



# Esihenkilönä kehittyminen uudessa organisaatiossa

Jussi Vahlfors

2025 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

# Esihenkilönä kehittyminen uudessa organisaatiossa

Jussi Vahlfors  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2025



Jussi Vahlfors

**Esihenkilönä kehittyminen uudessa organisaatiossa**

2025

2025

Sivumäärä 44

Opinnäytetyössä seurataan opinnäytetyön kirjoittajaa tuotannon esihenkilön työtehtävissä teollisuuden alalla. Tavoitteena on seurata kirjoittajan kehittymistä esihenkilönä uudessa organisaatiossa. Kirjoittaja on aloittanut vuoden alussa uuden organisaation vetäjänä, joka koostuu neljän henkilön tiimistä. Organisaatiossa on lähiaikoina tapahtunut muutoksia henkilöstössä sekä toimintaprosesseissa.

Opinnäytetyö on toteutettu päiväkirjapohjamenetelmänä, jossa kehittämiskohteille asetettiin tavoitteet ja niiden etenemistä seurattiin työn aikana päiväkirjamerkinnoin. Työ koostuu viidestä osiosta: johdanto, nykytilan analyysi, päiväkirja sekä yhteenveto ja pohdinta. Päiväkirjan tarkastelujaksona toimi 9 työviikkoa aikavälillä 3.3.-9.5.2025. Tietoperusta perustuu kirjoittajan omiin kokemuksiin esihenkilötehtävistä sekä johtamiskirjallisuuteen. Päiväkirjaosiossa kirjoittaja vetää yhteen jokaisen viikon haasteita, kehityskohteita ja niiden ratkaisuja. Kirjoittaja avaa tavoitteitaan esihenkilönä kehittämisessä nykytila analyysissä sekä kehittymisen toteutumista yhteenvedossa reflektointina sekä pohdintana.

Opinnäytetyön tuloksena työ tarjosi toimeksiantajalle arvokasta tietoa esihenkilötyön arjesta, haasteista ja tarvittavista osaamisista. Työ toi lisäarvoa yritykselle kuvaamalla työntekijän esihenkilöosaamisen kehittymistä. Jatkokehittämis ehdotuksena opinnäytetyötä voidaan hyödyntää toimeksiantajalla valmentavan johtamisen koulutusmateriaalina esihenkilöille.

Jussi Vahlfors

**Developing as a manager in a new organisation**

Year	2025	Pages	44
------	------	-------	----

---

This thesis follows the author in his job as a production supervisor in the industry sector. The aim is to follow the author's development as a manager in a new organisation. The author has started as a manager of a new organisation at the beginning of the year, consisting of a team of four people. There have been recent changes in personnel and operational processes in the organisation.

The thesis has been carried out using a diary-based method, where development targets were set and their progress was monitored during the work by means of diary entries. The work consists of five sections: introduction, analysis of the current situation, diary, summary and reflection. The diary covers 9 working weeks from 3<sup>rd</sup> of March to 9<sup>th</sup> of May 2025. The knowledge base consists of the author's own experience of working as a manager and on his knowledge on management literature. In the diary section, the author summarises the challenges, developmental challenges and solutions to challenges for each week. The author presents his objectives for his development as a manager in the current situation analysis and his development in reflection in the summary.

As a result of this thesis, the work provided the work-life partner with information about the everyday life, challenges and required competences of a manager's work. The thesis also gave value to the company as a means of enhancing the employee's competence in the field of management. As a proposal for further development, the thesis can be used by the client for training purposes in coaching management to managers.

Keywords: leadership, work management, skills development

## Sisälllys

1	Johdanto.....	7
2	Nykytilan analyysi .....	8
3	Päiväkirja.....	12
3.1	Viikko 1 .....	12
3.2	Viikko 2 .....	15
3.3	Viikko 3 .....	18
3.4	Viikko 4 .....	21
3.5	Viikko 5 .....	26
3.6	Viikko 6 .....	30
3.7	Viikko 7 .....	34
3.8	Viikko 8 .....	37
3.9	Viikko 9 .....	40
4	Yhteenveto .....	42
4.1	Oman kehittymisen arviointi .....	42
4.2	Kehittämissuhteet ja hyöty työelämäkumppanille .....	43
	Lähteet.....	44
	Kuviot .....	45

## 1 Johdanto

Opinnäytetyö toteutettiin päiväkirjamuotoisena, jossa pohdiskelen ja käsittelen arkeani tuotannon esihenkilönä. Päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö koostuu johdannosta, nykytilan analyysistä, päiväkirjasta sekä yhteenvedosta ja pohdinnasta. Päiväkirjassa seuraan omaa kehittymistäni tuotannon johtamisessa ja esihenkilötyössä tuotantopäällikön tehtävässä. Päiväkirjaosiossa esittelen päivittäiset työtehtävät sekä viikkoyhteenvedossa pohdin kehittymistäni esihenkilötyössä. Opinnäytetyöni toteutan kevään 2025 aikana, jossa kirjoitan päiväkirjaa yhdeksän viikon ajalta. Päiväkirja osio koostuu päiväkirjamerkinnöistä sekä viikkoanalyysistä.

Idean opinnäytetyölleni sain työtehtävästäni tuotanto-organisaation johtajana, jossa haluan kehittyä esihenkilönä kolmella osa-alueella: Valmentava-, inhimillinen- sekä etäjohtamisessa. Valmentavaa johtamista tarvitsen työssäni johtaessani asiantuntijoita sekä lähiesihenkilöitä. Inhimillinen johtaminen on tärkeää luodessani suhteita työntekijöihin ja tiimiläisiini. Olen aiemmin saanut palautetta esihenkilöarvioinnissa, jossa minun selkein kehityskohteeni on inhimillinen johtaminen. Etäjohtaminen konkretisoituu työssäni johtaessani tuotanto-organisaatioita kahdella eri toimipisteellä. Päiväkirjamuotoinen työ sopii minun työtilanteeseeni parhaiten, koska voin tuottaa opinnäytetyön osana työtäni.

Johtajuus on mielestäni henkilölle osoitettu vastuu joukon, organisaation tai ryhmän yhteiseen tavoitteeseen johtamista, heitä kehittämällä ja tukemalla. Johtajuudessa henkilöllä on oltava selvillä toiminnan tavoite, jolle luodaan prosessi, toimintatavat ja pelisäännöt.

Osaamisen kehittäminen on nykypäivänä olennainen osa kaikkien työelämässä toimivien henkilöiden arjessa. Yritykset toimivat kovassa kilpailussa, jossa omaan työnjälkeen tyytyminen ja oman osaamisen kehittämättömyys asettaa yhteisön ja yrityksen kilpailutilanteessa altavas-  
taajaksi.

Esihenkilötyön tavoitteena on saada henkilöstön parhaat puolet käyttöön, joista (Järvinen 2020, 73) esittää keinoina kehityskeskustelut, -tilaisuudet, -hankkeet, ihmisten haastaminen, ideariihet, benchmarkkaukset sekä aloite- ja innovointikannustimet. Onnistuessaan esihenkilö huomaa toiminnan tehostuneen ja yrityksessä on voitu jopa tunnistaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Onnistumisen olennaisena osana on johdon ja esihenkilön myönteisyys henkilöstöltä kumpuaviin ideoihin, sekä kannustus ja palkitseminen kiitoksin ja rahallisin keinoin.

Esihenkilö on nimetty henkilö, jolle on osoitettu vastuu hänen nimettyjen työntekijöiden työpanoksesta. Suomen lakiin on myös kirjattu esihenkilö vastuu, jossa laki määrittelee esihenkilön työnantajan edustajaksi (Ristikangas & Grünbaum 2014, 19). Näen esihenkilön olevan vastuussa johdettaviensa työn laadusta ja määrästä sekä heidän työhyvinvoinnistaan ja

kehittämisestä. Nykypäivänä esihenkilön rooli ei ole toimia käskyttäjänä ja vahtijana työpäikällä työskenteleville johdettavilleen, vaan nykypäivän esihenkilö osaa valmentaa, kannustaa ja kehittää johdettaviaan.

Esihenkilötyössä on näytettävä suunta ja luotava sujuvat prosessit ja selkeät rakenteet työnteolle yhdessä työyhteisön kanssa. Johon liittyy tavoitteiden ja tehtävien määrittely, toiminnan jatkuva kehittäminen ja arviointi, pelisääntöjen laatiminen sekä töiden organisointi (Järvinen 2020, 31). Työssäni organisaation johtajana nämä johtamisen peruseräatteen luovat edellytykset esihenkilötyössä onnistumiselle.

Opinnäytetyöni tavoitteena on kehittyä esihenkilötyössä, jossa nykytila analyysin ja yhteenvedon välissä tapahtuu osaamisen kehittyminen. Esihenkilötyössä kehittymistavoitteeni on kehittyä valmentavana esihenkilönä, joka osaa kuunnella johtaviaan, kannustaa ja haastaa heitä jokapäiväisessä työssään sekä valmentavalla otteella kasvattaa heistä entistä parempia esihenkilöitä heidän johdettavilleen. Valmentavasta esihenkilötyöstä Ristikangas ym. (2014, 28) esittää esihenkilö-johdettava-suhteen olevan parhaimmillaan yhteistyösuhde, jossa molempien ammatillinen ja henkilökohtainen potentiaali saadaan hyödynnettyä. Ymmärrän tämän tasavertaiseksi yhteistyösuhteeksi, jossa yhdessä toisiaan haastamalla ja iteroimalla päästään parhaisiin lopputuloksiin.

Opinnäytetyön tuloksena työelämäkumppani saa tärkeää tietoa esihenkilötyön arjesta, haasteista sekä vaadittavista osaamisista sekä kehityskohteistaan. Kirjoittajalle työ antaa uutta osaamista valmentavan johtamisen tavasta ja käytännöistä, joka näkyy yrityksessä työntekijätyytyväisyyden parantumisena sekä vaihtuvuuden pienemisenä. Kirjoittaja voi myös itse hyödyntää oppimaansa valmentamalla omia johdettaviaan sekä kollegojaan valmentavaan johtamiseen. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää työelämäkumppani yrityksessä esittämällä työn tuloksia esihenkilöille.

## 2 Nykytilan analyysi

Toimiessani tuotantopäällikkönä vastaan tuotantojen tuloksellisuudesta, turvallisuudesta sekä laadusta. Tuloksellisuutta mitataan päivittäis-, viikko- sekä kuukausitasolla, joissa verrataan tietyllä aikavälillä tuotetut litramäärät. Turvallisuutta seurataan päivätasolla molemmissa tuotannoissa, joissa pyritään havainnoimaan päivittäin turvallisuutta tekemällä turvallisuushavaintoja riskeistä, puutteista tai korjausehdotuksista. Laatua mitataan useassa eri tuotantovaiheessa, jotta kaikki laatu-poikkeamat ilmenevät jo tuotantoprosessissa ennen asiakkaalle lähetystä.

