuonna 2022.

Kun taas vuoden 2022 tuloksia pilkotaan pienemmäksi, niin johtamisindeksi on kokonaisindeksiä heikompi, vaikka erittäin vahva sekin. Kuvasta 12 nähdään, että johtamisindeksi on kehittynyt edelleen vuodesta 2022 positiiviseen suuntaan. Johtamisindeksin alla olevat kysymykset liittyivät palautteen antamiseen, esihenkilön kykyyn ottaa palautetta vastaan sekä keskustelukulttuurin avoimuuteen ja luottamukseen.



Kuva 12. Johtamisindeksi vuonna 2022 tuotantokeittiöllä.

Johtamislupausindeksi oli vuonna 2022 jatkanut kehittymistään yhä vahvemmaksi. Tässä indeksissä siis arvioitiin johtamisen arvojen ”uskallan, arvostan ja toteutan” onnistumista lähijohtamisessa. Kuvasta 13 nähdään, kuinka johtamislupausindeksi jatkoi kehittymistään vuonna 2022.



Kuva 13. Johtamislupausindeksi tuotantokeittiöllä vuonna 2022.

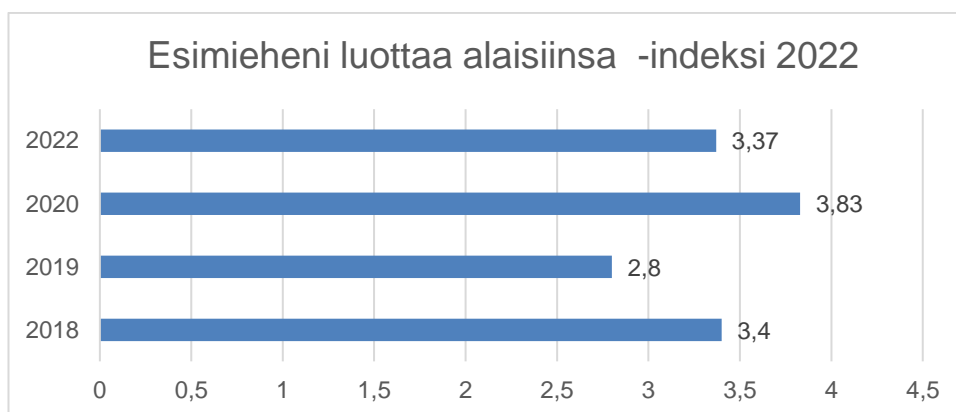
4.2 Tulevien vuosien kehityskohteet

Tiimin systemaattista johtamista ja tasapuolista kehittämistä tulee parantaa tulevina vuosina selkeästi. Koronan tuomien rajoitusten helpotettua tiimin jäsenten lähettäminen koulutuksiin tasaisin väliajoin helpottuu, joten koulutus suunnitelman luominen ja toteuttaminen on helpompaa.

Lisäksi palautteen antamisessa on paljon parannettavaa, koska sitä on harjoiteltu vasta vähän aikaa. Tämä on varsinkin alussa kuluttavaa ja raskasta, kun palautteen antamiseen tai vastaanottamiseen ei työyhteisössä olla aikaisemmin totuttu. Tästä johtuen olemme luomassa toimipisteessä uutta kulttuuria, mikä vaatii aikaa ja panostamista. Työyhteisössä totutaan jatkuvasti enemmän siihen, että palautteen saamisella ei tarkoiteta pahaa, vaan se on mahdollisuus oppia ja kehittyä. Lisäksi opettelemme antamaan positiivista palautetta toisillemme koko ajan enemmän.

Viestinnässä työyhteisössämme löytyy yhä paljon parannettavaa. Koko konsernissa on käytössä sisäinen media, jota pitkin sisäisen viestinnän organisaatio jalkauttaa tietoaan. Toimipisteellämme on tämä sama media käytössä, mutta sen hyödyntämisaste on vielä todella matala. Tästä johtuen tiedonkulun kanssa on välillä paljon haasteita. Toistaiseksi työyhteisössä käytetään ilmoitustaulua ja paperipostia sähköisen tiedottamisen rinnalla, jotta tiedonkulkua voidaan parantaa. Tulevaisuudessa viestinnän vastuullistamista myös kuulijan tiedonhaun kautta tulee kehittää.

Yhtenä suurena asiana tuloksissa nousee heikentynyt tulos tiimin jäsenten kokemuksessa siitä, kuinka hyvin esimies luottaa alaisiinsa (kuvassa 14). Tässä on selkeästi mietinnän ja kehittämisen paikka koko organisaatiossa, mikä pitää käydä läpi avoimesti ja etsiä kehityskohteita. On mahdollista, että lisääntynyt aktiivinen palautteen antaminen, ohjaus ja viestintä on koettu epäluottamuksena, mutta tiimin sisällä olevia tilanteita on mahdoton tietää ilman tarkempaa selvittämistä. Tulevan vuoden konkreettisenä tavoitteena tuleekin pitää tämän yksiselitteisen mittarin parantamista.



Kuva 14. TYT-tutkimuksen tulokset alaisen kokemuksesta esimiehen luottamuksesta alaiseen vuosina tuotantokeittiöllä 2022.

4.3 Virhearviointi

Kuten huomattiin, niin hyvä työ johtamisen parantamiseksi oli aloitettu toimipisteellä jo ennen tämän opinnäytetyön tekemistä. On hyvin mahdollista, että tuon hyvän työn siemen on jatkanut kasvuaan uudessa muodossa, kun tämän opinnäytetyön aikana läpikäytyjä asioita on tuotu organisaation arkeen mukaan. Johtaminen on kuitenkin kumulatiivinen taito, jolloin siinä ei olla koskaan valmiita ja tiedon lisääntyminen auttaa myös aiemmin opitun tiedon ja taidon hyödyntämisessä omassa työssään.