Tuotannolle palveluitaan toteuttavia sidosryhmiä kuviossa 1 ovat: kunnossapito, osto, laadunvalvonta, tuotekehitys, tuotannon suunnittelu, kehitys sekä logistiikka. Tuotannon sisäisiä asiakkaita ovat asiakaspalvelu sekä myynti.



Kuvio 1: Sidosryhmät

Edellä mainittujen sidosryhmien lisäksi toimintaa tuotannolle toteuttavat: IT (informaatio teknologia), HR (henkilöstöhallinto) sekä Talouden toiminnot.

#### **Työtehtäviin liittyvät keskeiset ammattikäsitteet:**

##### Tuotantopäällikkö

Vastaa tuotannon turvallisuudesta, prosessista, laadusta ja johtamisesta. Vastaa tuotantoketjun johtajalle.

##### Tiimiläinen

Tuotannon työnjohtoon kuuluva toimihenkilö, joita ovat työnjohtajat, tuotannon suunnittelijat ja tuotannon kehittäjät.

##### Johdettava

Suorassa esihenkilösuhteessa tuotantopäällikköön, eli työnjohtajat.

### Työntekijä

Suorittavan työn tekijä eli tuotannon työntekijä.

### Sidosryhmä

Tuotannon lähimmät yhteistyö osastot, joita ovat laadunvalvonta, tuotekehitys, kunnossapito, osto, myynti, asiakaspalvelu ja logistiikka.

### Sisäinen asiakas

Termi, jota käytetään sidosryhmästä, jolle tuotanto tuottaa palveluitaan. Sisäisiä asiakkaita tuotannolle ovat myynti ja asiakaspalvelu.

### Asiakas

Kuluttaja-, jälleenmyyjä- tai yritysasiakas, eli lopputuotteen käyttäjä.

Tiimiini kuuluu neljä työnjohtajaa, joista kaksi työskentelee eri toimipisteessä. Jokaisella työnjohtajalla on vastuullaan noin 20 työntekijän osasto, joka toimii kahdessa vuorossa. Organisaation johtajana vastaan molempien toimipisteiden päivittäisestä johtamisesta päivittäis-palavereiden, valmennusvarttien ja 1:1-keskusteluiden avulla.

Luen tuotannon esihenkilöiden edellisten päivien raportit ja koostan niiden pohjalta viikko- ja kuukausiraportit. Vastaan tuotannon päivittäis- ja kuukausipalavereista, joissa katselmoidaan tavoitteita ja niiden toteutumista. Päivittäispalavereissa käymme läpi tuotannon keskeisimmät mittarit ja niiden toteutuminen päiväkohtaisesti. Keskusteluihin sisältyvät myös turvallisuus-, laatu- ja kunnossapitoasiat, jotka ovat keskeisiä tuotannon toiminnan kannalta.

Päivittäispalavereiden tarkoituksena on toimia vuorovaikutuskanavana tuotannon työnjohdon ja tärkeimpien sidosryhmien välillä. Kuukausipalavereissa tarkastelemme tuotannon vuosita-voitteiden toteutumista kuukausitasolla sekä käymme läpi tehtävälisan sovituisia toimenpiteistä. Keskustelemme myös kesken jääneistä toimenpiteistä. Lisäksi kuukausipalavereissa käsitellään turvallisuus-, laatu-, ympäristö- ja työterveysasioita.

Tehtävissäni tärkeimpiä osaamisia ovat:

- Organisointikyky
- Henkilöstöjohtaminen
- Esiintymis- ja viestintätaidot
- Etäjohtaminen

- Ajanhallinta
- Toimeenpanokyky

Organisointikyvyssä on tärkeää pystyä hahmottamaan kokonaisuuksia lintuperspektiivissä oman vastualueen ulkopuolelta. Ottamalla kauempaa perspektiiviä, ottamaan huomioon myös muut riippuvuudet.

Henkilöstöjohtamisessa on olennaista pystyä delegoimaan tehtäviä tiimiläisilleen, tiimiläisten sekä johdettavien valmentaminen ja ohjaaminen. Esiintymis- ja viestintätaidot ovat välttämättömiä, johtuen tehtävässä aina esillä olemisesta sekä tärkeiden asioiden oikealla tavalla viestiminen organisaatiolle.

Etäjohtaminen on nykypäivänä tärkeässä osassa, yhä useamman asiantuntija tehdessä töitä etätöypisteiltä esim. omasta kodista. Omalla kohdallani kahden toimipisteen vastuu edellyttää etäjohtamistaitojen kehittämistä.

Päällikkönä toimiessa on tehtävien määrä todella laaja ja tämän takia on elintärkeää pystyä aikatauluttamaan omaa tekemistään työpäivien aikana. Aikataulutuksen avulla työpäivät eivät veny pitkäksi, eikä stressi kasva kestäättömälle asteelle.

Toimeenpanokyky tarkoittaa asioiden jäsentelyä ja viemistä toimintaan, jossa päällikkö vastuuuttaa ja kannustaa tiimiläisiään toteuttamaan tehtäviään sekä valvoo niiden toteutumisia sovitusti.

Esihenkilöosaamiseni on karttunut viimeisen kymmenen vuoden aikana toimiessani lähiesihenkilön tehtävissä. Olen käynyt Johtamistaidon Opiston (nykyisin MIF) johtamisen akatemia kurssin vuonna 2016. Tämän jälkeen olen suorittanut prosessoivan johtamisen koulutuksen työnantaja yrityksessä. Minulle on tehty 360-arviointi kahteen kertaan, joista ensimmäisellä kerralla minua arvosteli työntekijät toimiessani työnjohtajana ja edellisen kerran minua arvosteli toimihenkilöt toimiessani tuotantopäällikkönä vuonna 2023.

Uuden roolini haasteena organisaation vetäjänä on luoda luottamussuhde uusiin tiimiläisiini sekä tuotannon työntekijöihin, joilla esihenkilö on vaihtunut hiljattain organisaatiomuutoksen myötä. Luottamuksen luomiseen uusiin tiimiläisiini toteutan valmentavaa- ja inhimillistä esihenkilötyötä, jossa Juutin (2016) mukaan keskeisenä ohjenuorana on, että esihenkilö omassa työssään noudattaa eettisyyttä, oikeudenmukaisuutta ja olemalla esimerkillinen. Organisaation vetäjänä tulen tutustumaan työhön ruohonjuuritasolla, jossa työskentelen työntekijöiden kanssa heidän työpisteillään työpäivän ajan. Tällä tavalla pyrin rakentamaan luottamusta meidän välillemme olemalla esimerkillinen ja osoittamalla kiinnostusta heidän työtään

kohtaan. Esihenkilön keskeisimpiä keinoja ihmisten kannustamiseen on olla kiinnostunut heistä ja heidän tekemisistään (Juuti 2016).

Aiemmasta johtamispalautteesta kehittämiskohteikseni olen tunnistanut inhimillisen sekä valmentavan esihenkilötyön. Palautteissa tapaani johtaa kuvailtiin etäisenä, jossa vastaajat eivät kokeneet saavansa palautetta työstään, kokevat minulla olevan saneleva tapa johtaa, eivätkä ole kokeneet saavansa lähempää yhteyttä esihenkilöönsä. Tunnistin palautteesta aiemman toimintatapani, jossa koin olevani koko ajan kiireinen enkä pystynyt antamaan riittävästi aikaa tai kannustusta tiimiläisilleni, joka johti sanelemaan ja etäiseen johtamistapaan. Esihenkilön johtamistyyllillä ja toiminnalla on Juutin (2016) mukaan suoraviivainen yhteys työilmapiiriin työyhteisössä, jossa esihenkilö voi johtamistapaansa muuttamalla vaikuttaa parhaiten työyhteisön ilmapiiriin.

Olen havainnut myös olevani paljon äänessä eri kokoontumisissa sekä palavereissa, joissa en koe antavani ihmisille riittävästi tilaa heidän mielipiteilleen ja yleiselle keskustelulle. Konkreettisina parannusehdotuksina palautteesta olivat: kuunteleminen, valmentava johtamistapa, jossa annetaan tiimiläisen pohtia ratkaisuja ja antaa hänelle työkalut työssä onnistumiseen sekä pyrkimys omien tunteiden avaamiseen kollegoilleni ja tiimiläisilleni. Juuti (2016) esittää empatian kehittämisen perustana esimiehen tavan tarkastella omia tunteitaan, joka toimii tärkeänä työkaluna empatian kehittämiseen. Jotta esihenkilö pystyy vaikuttamaan toisiin ihmisiin, tulee hänen kyetä asettua toisen asemaan.

### **3 Päiväkirja**

#### **3.1 Viikko 1**

*Maanantai 3.3.2025*

Aamupäivällä pääsin esittelemään tehdasta uusille toimihenkilöille. Yrityksessä on ollut tapana perehdyttää kaikki uudet työntekijät maalinvalmistuksen prosessiin vierailemalla tehtaalla tehtaan vetäjän vetämänä. Kierroksella on tarkoitus tutustua tehtaan turvallisuuteen, prosessiin, laatuun sekä eri toimintoihin tehtaalla sisällä. Kierros antaa myös itselleni aina uusia näkökulmia, kun saa tutustua eri asiantuntijoihin ja useasti saan myös palautetta vierailijoilta, jota pystyn hyödyntämään tuotannon kehittämisessä.

Ilmapäivällä pidettiin toimipisteiden viikkopalaveri, jonka tarkoituksena on sopia kaikkia koskettavista asioista, yhdessä tuotannon tärkeimpien sidosryhmien kanssa. Tällä kertaa kyseessä oli kunnossapitoaiheet, jossa sovittiin tärkeitä huoltoja laitteille. Teollisessa tuotannossa oikea-aikaiset huollot ovat elintärkeitä pitämään laitteet kunnossa. Huollot takaavat laitteiden toiminnan, jolloin äkkinäisiä rikkoontumisia ei sattuisi.

Loppupäivästä tein kapasiteettisuunnitelmaa tulevalle ajanjaksolle, jolla pystymme takaamaan keskeytyksettömän tuotannon toiminnan. Yhdessä työnjohdon kanssa tehdään suunnitelmaa tuotannon tehokkaalle toiminnalle. Tällöin pystymme yhdessä työnjohdon kanssa suunnittelemaan henkilöstön vapaita tarkemmin seuraaville kuukausille sekä korkean kysynnän aikajaksoille.

*Tiistai 4.3.*

Saldovapaa.

*Keskiviikko 5.3.*

Saldovapaa.

*Torstai 6.3.*

Etätöissä tein tiimiläisten arviointeja kehitys- sekä tavoitteenasetantakeskusteluja varten. Arvioinneissa hyödynsin aiempia keskusteluja, joissa olimme asettaneet tiimiläisille henkilökohtaiset kehittymistavoitteet. Henkilökohtaisten tavoitteiden avulla he pystyvät kehittymään omilla rooleissaan vuoden aikana. Tavoitteenasetannassa arvioin edellisen vuoden tavoitteisiin pääsyä, jossa kirjasin tiedot lomakkeille, jotka käydään yhdessä läpi keskustelussa tiimiläisen kanssa.

Kehityskeskustelut ovat vuoden tärkeimpiä tapaamisia, koska keskusteluissa luodaan puitteet tiimiläisen onnistumiselle omassa työssään sekä keskustellaan millä tavoin hänen on mahdollista kehittyä työssään.

*Perjantai 7.3.2025*

Päivittäispalaverissa keskustelimme kapasiteeteista seuraavalle viikolle, jossa teimme muutoksia resurssien jakoon, jotta tuotanto toimisi mahdollisimman jouhevasti ja ilman keskeytyksiä. Tuotannossa on useampia kriittisiä tehtäviä, joille tulee olla aina oma tekijänsä. Ilman näitä tehtäviä, ei tuotannon normaalia prosessia voida ylläpitää.

Lueskelin läpi työterveyshuollon tekemiä työpaikkaselvityksiä, jotka ovat osa työterveydenhuoltosuunnitelmaa yrityksessä. Työpaikkaselvityksissä työterveydenhuollon asiantuntijat: Työterveyslääkäri-, -psykologi ja -hoitaja tutustuvat tuotannon eri työtehtäviin ja haastattelevat työntekijöitä työn fyysisistä sekä psyykkisistä kuormittavuustekijöistä. Selvityksissä olemme saaneet paljon rakentavaa palautetta työntekijöiltä sekä työterveydeltä. Palautteiden avulla voimme parantaa työolosuhteita työpaikalla.

Ilmapäivällä suoritin kierroksen tuotannossa, jossa tavoitteenani on aina jutella vähintään yhden työntekijän kanssa. Tällä tavalla pyrin tutustumaan uuteen organisaatiooni ja luoda heti hyvän yhteyden työntekijöihin. Keskusteluissa haluan kuunnella heidän näkemyksiään omasta työstä sekä heidän sen hetkisiä huoliaan. Tunnen kuinka joka kerta opin enemmän uuden organisaation tuotantoprosessista sekä heidän käytännöistensä.

### *Viikkoanalyysi*

Viikolla pyrin tarkoituksen mukaisesti olemaan läsnä ja ihmisten saatavilla. Kyselin heidän kuulumisiaan sekä heidän työhistoriaansa yrityksessä sekä mitkä asiat toimivat heidän mielestään ja missä asioissa olisi kehitettävää. Tavoitteenani on jatkossa liikkua vastuualueellani toimivien ihmisten parissa päivittäin, pitää toimiston oveni aina auki, kun en ole palaverissa, jotta kuka vain voi helposti jutella kanssani työhönsä liittyvistä asioista. (Juuti 2016.) Toimimalla edellä esitetyllä tavalla, pystyn paremmin tutustumaan uuden vastuualueeni ihmisiin. Näin olen heille helpommin lähestyttävissä, ja he ymmärtävät, että olen aina avoin keskustelulle ja kehitysehdotuksille. Olen myös valmis kuuntelemaan palautetta, haastamaan heidän ajatuksiaan ja kuuntelemaan heidän ajatuksiaan työstään ja työyhteisöstä.

Viikon aikana harjoitin tietoisesti enemmän ihmisten kanssa keskustelua sopivissa väleissä työpäivän aikana. Yllätyksekseni huomasin, kuinka hyvin minut otettiin vastaan uutena organisaation vetäjänä ja kuinka avoimesti ihmiset keskustelivat kanssani. Koin itsessäni myös positiivisen vaikutuksen: vuorovaikutus ihmisten kanssa lisäsi omaa hyvinvointiani.

Tavoitteenani on parantaa luottamusta keskijohtoon esittämällä esimerkkiä olemalla läsnä työntekijöiden arjessa. Olemme saaneet palautetta, jossa kaivataan enemmän keskijohdon näkyvillä oloa työntekijöiden arjessa. Itselläni on luontaista käydä kävelyllä tuotannossa puhumassa ihmisille ja kysyä heidän töistään. Harrastan tahallaan tyhmien kysymyksiä kyselyä vain sen takia, että saan henkilön kertomaan työstään omin sanoin.

Viikon aikana otin tavoitteeksi olla mahdollisimman vähän äänessä palavereissa, joihin osallistuin. Olemalla tarkoituksenmukaisesti hiljaa, annoin muille osallistujille tilaa esittää näkemyksiään ja ideoitaan. Tämä osaltaan johti koomisen pitkiin hiljaisiin hetkiin ja huomasin ihmisten vilkuilevan suuntaani odottaen minun avaavan suuni ensin. Huomasin itseni kiusaantuvan tilanteesta ja halusin useasti rikkoa hiljaisuuden sanomalla jotain.

Keskusteluissa havaitsin, miten saimme esiin uudenlaisia havaintoja ja näkökulmia ihmisiltä, jotka eivät aiemmin ole ilmeisesti saaneet riittävästi puheenvuoroja tai mahdollisuutta ilmaista itseään, erityisesti silloin kun olen toiminut puheenjohtajana. Tämä oli minulle tärkeä kehittymisen hetki, jossa koin konkreettisesti, kuinka suuri vaikutus voi olla sillä, että tietoisesti päätin pysyä hiljaa ja kuunnella muiden ajatuksia ja näkemyksiä.

Aion jatkossa harjoittaa yhteisissä palavereissa enemmän kuuntelemista ja puhua vähemmän. Esihenkilö rakentaa luottamusta kuuntelemalla vastuualueellaan olevia ihmisiä ja pyrkimällä tukemaan heidän huoliaan ja murheitaan (Juuti 2016).

Olen huomannut itsessäni taipumuksen täyttää hiljaiset hetket pysymällä itse äänessä. Uskon tämän johtuvan tiettyjen tilanteiden aiheuttamasta jännityksestä, minkä vuoksi alan helposti puhua liikaa.

### **3.2 Viikko 2**

*Maanantai 10.3.2025*

Suoritimme yhdessä turvallisuusorganisaation kanssa tapaturmatutkintaa, jossa kävimme läpi toimipisteellä tapahtunutta tapaturmaa. Tapaturmassa henkilö oli loukkaantunut, johtaen useamman päivän sairaspoissaoloon. Organisaation vuosittaisena tavoitteena on nolla tapaturmaa. Tutkinnassa käytimme apuna juurisyyanalyysiä, jonka avulla pääsimme tapahtuneen tapaturman juurisyyhyn kiinni. Analyysin seurauksena asetimme toimenpiteet, joilla pystymme jatkossa estämään vastaavat tapaturmat. Totesimme tutkinnassa myös tarpeen riskienarvioinneille, joita tulemme organisaatiossa pitämään kevään aikana. Arviointien tavoitteena on vuoden aikana tehdä arvioinnit kaikista tuotannon työtehtävistä. Tärkeimpänä kriteerinä on, että arvioinnit tehdään yhdessä henkilöstön, eli työntekijöiden kanssa.

Oman esihenkilöni kanssa valmennusvartti, jossa keskustelimme tuotannon tärkeimmistä kehityskohteista sekä mittareista. Juttelimme myös tulevista kehityskeskusteluista sekä tavoitteiden asettamisista tuotannoille vuodelle 2025.

*Tiistai 11.3.2025*

Päivän aikana suoritin rutiinitöitä, joissa raportoin kuukausittaisia tilastoja esihenkilölleni sekä sidosryhmille, hyväksyin eri lomakkeita liittyen yrityksen eri prosesseihin, luin läpi organisaation työ- sekä toimintaohjeita.

*Keskiviikko 12.3.2025*

Laadimme sidosryhmän kanssa kunnossapitosuunnitelmaa vuodelle 2025. Suunnitelma on osa koko organisaation määräaikaishuoltosuunnitelmaa, jonka avulla varmistetaan tuotannon täysimääräinen käynti. Huoltojen tärkeys tuotanto-organisaation toiminnassa on elintärkeä, jossa väliin jätetyt huollot altistavat käyntikatkoille ja laitteiden hajoamisille.

Iltapäivällä perehdyin kunnossapitopäällikön kanssa toimipisteen turvallisuuteen. Turvallisuusperehdytys on olennainen osa organisaation perehdytystä, jossa käydään toimispisteen tärkeimmät turvallisuusaiheet ja toimintatavat läpi. Kävimme ensin läpi teoriaa

luokkahuonekoulutuksella. Tämän jälkeen siirryimme kiertelemään läpi toimispisteen, tutustuen kaikkiin toimintoihin alueella. Kävelyllä teimme turvallisuuteen liittyviä havaintoja. Havainnoista järjestin palaverin seuraavalle päivälle kunnossapidon sekä tuotannon työnjohdon kanssa.

#### *Torstai 13.3.2025*

Edellisen päivän turvallisuusperehdytyksellä tehdystä prosessihavainnosta pidettiin lyhyt palaveri kunnossapidon sekä tuotannon kanssa. Agendassa käytiin havaintoon liittyvät seikat, tapahtumaan liittyvä historia sekä asetimme toimenpiteet havainnon ratkaisemiseksi. Havainnosta muodostettiin tehtävä seurantapäivämäärineen, jossa tietyn ajan kuluttua palataan katselemaan toimenpiteiden tilaa.

Iltapäivästä tein kapasiteettilaskentaa seuraaville viikoille, jonka avulla pystyn arvioimaan seuraavien viikkojen tuotannon kyvykkyyden. Raportoin laskennat organisaation johtajalle.

#### *Perjantai 14.3.*

Toimipisteellä pidimme työnjohtajien kanssa palaverin työilmapiiristä. Keskustelun aiheena kautta oli tarkoitus nostaa esiin työilmapiirin tärkeys yrityksen toiminnalle. Pystyimme yhdessä todeta, kuinka jaamme samat arvot osallistujien kanssa. Olennaisena osana pidimme läsnäoloa työilmapiirin luomisessa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että esihenkilöinä olemme läsnä työntekijöiden arjessa. Keskustelimme myös työnjohtajan roolista organisaatiossa, jossa toin esiin, kuinka ennen työnjohtajan rooli on nähty tuotantoprosessin asiantuntijana. Asiantuntijana jolta työntekijät hakevat kaikki vastaukset, eivätkä itse ota vastuuta omasta työstään. Tulevaisuuden työnjohtaja mahdollistaa työntekijöiden onnistumisen työssään, antamalla heille työkalut onnistua sekä antaa työntekijöilleen enemmän vastuuta kehittää omaa työtään.