Lisäksi uutta johtamis- ja palautekulttuuria on toteutettu vasta niin vähän aikaa, että on mahdoton sanoa pitkän aikavälin kehityksestä tässä vaiheessa mitään. Mikäli sama kehitys, tai ainakin korkealla tasolla pysyminen, jatkuu vielä vuosien päästä, niin voidaan sanoa uuden toimintatavan olevan kestävä. Tällöin se

on onnistunut muutos parempaan, eikä esimerkiksi kuormita tiimin jäseniä liikaa.

5 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin johtamisjärjestelmän luomista, johtamisen teorian integroimista johtamisjärjestelmään ja tutkittu päivitetyn sekä selkeytetyn johtamisjärjestelmän vaikutusta organisaation toimintaan ja työtyytyväisyyteen. Työn tuloksena voidaan sanoa, että johtamisjärjestelmän päivittäminen paransi kyseisessä kohteessa työilmapiiriä ja työntekijöiden jaksamista.

Organisaation toimivuus parantui yhtenäistettyjen toimenkuvien myötä. Lisäksi henkilöstön palautteesta voitiin päätellä, että työmäärät saatiin tasautumaan. Tällä saavutettiin työaikaylitysten vähentyminen ja aika ajoin tapahtuvien työajan ylitysten jakautuminen tasaisemmin organisaation jäsenten kesken. Tämä paransi työntekijöiden jaksamista sekä helpotti jäsentenvälistä kanssakäymistä avoimuuden ja tasaisen työjaon myötä.

Tulevaisuudessa johtamisjärjestelmän kehittämisessä voisi painottaa sekä tiimin, että tiimin jäsenten systemaattista kehittämistä avoimen keskustelun ja it-searviointin kautta. Selkeä tavoiteasetanta, jota tukemaan rakennettu motivaattori mahdollistaisi organisaation kehittymisen yhä yhtenäisemmäksi tiimiksi. Tämän kaltainen motivaattori voisi olla esimerkiksi skaalautuva palkitsemisjärjestelmä. Näin voitaisiin mahdollistaa uudelle tavoitetasolle nouseminen.

Lähteet

Aaltio I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY.

Aaltonen, T. Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Ahonen R. & Lohtaja-Ahonen S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: Infor.

Ajanko S. 2016. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Helsinki: Suomen liikekirjat.

Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2020. Hallinnointikoodi 2020. Web-materiaali. hallinnointikoodi-2020.pdf (cgfinland.fi) Viitattu 22.12.2022.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching - oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 2. uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. 2014. Valmenna onnistumaan. NYT. 1. painos. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab/Johtajatiimi.

Heikkilä, J. 2009. Kasva, välitä ja valmenna – henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

ICF 2022. International Coaching Federation.

<https://coachingfederation.org/history>.

Viitattu 14.11.2022

Ilmarinen, J. 2022. Työkykytalo.

Työkyky | Työterveyslaitos (ttl.fi)

Viitattu 22.12.2022.

Kainuunmeren työterveys 2021. Töissä kylmässä? Tiedosta terveystriskit ja vaikuta niihin asianmukaisella työsuunnittelulla.

Töissä kylmässä? Tiedosta terveystriskit ja vaikuta niihin asianmukaisella työsuunnittelulla. - Kainuunmeren Työterveys (kmtt.fi)

Viitattu 22.12.2022.

Katzenbach, J. & Smith, D. 2005. The Discipline of Teams. Harvard Business Review. Harvard Business School Publishing Corporation.

Katzenbach, J. & Smith, D. 2013. HBR's 10 Must Reads Series: The Discipline of Teams. Harvard Business Review Press.

Kestävän kehityksen edistäminen -hanke 2019. Verkkomateriaali: Taloudellinen kestävä kehitys – Kestävä kehitys (bc.fi)

Viitattu 22.12.2022.

Lencioni, P. 2002. The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable. 989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741. E-kirja: Jossey-Bass.

Liappis, H., Pentikäinen M. & Vanhala A. 2019. Menesty yritysvastuulla – Käsi-kirja kokonaisuuteen. ISBN 978-951-37-7509-4. E-kirja: Edita Publishing Oy.

Viitattu 22.12.2022.

Lindbom D. 2008. A culture of coaching: The challenge of managing performance for longterm results. Organisation Development Journal. Vol 25, iss. 2. sivut 101-106. Chesterland.

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

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WS Bookwell Oy.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. e-kirja. Helsinki: Sanoma Pro.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Juva: WSOY Bookwell OY.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro.

Saloheimo, J. 2016. Työturvallisuus: perusteet, vastuu ja oikeusturva. e-kirja: Alma Talent.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2022. Työhyvinvointi.
Työhyvinvointi - Sosiaali- ja terveysministeriö (stm.fi)
Viitattu 22.12.2022.

Sydänmaanlakka, P. 2016. Älykäs johtaminen 7.0 – miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Alma Talent.

Tietoarkisto N.d. Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirjasta. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mitaon-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>. Viitattu 29.4.2024.

Työturvallisuuslaki 738/2002.
Työturvallisuuslaki 738/2002 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®
Viitattu 22.12.2022.

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Akateeminen väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Vauhkonen, P., Jutila, M. & Mohamed, A. H. 2007. Vastuullisuuden johtaminen: Toiminnan kehittäjän opas. Oitmäki: Johtamistaidon opisto JTO.