Iltapäivällä tein henkilöstörekrytointeihin liittyviä valmisteluja. Tuotannossa on vuosittain useita sesonkityöntekijöitä. Sesonkityöntekijöiden tarkoituksena on tuurata vakituisia työntekijöitä heidän lomien aikana. Sesonkityö antaa opiskelijoille mahdollisuuden tutustua oman alan töihin. Tavoitteenamme on löytää sopivia tekijöitä työskentelemään yrityksessämme sesongin ajaksi. Sesonkityö on myös hyvä tapa löytää tulevaisuuden työntekijät. Sesonkityöntekijät, jotka opiskelevat talvisin hakevat usein työtä useampana vuonna. Sesonkityö antaa opiskelijoille tärkeää kokemusta työelämästä sekä alan opiskelijoille ammattikokemusta.

#### *Viikkoanalyysi*

Viikko koostui paljolti eri tehtävistä, jotka toivat tervetullutta vaihtelevuutta rutiineihin. Uusiin ihmisiin tutustuminen aiheutti osakseen jännitystä, mutta tutustumisen jälkeen huomasin olevani positiivisesti yllättynyt kohtaamisista.

Ihmiset kyselivät paljon historiastani yrityksessä, vapaa-ajan harrastuksistani ja kiinnostuksen kohteistani. Sovimme uusien kollegoiden kanssa yhdessä viikoittaiset tapaamiset, jonka avulla voimme tutustua paremmin.

Olen aiemmin tottunut työskentelemään sidosryhmieni kanssa samassa toimipisteessä, jolloin tapaamiset on ollut helppo järjestää kasvokkain. Viikon aikana analysoin ensivaikutelman merkitystä ja huomasin, kuinka pienillä, yksinkertaisilla teoilla voi luoda pohjan hyvälle yhteistyösuhteelle. Esimerkiksi yksinkertaiset kysymykset voivat edistää syvempää vuorovaikutusta ihmisten välillä.

Etäyhteydet ja yhteinen kieli - erityisesti englanti uusien kollegoiden kanssa - tuovat mukanaan omat haasteensa. Koen kuitenkin hallitsevani englannin kielen riittävällä tasolla, ja mikäpä olisi parempaa harjoitusta, kuin vuorovaikutus uusien kollegoiden kanssa. Etäyhteyksin tehtävä yhteistyö onnistuu, kun sovitaan selkeät ja tehokkaat toimintatavat sekä vuorovaikutuskäytännöt. Itselleni on tärkeää, että näen keskustelukumppanin videoyhteyden kautta. Valitettavan usein kamerat pidetään kiinni, jolloin sanattomat eleet, kuten ilmeet, jäävät vuorovaikutuksesta pois.

Yksi viikon teemoista oli palautteenantaminen, jota käsiteltiin useissa eri keskusteluissa. Tunnistimme yhdessä, kuinka suuri vaikutus positiivisella palautteella voi olla sen vastaanottajalle. Jokainen jakoi omia kokemuksiaan niin hyvästä, rakentavasta kuin kriittisestäkin palautteesta. Ristikangas ym. (2014, 92) kuvaavat palautteen antamista, vastaanottamista ja pyytämistä voimallisina välineinä, joilla voidaan vahvistaa myönteistä työilmapiiriä ja yhteistyötä.

Olen huomannut, että minulle on luontevaa antaa palautetta välittömästi tilanteen jälkeen. Toisinaan kuitenkin pohdin, onko kyseinen tilanne tai asia oikeasti palautteen arvoinen, tai onko palaute riittävän konkreettista. Tuntuuko se ”päälle liimatulta”? Palautteen antaminen edellyttää, että meillä on yhteinen ymmärrys siitä, millaisesta toiminnasta palautetta annetaan. Meillä tulee olla selkeät tavoitteet ja pelisäännöt. Ihmiseltä ei voi odottaa oikeanlaista toimintaa, jos hänelle ei ole viestitty odotuksia tai työpaikan käytäntöjä.

Olemme keskustelleet tiimini kanssa siitä, millaista palautetta olemme antaneet eri henkilöille sekä siitä, millaiset pelisäännöt ohjaavat toimintaamme organisaatiossa. Olen valmentanut johdettaviani omien kokemusteni ja oppieni pohjalta tilanteissa, joissa palautteen antaminen on ollut onnistunutta. Keskusteluissa nousi esiin myös palkitseminen - joidenkin mielestä palautteen tulisi olla rahallista. Juutin (2016) mukaan tutkimukset osoittavat, että vuorovaikutukseen ja työn sisältöön liittyvät kannusteet ovat rahallisia palkkioita vaikuttavampia. Rahallinen palkkio unohtuu nopeasti, kun taas työstä saatu palaute kannustaa jatkuvaan kehittymiseen ja henkiseen kasvuun.

Omasta mielestäni nopea ja oikea-aikainen palaute hyvästä toiminnasta vie ihmistä pidemmälle kuin pieni rahallinen palkinto. Tämä edellyttää johdonmukaista toimintaa ja sitä, että palautetta annetaan myös rakentavasti. Kaikki palaute ei ole aina positiivista tai miellyttävää - ja silloin esihenkilön osaamista todella koetellaan. Rakentavan ja positiivisen palautteen antamatta jättäminen on aina karhunpalvelus työyhteisölle.

Pyydän itsekkin aktiivisesti palautetta tiimiltäni ja johdettaviltani esimerkiksi palaverin tai yhteisen työpajan jälkeen, koska tiedän, että palautteen avulla pystyn kehittämään itseäni ja osaamistani esihenkilönä.

### 3.3 Viikko 3

*Maanantai 17.3.2025*

Aamupäivällä suunnittelin opiskelijavierailua toimipisteelle. Paikallisen ammattiopiston alan opiskelijat ovat tulossa tutustumaan tehtaaseemme. Yrityksellä on useamman vuoden kokemus yhteistyöstä opistojen kanssa, jossa opiskelijoille tarjotaan harjoittelumahdollisuuksia. Harjoittelussa yritys saa mahdollisesti tulevaisuuden työntekijät ja opiskelijat saavat tärkeää työkokemusta ja opintoja suoritettua työpaikalla. Opinnäytteet ovat osa yhteistyötä, jossa opiskelijat voivat suorittaa opinnäytteensä harjoittelun päätteeksi. Yritys hyötyy yhteistyöstä saamalla tulevaisuuden työntekijät, jossa sesonkityössä tai harjoittelussa työskennellyt henkilö palkataan vakituisesti työntekijäksi. Yritysvierailu sovittiin järjestettäväksi huhtikuun puolivälissä.

*Tiistai 18.3.2025*

Johdettavan kanssa pidimme vuosittaisen kehityskeskustelun. Keskustelussa kävimme lävitse hänen roolikuvauksensa, osaamiset sekä edellisen vuoden henkilökohtaistavoitteiden toteutumiset. Kehityskeskustelussa annettiin positiivista palautetta toteutuneista tavoitteista. Kävimme läpi keskeisimmät osaamiset, joissa on tapahtunut selkeää parannusta. Johdettava esitteli hänen ajatuksensa tämän vuoden henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Yksi keskeinen henkilökohtainen tavoite oli tieto-ohjelmien opetteleminen. Kartoitimme yhdessä osaamisen lähtötasoa ja tuen tarvetta. Sovimme yhdessä ajankohdat osaamisen kehittämiseksi, jossa toimin hänelle valmentajana. Arvioin oman osaamiseni riittävän valmentaa häntä ohjelman käytössä. Minulla oli jo muutama ajatus tehtävistä, joita voisimme käyttää koulutuksessa. Toiseksi tavoitteeksi asetimme ajanhallinnan, joka on ollut meille jokaiselle haastava aihe viime aikoina. Konkreettisenä toimenpiteenä on aikatauluttaa tehtävät seuraaville viikoille, jolloin kokonaiskuormitus laskee, kun ei tarvitse koko ajan stressata tehtävistä.

Funktion tavoitteista keskityttiin tänä vuonna tuottavuuteen sekä laatuun, mutta myös turvallisuus sai oman osansa vuositavoitteissa. Keskustelussa huomasin, kuinka pystyin kuunnella ilman, että yrittäisin puhua, joka väliin. Tämän lisäksi esitin täydentäviä kysymyksiä. Aiemmin olen sortunut tekemään olettamuksia, enkä ole kysellyt tarkemmin.

Ilmapäivällä henkilöstöosaston kanssa rekrytointiin liittyvää suunnittelua. Loimme tehtävähauilmoitukset, jossa esitetään hakijoille odotukset heiltä tehtävää varten sekä mitä yritys tarjoaa heille hakiessaan työtä yrityksestä. Keskustelimme paljon kielihaasteesta, joka on olennainen osa nykypäivän työelämän haasteita. Tuotannossa työskenteleminen vaatii tarkkaa turvallisuusperehdytystä, koska työskennellään tuotantolaitteiden ja trukkien kanssa. Keskustelimme HR-tukihenkilön kanssa, kuinka useilla hakijoilla nykypäivänä on pääkielenä Englanti. Työpaikoilla on haasteena perehdyttää uusia henkilöitä toisella kielellä, jossa useasti kaikki ohjeet ovat suomen kielellä. Koska emme pysty tarjoamaan perehdytystä englannin kielellä, joudumme vaatimaan hakijoilta sujuvaa suomen kielen taitoa. Rekrytointihaastatteluisissa joudumme arvioimaan henkilön kielitaitoa, jos hakijan pääkielenä on muu kuin Suomi.

#### *Keskiviikko 19.3.2025*

Työterveyshuollon työpaikkaselvitys toimipisteellä. Selvityksessä keskityimme tuotannon erityötehtäviin yhdellä työpisteellä. Selvityksessä havaintoina nousivat työergonomia, työskentelelämpötilat, mahdolliset kemikaalialtistumiset sekä pölyhaitat hengitettäessä. Asetimme korjaavia toimenpiteitä, joista suurin osa on nopeasti tehtävissä ja osa vaatii suurempaa remonttia. Työnantajalla on vastuu huolehtia työntekijöidensä työterveydestä ja myös on huomattava, kuinka työntekijällä on myös vastuu omasta terveydestään. Tämä tarkoittaa työntekijällä suojaimien käyttöä sellaisissa töissä, joissa niitä on työnantajan ohjeiden mukaan käytettävä. Työntekijän vastuulla on myös ilmoittaa välittömästi kaikista puutteista sekä riskeistä, joita hän kohtaa työpäivänsä aikana.

Yhdellä työpisteistä havaitsimme, kuinka paljon kävelemistä tapahtuu työpäivän aikana. Henkilö joutuu työpäivän aikana hakemaan ja viemään tavaraa eri pisteistä. Työ vaatii paljon askeleita, jotta saa työtehtävänsä suoritetuksi. Osassa työpisteistä tämä on korjattavissa tavaroiden sijoittelun parantamisella. Osassa tulee tilat vastaan, joiden muutos vaatisi jo suurempaa remonttia koko kiinteistöön. Kierroksella teimme myös positiivisia havaintoja työpisteillä, joissa aikaisemmin on havaittu puutteita. Puutteista oli jouduttu muistuttamaan tiimipalaverissa ja nyt ongelma oli korjattu. Tästä annoin välittömästi hyvää palautetta työpisteellä työskennelle työntekijälle ja myös hänen esihenkilölleen. Palautteen antaminen on tuotannon johdon vuoden tärkein tiimitavoite, jonka asetimme itsellemme. Tavoite perustuu aiempaan palautteeseen, jossa henkilöt mainitsivat haluavansa palautetta työstänsä.

#### *Torstai 20.3.2025*

Toimipisteellä tuotannon kehityspalaveri. Palaverissa seuraamme tuotannon kehitykseen, laatuun ja turvallisuuteen liittyviä projekteja. Kävimme läpi kaikkien projektien tehtävät, niiden tilanteet ja keskustelimme tehtävistä, jotka vaativat lisää selvitystä. Kehityspalaverissa annoin positiivista palautetta tehtävien suunnitelmallisista etenemisistä. Olemme aiemmin saaneet palautetta, että tehtävät seisovat paikoillaan eivätkä etene. Jatkossa kaikille tehtäville on aina omistajat, jotka ovat vastuussa niiden toteutumisesta sekä aikataulutuksesta. Palaveriin tuodaan myös kaikki ideat ja havainnot työntekijöiltä. Prosessimaisen läpikäymisen takia idean esittäjät saavat tehtävien edetessä aina palautteen. Tällä tavalla luomme erinomaisen tavan käsitellä henkilöstön ideoita, jossa he systemaattisesti saavat palautteen. Antamalla palautteen ilmoittajalle, hän mahdollisesti jatkossakin jakaa ideoitaan.

#### *Perjantai 21.3.2025*

Tuotantojohdon kuukausittainen yhteistyöpalaveri. Tuotantojohdon kuukausipalaverin vetäjänä esitän agendan ja toimin puheenjohtajana. Palaverissa eri sidosryhmien vetäjät esittävät omien toimintojensa tärkeimmät asiat sekä tulevat suunnitelmat. Palaverissa käydään agendan mukaisesti seuraavat aiheet:

- Turvallisuus
- Henkilöstö
- Toimitukset
- Onnistumiset ja opit epäonnistumisista
- Tuotannon tuottavuudet
- Jatkuva parantaminen
- Laatu
- Kunnossapito

Palaverin tavoitteena on jakaa työnjohdolle sekä sidosryhmille tietoa tuotannon toiminnasta ja tuotantosuunnitelmasta. Jakamalla tietoa parannamme yhteisymmärrystä sidosryhmien kesken, joka auttaa meitä parempaan yhteistyöhön. Agendassa keskitymme enemmän tulevaan, kuin menneeseen, koska olemme havainneet, ettei menneeseen voida vaikuttaa, mutta siitä voimme oppia suunnitellessamme tulevaa.

#### *Viikkoanalyysi*

Viikko koostui työpaikkaselvityksestä, kuukausipalavereista, rekrytoinneista sekä kehityskeskusteluista. Työnjohdon kanssa pohdimme viikon aikana palautteen antamista ja laadimme yhdessä kriteereitä sen tueksi. Näitä olivat muun muassa erinomainen työsuoritus, turvallisuus- tai laatuhavainnon tekeminen sekä kehitysidean esittäminen. Sovimme, että harjoitteleme palautteen antamista omissa esihenkilörooleissamme ja jatkamme aiheesta keskustelua työnjohtopalaverissa, jossa jaamme kokemuksia toisillemme.

Työpaikkaselvityksessä nousi esiin uusia kehitysideoita tuotannon työterveyden parantamiseksi, joista osan saimme suoraan työntekijöiltä. Pidän tärkeänä toteuttaa työterveyteen liittyviä selvityksiä yhteistyössä työntekijöiden kanssa, koska silloin opimme enemmän toisiltamme ja voimme jakaa ajatuksiamme vuorovaikutuksessa. Työpaikkaselvitys on työpaikan ja työterveyshuollon yhdessä toteuttamaa prosessimaista toimintaa, jossa arvioidaan työyhteisöstä ja -ympäristöstä aiheutuvia terveysvaaroja, haittoja, kuormitustekijöitä ja voimavaroja sekä niiden merkitystä työkyvylle ja terveydelle (Työterveyslaitos 2016).

Olen itse työskennellyt tuotannossa, joten luulen tietäväni, miten työtehtäviä tehdään. Olen kuitenkin huomannut, että oletukseni eivät aina pidä paikkansa. Työnantajalla ja tämän edustajilla on suuri vastuu työstä ja sen turvallisuudesta. Työturvallisuus sisältää sekä fyysisiä että psyykkisiä riskejä. Työturvallisuuslaki (738/2002) velvoittaa työnantajan selvittämään riskitekijöiden merkitystä työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle sekä tiedottamaan selvitysten tuloksista tiimille. Työntekijöillä ja toimihenkilöillä on usein pitkä kokemus omasta työstään, ja he ovat oman alansa parhaita asiantuntijoita. Esihenkilö ei voi yksin tietää, miten kukin työtehtävä käytännössä tehdään, ja siksi on tärkeää osallistaa henkilöstö oman työnsä kehittämiseen, jotta saadaan riittävän kattava näkökulma (Juuti 2016). Pidänkin itsestään selvänä, että asiantuntijat osallistetaan työpaikkaselvityksiin, kehittämispajoihin, investointiselvityksiin ja muihin tilanteisiin, joissa tarvitaan käytännön työn tuntemusta.

Kehityskeskustelut ovat tärkeitä tapaamisia, joissa luodaan yhteisiä tavoitteita ja vahvistetaan vuorovaikutusta esihenkilön ja johdettavien välillä. Niiden ei kuitenkaan tulisi olla ainoa kanava keskustelulle, vaan vuorovaikutusta tulee tapahtua jatkuvasti myös työn arjessa ja työalueilla. Esihenkilön on oltava riittävästi henkilöstönsä käytettävissä ja käytävä kehityskeskusteluja säännöllisesti. Kehityskeskusteluissa laadulla on suuri merkitys - niissä tulee keskittyä avoimeen ajatustenvaihtoon, sopia konkreettisista toimenpiteistä ja seurata niiden toteutumista myöhemmin yhdessä (Juuti 2016).

Pidän vuosittaisia kehityskeskusteluja tärkeinä väliarviointeina, joissa tarkastellaan johdettavien osaamista ja kehittymistä. Keskustelun ja vuorovaikutuksen kautta pääsemme yhteiseen näkemykseen keskeisistä kehityskohteista. Esihenkilön vastuulla on huolehtia henkilöstönsä oppimisesta, tukemisesta ja ohjaamisesta sekä yleisesti että yksilöllisesti. Kehityskeskustelut ovat hyvä tapa kartoittaa henkilöstön erilaisia kehitys- ja koulutustarpeita (Järvinen 2020).

### **3.4 Viikko 4**

*Maanantai 24.3.2025*

Aamupalaverit molemmilla toimipisteillä etäyhteydellä. Toisella toimipisteellä viikoittainen kunnossapidon tehtävien läpikäynti.

Konsernin kuukausittainen katsaus, jossa yrityksen toimitusjohtaja esittelee tärkeimmät kuulumiset sekä taloudelliset luvut.

Johdettavan kanssa pidimme tämän vuotisen kehityskeskustelun. Keskustelimme hänen roolikuvauksesta, osaamisista sekä edellisen vuoden henkilökohtaisten sekä funktion tavoitteiden toteutumisista. Asetimme osaamiselle tavoitetasot sekä kehitystoimenpiteet, joilla osaaminen kehittää kuluvan vuoden aikana. Funktio tavoitteiden avulla asetimme henkilökohtaiset tavoitteet oman vastualueen osalta. Tavoitteista keskusteltiin ensin ja tiimiläinen esitti minikälaisia tavoitteita, hän on miettinyt omiksi henkilökohtaisiksi tavoitteiksi kuluvalla vuodelle. Totesimme, että tavoitteet tulee olla realistiset, eli niiden on oltava saavutettavissa vuoden aikana sekä niiden tulee merkittävästi vaikuttaa tuotannon tehokkuuteen sekä henkilöstön työtyytyväisyyteen.

Keskustelimme työnjohdon kanssa ihmisten motivoimisesta muutostilanteessa. Keskustelussa tunnistettiin esihenkilöiden läsnäolon työntekijöiden arjessa tärkeäksi. Puhumalla ihmisten kanssa heidän työstään ja siihen vaikuttavista tekijöistä pystymme kasvattamaan yhtenäistä luottamusta työyhteisössä. Sitouduimme kukin olemaan päivittäin kiertelemässä tuotannossa ja puhumaan aina vähintään yhden työntekijän kanssa työn sujuvuudesta, työturvallisuudesta tai mistä vaan arkisista aiheista.

*Tiistai 25.3.2025*

Kuukausikatsaus Suomen yhtiössä. Katsauksessa esiteltiin onnistumisia eri funktioissa, talouden lukuja, työturvallisuusaiheita sekä henkilöhallinnon kuulumisia. Katsauksissa henkilöstö kokoontuu yhdessä kuuntelemaan yhtiön kuulumiset ja luvut. Tilaisuuksissa näkee sidosryhmiä, verkostoituu myös uusien ihmisten kanssa ja parhaimmillaan luo yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä.

Olen huomannut, kuinka tärkeä vaikutus on kuukausittaisilla katsauksilla ihmisten kannustamiseen ja motivointiin. Katsauksessa tuotavat onnistumiset luovat positiivista, kannustavaa ja henkilöstöä kannustavaa ilmapiiriä. Ihmisille osoittaessa kiitosta hyvin tehdystä työstä luodaan hyvää pohjaa onnistumiselle. Katsauksissa retoriikka on tärkeää pitää keveänä ja positiivisena. Tuloksista keskustellessa ei huonoja lukuja tule peittää, vaan henkilöstöä tulee kertoa asiat, kuin ne ovat. Kaikki haluavat tehdä parhaansa ja myös esittämällä kehityskohteet ja heikkoudet, saadaan ihmiset sitoutumaan entistä enemmän toiminnan parantamiseen. Mielestäni tiimikohtainen palaute tulee aina tulla linjaesihenkilöltä, koska esihenkilölle itselleen on palkitsevaa antaa tiimilleen positiivista palautetta. Myös rakentavan palautteen osalta oma

linjaesihenkilö on osaavin toimittamaan palautteen, koska he osaavat ottaa oman tiiminsä piirteet huomioon.

Iltapäivällä kävin tuotannossa kierroksella, jossa tavoitteena oli jutella vähintään yhden työntekijän kanssa hänen työhönsä liittyvistä aiheista. Kierroksen aikana juttelin useamman työntekijän kanssa ja olin yllättynyt kuinka luontevasti he halusivat keskustella kanssani ja myös kysyä eri asioista, joita yhtiössä tapahtuu. Pystyin myös kommentoimaan henkilöstön keskuudessa liittyvistä huhuista, joihin mielestäni on todella tärkeää päästä puuttumaan, koska monet huhut aiheuttavat negatiivista tunnetta työyhteisöissä. Esitin myös uusia kuulumisia eri sidosryhmien tekemisistä esim. kehitysosaston viimeisimmät projektit. Olemme puhuneet paljon työnjohdon kanssa, siitä miten saisimme enemmän viestittyä työntekijöille tärkeistä asioista ja oikeaan aikaan. Tätä varten olen suunnittelemassa yhteistä kuukausipalaveria työntekijöille, jossa esitän eri aiheita, sidosryhmien kuulumisia, tuotannon lukuja sekä keskustellaan kehittämisestä.

*Keskiviikko 26.3.2025*

Toimipisteen aamupalaverissa keskustelimme raportoinneista toiminnoittain. Raportointitavassa näimme tarpeelliseksi luoda uusi käytäntö, jossa tuodaan esiin edellisen päivän poikkeamat ja huomiot tuotannosta. Työnjohtajat raportoivat omien vuorojen osalta tuloksen joka päivä. Tuloksesta he kommentoivat, jos tulos poikkeaa merkittävästi normaalista, on ollut merkittävää haittaa toiminnalle tai vuorossa on ollut merkittäviä keskeytyksiä. Kaikki asiat, jotka ovat suoraan vaikuttaneet organisaation tuottavuuteen. Loimme raportointipohjaan liikennevalot, jotka osoittavat milloin toiminta on odotetulla tasolla tai poikkeaa siitä. Kun liikennevalo on punaisella, laukaisee tämä työnjohtajan osalta kommentointitarpeen. Tuotannossa otamme raportointipohjan koekäyttöön viikosta 14 lähtien.

Laatuosaston kanssa pidimme yhteisen palaverin aiheena ”Laadun parantaminen organisaatiossa”. Tavoitteena oli luoda yhdessä uusi toimintamalli ja raportointitavat, joiden avulla saamme kehitystä aikaiseksi. Toimintavoilla pääsemme juurisyihin kiinni, jotta olemme jatkossa parempia.

Aiemmin suunnittelemani työntekijöiden kuukausittaisesta palaverista lähdin muodostamaan esityspohjaa. Palautteen perusteella otin agendalle työturvallisuus-, kehittämis- sekä työyhteisöaiheita. Pyrin ottamaan jokaiseen kuukausipalaveriin tähtivieraan, joka edustaa yhtiön muuta funktiota. Tällä tavalla pystymme avaamaan henkilökunnalle eri tehtäviä, joihin ei normaalisti työarjessa pääse tutustumaan.

*Torstai 27.3.2025*

Sesonkityöntekijöiden työsopimuksien solmimisia. Kevään aikana kapasiteetin nostamiseksi rekrytoimme sesonkityöntekijöitä, jotka myös osaltaan tuuraavat vakituisten työntekijöiden lomina.

Iltapäivällä kävin esihenkilöni kanssa tavoitteet vuodelle 2025. Tavoitteet koostuvat tuottavuudesta, laadusta sekä turvallisuudesta, jotka minulle asetettiin molemmille toimipisteille. Tavoitteet olivat meidän molempien mielestä realistisia ja uskon meidän mahdollisuuksiimme päästä tavoitteisiin vuoden aikana. Esihenkilömme kanssa suhde on varsin lyhyt n. 1 kk, jonka takia koimme hankalaksi analysoida edellisen vuoden tavoitteista suoriutumisiini. Edellisen vuoden osalta olin osassa tavoitteista päässyt tavoitteisiin ja osalta tavoitteet jäivät hieman alle suoritustason. Keskustelimme rakentavasti suoritustason alle jääneistä tavoitteista ja totesimme niiden olleen vaikutuksiltaan pienet.

#### *Perjantai 28.3.2025*

Johdettavani kanssa vuosittainen kehityskeskustelu. Kävimme yhdessä läpi edellisen vuoden tavoitteet ja kirjasimme seurantaohjelmaan toteutuneet luvut. Juttelimme hänen henkilökohtaisista tavoitteistaan, jotka asetimme edellisenä vuotena. Henkilökohtaiset tavoitteet asetetaan jokaiselle vuosittain, yhdessä oman esihenkilön kanssa. Tavoitteet on oltava omaa osaamista kehittäviä ja mitattavissa. Ne saattavat olla uusien ohjelmien opettelemista, esihenkilötyön osaamisissa kehittymistä tai tietyn tuotannon osa-alueen haltuunottoa.

#### *Viikkoanalyysi*

Viikolla pohdin aamupalavereja, joita toteutamme molemmilla toimipisteillä etäyhteydellä. Palavereissa olen havainnut osallistujien vähentyneen osallistumisen keskusteluihin. Muistan henkilöiden osallistuneen aktiivisemmin keskusteluihin, kun pidimme aamupalaveri lähipalavereina toimipisteellä. Uskon aktiivisuuden laskun johtuvan, korkeammasta kynnyksestä ottaa osaa keskusteluun etäyhteydellä. Henkilö saattaa tuntea, että on vaikea saada puheenvuoro etäpalavereissa tai oman kuvan näkeminen ruudulla jännittää.

Jatkossa pyrin enemmän esittämään suoria kysymyksiä henkilöille esim. Mitä sinä ajattelet tästä asiasta? Olen havainnut, kuinka osallistujilla on useasti kamerat kiinni, joka vaikeuttaa ihmisten ilmeiden tulkintaa ja vuorovaikutusta. Videoyhteyden puuttuminen asettaa paljon vuorovaikutuksesta tulkinnan varaan, jossa suurin osa ihmisten keskeisestä viestinnästä tapahtuu kasvojen ja kehon kielen avulla.

Ristikangas ym. (2014, 18) mainitsee, kuinka yksilöt ja tiimit toimivat nykyaikana koko ajan muuttuvissa verkostoissa, joissa virtuaalitiimit ja tapaamiset ovat arkipäivää. Tästä oppina on ottaa huomioon erilaiset tavat johtaa tiimejä esim. etäpalavereissa, joissa on tärkeää osallistaa kaikkia palaveriin osallistujia jakamaan ajatuksiaan ja mielipiteitään.

Tästä Ristikangas ym. (2014,18) esittää kuinka uudet toimintatavat syntyvät muiden tiimien ja yksilöiden välillä, ja siksi keskeisiksi esihenkilö- ja asiantuntijataidoiksi nousevat vuorovaikutukseen, vaikuttamiseen ja verkostojen rakentamiseen liittyvät taidot. Verkostoitumisen ymmärrän tärkeäksi osaksi omaa työtäni, koska olen huomannut tarvitsevani eri asiantuntijoiden sekä sidosryhmäläisten apua omassa työssäni. Verkostoituminen toisien ihmisten kanssa luo uusia verkostoja ja kontakteja, joka auttaa madaltamaan yhteydenoton kynnyksiä. Minun mielestäni nykypäivän työtehtävissä ei voi menestyä esihenkilötehtävissä ilman verkostoitumista tärkeiden kollegoiden, sidosryhmäläisten tai asiantuntijoiden kanssa. Verkostoitumisessa jaetaan osaamista ja tietoa ihmisten välillä, jossa pystyn useasti haastamaan omia näkemyksiäni asioista ottamalla muiden näkemykset huomioon.

Tiimiläisten kanssa keskustelimme tuotannon työntekijöiden sitouttamisesta ja osallistamisesta oman työnsä kehittämiseen. Olemme saaneet paljon palautetta, joissa kaivattiin työntekijöiden mukaan ottamista kehittämistoimintaan. Totesimme keskustelussa, kuinka tuotantoprosessien sekä työ- ja toimintatapojen kehittäminen vuorovaikutuksessa yhdessä työntekijöiden kanssa on meille tuotannossa yksi tärkeimmistä työilmapiirin kehittämiseen liittyvistä asioista, jota haluamme yhdessä kehittää paremmaksi.

Työntekijöiden osallistaminen antaa meille työn osaavimpien asiantuntijoiden eli työntekijöiden tärkeät näkökulmat työn kehittämiseen. Juuti (2016) mainitsee, ettei esihenkilö voi tietää omaa työtä tekeviä työntekijöitään paremmin ja millaisin keinoin työssä esiintyvät ongelmat tulisi ratkaista tai kuinka jokin työ tulisi tehdä.

Itse olen historiassa sortunut luulemaan tietäväni paremmin, miten jokin työ tulisi tehdä, kunnes minua haastettiin asiantuntijoiden toimesta ja totesin olevani selkeästi väärässä. Yhdessä kehittämällä osallistamme työntekijät mukaan toiminnan kehittämiseen, parannamme yhteistä vuorovaikutusta ja työilmapiiriä, joka luo meille arvoa yrityksessämme.

Kun yksilön on mahdollista osallistua ja vaikuttaa hänen omaa työtään vaikuttaviin päätöksiin, johtaa se yksilön parempaan sitoutumiseen. (Ristikangas ym. 2014, 122.) Olemme omassa organisaatiossamme kehittäneet erilaisia rooleja työntekijöille, joissa he voivat hyödyntää omia vahvuuksiaan ja kehittää myös oman varsinaisen työnsä ohella osaamistaan muissa taidoissa.

Koska kaikista ihmisistä ei voi tulla esihenkilöitä, voivat he kehittyä esimerkiksi työturvallisuuden, tuotantoprosessin, käyttäjäkunnossapidon tai toimintajärjestelmän kehittäjinä. Tämän takia on meidän tunnistettava henkilöiden potentiaali ja kiinnostuksen kohteet. Tärkeänä työkaluna toimii yhteiset kehityskeskustelut, valmennusvartit ja työpäivän aikana vuorovaikutustilanteet.

Valmentavassa johtamisessa on keskeistä ymmärtää, kuinka ihmisellä on voimakas tarve vaikuttaa. Käyttämällä tätä tarvetta vaikuttaa hyväksi, saa esihenkilö ihmiset mukaan ja pystyy

hyödyntämään henkilöstön luovuutta ja osaamista. Tällä toimintatavalla vahvistetaan itsearvostusta, oma-aloitteisuutta, yhdessä tekemisen tunnetta sekä motivaatiota. (Järvinen 2020, 99.)

### 3.5 Viikko 5

#### *Maanantai 31.3.2025*

Päivän tavoitteena oli käyttää suurin osa työajastani rutiinitöiden suorittamiseen, jotka ovat jääneet kiireisten viikkojen aikana rästiin. Tein päivän aikana eri lomakkeiden hyväksymisiä esim. laskuja, hävityslomakeita, tuntikirjauksia henkilöstöjärjestelmään jne. Viime viikot ovat olleet todella stressaavia, johtuen kiireisestä sesongista. Olen joutunut paljon priorisoimaan omaa aikaani muilta projekteilta ja siirtämään eri projekteja syksylle. On tärkeää tunnistaa omat voimavaransa ja pyytää omalta esihenkilöltä tukea, jos tuntee henkisen taakan liian painavaksi. Omalla kohdallani pystyin itse uudelleen aikatauluttamaan useita eri asioita eteenpäin sekä delegoimaan osaa tehtävistä johdettavilleni. Käytän hyödyksi tietokoneohjelman kalenteria, jossa varaan aikaa päivien/viikkojen päähän eri projekteille ja tehtäville. Tämän ansiosta pystyn vähentämään omaa stressiä, kun tehtävät on aikataulutettu kalenteriin.

#### *Tiistai 1.4.2025*

Aamupäivästä otin aikaa käydä tuotantokierroksella havainnoimassa toimintaa. Kierroksella tapasin useamman työntekijä tuotantolinjoilla, joiden kanssa juttelimme heitä askarruttavista asioista. Heille tärkeimpiä asioita työpäivän aikana olivat tuotantolinjojen- sekä laitteiden toimivuus. Toimivuudella he tarkoittavat laitteiden optimaalista käyttöä, jossa ei satu rikkoontumisia eikä tarvitse säätää linjaa useampaa kertaa ajon aikana. Työntekijät kokevat onnistumisen tunteita, kun he pystyvät suoriutumaan työstään ilman ongelmia. Keskustelimme kunnossapidon kanssa ennakkohuoltojen aikatauluttamisista seuraaville viikoille, jotta laitteet ja koneet pysyvät ajokunnossa.

Toisena askarruttavana asiana nousi esiin resurssit, koska työntekijät ovat havainneet kasvavat tuotantomäärät ja myös ymmärtävät, etteivät pysty itse kaikkia asiakastoimituksia toteuttamaan. Viimeisen viikon aikana olemme aloittaneet sesonkityöntekijöiden rekrytoinnin ja kerroin tästä henkilöstölle edellisessä kuukausipalaverissa, mutta ilmeisesti viesti ei ollut saavuttanut kaikkia. Jatkokehitysideana viestinnän parantamiseen olisi luoda kuukausipalaverista yhteenveto tai pöytäkirja yleiselle paikalle tai yhteiseen sähköiseen sijaintiin, josta jokainen voi käydä lukemassa.

#### *Keskiviikko 2.4.2025*

Aamupalavereissa keskustelimme havainnoista, jotka liittyvät laatuun, turvallisuuteen tai jatkuvaan parantamiseen. Koko henkilöstöä kannustetaan tekemään havaintoja, jotta saisimme uusia ideoita ja havainnoitua riskejä. Valitettavasti alku vuoden aikana olemme saaneet vähän havaintoja toiminnoistamme ja keskusteltiin siitä, kuinka voimme kannustaa henkilöstöä raportoimaan havaintoja. Yhtenä ehdotuksena tuli luoda havaintokampanja, jossa haastetaan kaikki funktiot tekemään havaintoja ja tavoitteeseen päässeet tiimit saisivat palkkioksi esim. kakkukahvit. Ehdotusta viedään eteenpäin ja ajankohta olisi lomien jälkeen.

*Torstai 3.4.2025*

Aamupäivällä allekirjoitimme määräaikaista työsopimuksia uusien sesonkityöntekijöiden kanssa. Työsopimukset käydään työntekijöiden kanssa kohta kohdalta läpi, jotta molemmilla osapuolilla on sama ymmärrys sopimuksesta ja myös mitä molemmilta osapuolilta velvoitetaan työsuhteesta. Myöhemmin työuran aikana saattaa tulla tilanteita, joissa palataan alkupe räisen työsopimuksen äärelle, tarkastamaan mitä työntekijän ja työnantajan välillä on sovittu tehtävästä työstä. Joissain tapauksissa tehtäväkuva on saatettu määritellä todella tarkasti, joka kaventaa tehtäviä töitä ja osassa tapauksia tehtäviä ei ole määritelty laisinkaan. Työnantajalle kuuluva direktio-oikeus, jota esihenkilöt käyttävät, antaa työnantajalle päätäntävällän tehtävästä työstä, sen sijainnista ja minä aikana työtä tehdään.

Iltapäivällä jatkoin tiimiläisteni vuosittaisilla kehityskeskusteluilla.

*Perjantai 4.4.2025*

Laadin aamusta kuukausipalaverin pöytäkirjaa varten esityksiä, jotka tulen esittämään toimipisteen kuukausipalaverissa. Aiemman palautteen pohjalta lisäsin esitykseen työntekijöiltä tulleita esitysaiheita. Palaverin tarkoituksena on jakaa henkilöstöä kiinnostavaa ja heidän työhönsä liittyvää tietoa, joista tällä kertaa lisäsin agendalle asiaa rekrytoinneista ja huoltovarmuudesta tehtäillä. Pyysin henkilöstöosastolta meidän HR business partnerin esittelemään itsensä ja kertomaan mikä on hänen roolinsa yrityksessä.

Kuukausipalaverissa esitelin aiheita turvallisuudesta, laadusta, rekrytoinneista, toimituksista ja huoltovarmuudesta. Palaverissa positiivisesti yllätti osallistujien kysymysten määrä liittyen aiheisiin. Pyysin palaverin lopuksi palautetta ja ideoita seuraaviin esityksiin.

*Viikkoanalyysi*

Viikon teemanani oli itsensä johtaminen, jossa pohdiskelin omaa kuormitustani sekä voimavarojani esihenkilönä. Jotta pystyn antamaan tukea ja valmentamaan johdettaviani sekä tiimiläisiäni, tarvitsee minun arvioida omia voimavarojani esihenkilönä. Tunnenko itseni itsevarmaksi johtaessani tiimiläisiä? Onko minulla riittävästi energiaa työpäivän aikana ja työpäivän päätteeksi? Teenkö asioita, jotka luovat arvoa? Tunnenko itseni levänneeksi viikonlopun

jälkeen? Nämä ovat tärkeitä pohdintoja oman jaksamisen varmistamiseksi ja myös oman tärkeimmän tehtäväni kirkastamiseksi. Muille antamani palautteen lisäksi, minun tulee antaa itselleni myös palautetta.

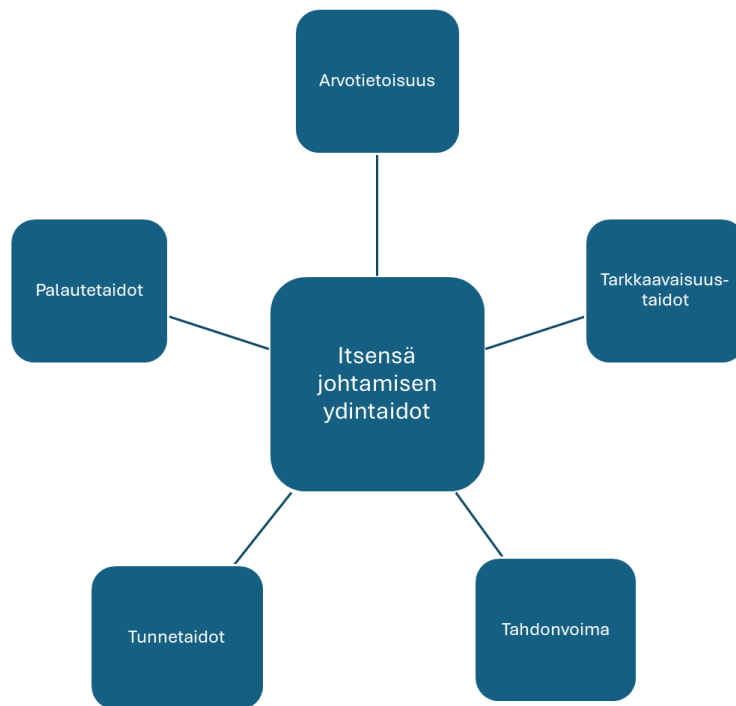
Ristikangas ym. (2014, 130) kuinka tärkeää on osata pysähtyä ja antaa itselleen palautetta erilaisissa tilanteissa. Esimerkiksi tilanteissa, joissa asiat onnistuvat tai tilanteet, jotka jättävät toivon varaa tai olisi toivonut asian sujuvan toisin.

Ollessani hyvin väsynyt tai stressaantunut, itselleni palautteenantaminen on saattanut olla todella kriittistä. Näissä tilanteissa olen uskotellut itselleni, että sivuutan ajatukset siksi aikaa, kunnes olen rauhoittunut, jolloin voin palata takaisin asian ääreen ja käsitellä aihetta objektiivisemmin.

Olen havainnut, kuinka osa itsensä johtamista on tunnistaa tilanteet ja palaverit, joihin minun osallistumistani ei tarvita. Tällä tavoin pystyn käyttämään aikani paremmin. Aiemmin olen huomannut osallistuneeni palaveriin, jonka aiheeseen minulla ei ole mitään annettavaa, eikä palaverin aihe liity minun tehtävääni mitenkään. Näissä tapauksissa on minun tärkeää ilmoittaa vetäjälle, etten tule enää jatkamaan palaverissa, koska se ei liity minun tehtäviini millään tavalla. Organisaatiota ei palvele palaverit, joissa osallistujat eivät tunne antavansa aiheelle minkäänlaista lisäarvoa.

Itsensä johtamisen ydintaidoista Ristikangas ym. (2014, 130) esittävät kuviossa 2 seuraavat ydintaidot:

- Arvotietoisuus
- Palautetaidot
- Tunnetaidot
- Tarkkaavaisuustaidot
- Tahdonvoima



Kuvio 2: Valmentavan esimiehen itsensä johtamisen ydintaidot (mukaillen Ristikangas ym. 2014, 131)

Arvotietoisuus on taito ymmärtää oma arvonsa ja kuinka toimii niiden mukaan. Esihenkilö perustaa oman tekemisensä sekä johtamisensa omiin arvoihin ja omien arvojen mukainen toiminta tuo mielekkyyttä ja energiaa.

Palautetaidot mahdollistavat oman ja muiden kehittämisen, palautetta vastaanottamalla, pyytämällä ja antamalla (Ristikangas ym. 2014, 130).

Tunnetaidot tarkoittavat tunteiden käsittelyä, tunnistamista ja ohjaamista, joiden avulla esihenkilö rakentaa entistä tyydyttävämpiä ja tuloksellisempia vuorovaikutuksia (Ristikangas ym. 2014, 130).

Tahdonvoima on taito, jossa oman tahdonvoiman löytämällä ja sen oikein kohdistamalla esihenkilö etenee kohti tavoitteitaan (Ristikangas ym. 2014, 130).

Tarkkaavaisuustaidoilla esihenkilö pystyy pysähtymään ja suuntaamaan tarkkaavaisuutensa valittuun kohteeseen ilman ulkoisia häiriöitä. Esihenkilö on tietoinen mihin hänen tarkkaavaisuutensa, milloinkin kohdistuu (Ristikangas ym. 2014, 139).

Tarkkaavaisuudella pystyn hallitsemaan voimavarojeni käyttöä, jossa kohdistan ne arvoa luovaan tekemiseen, enkä käytä turhaa aikaa asiasta toiseen siirtymiseen. Aika ajoin minun tulee

pysähtyä ja suunnata tarkkaavaisuuteni itseeni, tiimiini tai koko organisaation, mutta ei kaikkiin samaan aikaan.

Alkuviikosta minulla oli jäänyt runsaasti rutiinitöitä tekemättä, jotka kuormittivat ajatuksiani ja loi minulle ylimääräistä kuormitusta. Jotta pystyn keskittymään meille kaikista tärkeisiin tehtäviin, päätin jutella kuormituksestani oman esihenkilöni kanssa. Keskustelin kuormituksestani oman esihenkilön kanssa ja hän kannusti miettimään tarkasti, mitkä ovat tämän hetken kaikista eniten arvoa tuottavia asioita ja jättämään vähemmän arvoa tai ei ollenkaan arvoa tuottavat tehtävät pois.

Tämän pohdiskelun pohjalta lähdin tekemään suunnitelmaa tehtävieni helpottamiseksi, jossa tein listan tehtävistä ja asetin ne järjestykseen eniten arvoa tuottavista, vähiten tuottaviin. Osan tehtävistä pystyin kokonaan jättämään pois, osan pystyn delegoimaan tiimiläisilleni ja tärkeimmät jätin omalle tehtävälistalleni. Listan perusteella tein varauksia kalenteriini seuraaville viikoille, jotta minulla on riittävästi varattua aikaa niiden työstämisiin.

Priorisoinnin ansiosta pystyin viikon muina päivinä käyttämään enemmän aikaa henkilöstön kanssa keskusteluun ja tutustumiseen. Viikosta opin kuinka tärkeää on pysähtyä ja miettiä hetken mitkä asiat ovat niitä, joihin minun kannattaa käyttää aikaani. Mitkä asiat tuottavat eniten arvoa yritykselle ja meidän organisaatiollemme.

### **3.6 Viikko 6**

*Maanantai 7.4.2025*

Tuotantojen aamupalavereissa keskustelimme edellispäivän toteutuneen tuotannon sekä turvallisuus- ja laatuaiheet. Osallistin läsnäolijoita jakamaan heidän tämänhetkiset haasteensa. Keskusteluiden perusteella saimme hyviä näkökulmia eri sidosryhmien haasteisiin. Pystyimme myös yhteistyönä auttamaan kollegoita heidän tämän päiväisissä ongelmissaan.

Iltapäivällä kävimme kiertelemässä tehtaalla oman esihenkilöni kanssa, jossa puhuimme eri työntekijöiden kanssa heidän sen hetkisistä työtehtävistä. Saimme uusia näkökulmia työntekijöiden työn kehittämiseen ja myös itse opimme enemmän heidän työstään tehtaalla. Kanssakäyminen ja vuorovaikutus ovat esihenkilön tärkeitä työkaluja työyhteisön ilmapiiriin luomisessa. Tämä konkreettisesti tarkoittaa sitä, että mennään rohkeasti puhumaan ihmisille ja kuunnellaan.

*Tiistai 8.4.2025*

Edellisen päivän tehdaskierroksen havaintojen perusteella pidimme työpajaa sisäisestä logistiikasta yhdessä Logistiikan kollegoiden kanssa. Toimme työntekijöiden konkreettisia havain- toja sisäisen logistiikan haasteista esille, joita lähdimme yhdessä Logistiikkaosaston kanssa ratkomaan. Osallistamalla työntekijöitä oman työn kehittämiseen kysymällä heidän näkemyk- siään ja mielipiteitään ongelmien ratkomiseksi, saamme parhaat kehitysehdotukset sekä kas- vatamme heidän oman työn merkitystään. Aikaisemmissa henkilökyselyissä olemme saaneet palautetta työntekijöiltä siitä, kuinka he eivät tunne, että heillä olisi mahdollisuutta vaikut- taan omaan työhön.

#### *Keskiviikko 9.4.2025*

Keskustelimme HR:n kanssa työntekijöiden työstä suoriutumisesta sekä palkitsemisperiaat- teista. Olimme samaa mieltä siitä, että hyvistä työsuorituksista tulee antaa välitön palaute ja pidemmällä aikavälillä tulee arvioida, miten henkilön huomioimista toteutetaan. Joissain ta- pauksissa palkankorotus on hyvin perusteltua, joissain tapauksissa vastuullisempien työtehtä- vien osoittaminen saattaa olla myös oikea tapa palkita.

Työnjohdon kanssa pidimme tärkeänä työkaluna ihmisten kehittämisessä positiivisen palaut- teen antamista sekä sen oikea-aikaisuutta, jossa oikea aikaisesti annettu positiivinen palaute lisää positiivista toimintaa. Ja taas oikea-aikaisesti annettu rakentava palaute, korjaa ei toi- vottua toimintaa. Meidän tiimimme tärkein kehittämistoimenpide kuluvana vuotena on pa- lautteen antamisen kehittäminen.

#### *Torstai 10.4.2025*

Toimipisteellä jouduimme puuttumaan henkilön työstä suoriutumiseen, koska henkilö ei ollut suorittanut sovittuja tehtäviä. Työnjohdon on tärkeää seurata oman tiiminsä työsuorituksia ja kommunikoida tavoitteista avoimesti. Työtehtävissä, joissa ei ole selkeästi määritelty työn ta- voitteita, on työntekijän vaikea hahmottaa mitkä ovat hänen työnsä tavoitteet. Tämä altistaa työyhteisössä alisuoriutumiselle, johon myös työnjohdon on vaikea lähteä puuttumaan, jos ta- voitteet ovat epäselvät.

Henkilöstön keskuudessa alisuoriutumisen huomaavat kaikki työntekijät ja tämä saattaa nope- asti alkaa vaikuttamaan muiden työntekijöiden työmotivaation - ”Miksi minä teen yhtään enempiä, kuin tuo?”. Tämä työnjohdon tulee tunnistaa ja pyrkiä nopeasti puuttumaan.

Tuotantotyössä työntekijöiden työn tavoitteet ovat paljon selkeämmät, kuin esim. asiantunti- jatyössä, jossa työlle ei ole määritelty selkeitä numeraalisia tavoitteita. Asiantuntijatyössä tehdään paljon selvityksiä, taustatöitä, kerätään dataa ja toteutetaan yhteistyöpalavereita. Työhön kuuluu myös pitkälti projekteja, joita toteutetaan yksin tai yhdessä kollegoiden ja si- dosryhmien kanssa.

*Perjantai 11.4.2025*

Tehtaalla oli torstai-iltana ollut ongelmia tuotantolaitteiden kanssa. Iltavuorossa työskennellyt vuorovastaava oli raportoinut ongelmasta työnhohdolle. Aamupalaverissa todettiin laitteen olevan käyttökiellossa, jonka takia jouduimme tekemään muutoksia tuotantosuunnitelmaan. Suunnitelman muutoksesta tiedotimme asiakaspalvelua ja myyntiä, jotta he voivat tiedottaa asiakkaita, jotka ovat tilanneet kyseiseltä linjalta valmistettavia tuotteita.

Iltapäivästä työstin sesonkityöntekijöiden työsopimuksia maanantaita aloittavia varten, jolloin ovat kaikki valmiina. Edellisestä rekrytointikierroksesta oli tullut peruutuksia, koska henkilöt olivat saaneet sesonkityötä omilta aloiltaan. Tämä on sesonkityöntekijöiden osalta normaali ilmiö, joka tapahtuu vuosittain. Olemme varautuneet haastattelemalla suurempi määrä henkilöitä, kuin on alkuperäinen tarve.

### *Viikkoanalyysi*

Viikon kantavana aiheena oli tavoitteet, pelisäännöt ja henkilöstön motivointi. Tiimiläisteni kanssa keskustellessa nousi esiin organisaatiossa selkeän tavoitteen puuttuminen, jossa työnhohdolle tavoite toiminnalle on selkeä, mutta työntekijöille ei ole olemassa selkeää tavoitetta työpäivälle.

Esihenkilön roolissa tärkeimmät tavoitteet Järvisen (2020,31) mukaan ovat:

- Esihenkilö on määritellyt selkeät tavoitteet ja tehtävät
- On laatinut tiimilleen selkeät pelisäännöt ja toimintatavat
- Esihenkilö kannustaa jatkuvaan kehittämiseen
- Esihenkilö vastaa töiden organisoinnista

Haastoin esihenkilöitä ja tuotannon kehittäjiä selvittämään työntekijöiltä, mitkä ovat heidän tavoitteensa työlleen. Selvityksestä totesimme, ettei työntekijöillä ole tuotantotavoitteita ja he pitkälti tekevät vain töitä, joita on tehtäväksi työpäivän aikana. Työntekijät ovat hyvin itseohjautuvia, jossa he tietävät mistä aloitetaan ja mistä jatketaan, mutta työvuorolle heillä ei ole tuotantotavoitetta.

Organisaatiossa kaikille työntekijöille tulee olla tavoite, johon hän omalla toiminnallaan pyrkii työvuoronsa aikana ja jonka päätteeksi hän pystyy toteamaan, onko päässyt tavoitteeseen vai ei. Työnjohtajat yhdessä kehittäjien ja työntekijöiden kanssa selvittivät tuotantolinja- ja työpistekohtaisia tavoitteita aiemmassa projektissa, jonka tuotoksia käytimme hyväksi luodessamme uudet tavoitteet työntekijöille.

Tuotannon kehittäjät loivat yhdessä uudet sähköiset raportointipohjat, johon työntekijät raportoivat vuoronsa päätteeksi heidän työpanoksensa. Raportin omistajina toimivat

työnjohtajat, jotka raportin avulla pystyvät seuraamaan tavoitteiden toteutumisia ja puuttua mahdollisiin ongelmiin niiden ilmetessä.

Henkilöstön motivoinnissa muutostilanteissa on omalta osaltani tärkeää olla arjessa läsnä, keskustella ihmisten kanssa heidän huolistaan ja ajatuksistaan, sekä tukea ja kannustaa heitä työssään ja kehittämisessään. Esihenkilönä on tärkeää olla avoin, reilu ja ystävällinen, mutta tarvittaessa olla jämäkkä ja määrätietoinen.

Muutostilanteissa työmotivaation laskiessa esihenkilön pyrittävä välittömästi analysoimaan ja pohtimaan syitä oloilaan. Hän voi tarkastella ihmisten toimintaa nykytilassa, verraten sitä miten ihmiset ovat aikaisemmin toimineet, jolloin voi huomata yhdenmukaisia piirteitä heidän käyttäytymisessään. (Juuti 2016.)

Huomatessaan vastuualueellaan työmotivaatiossa ongelmia on esihenkilön vastuulla ryhtyä välittömiin toimenpiteisiin sen parantamiseksi. Konkreettisina ohjeinaan Juuti (2016) esittää seuraavia toimenpiteitä:

- Ole esihenkilönä kiinnostunut ihmisten työstä
- Keskustele ihmisten kanssa heidän tekemisistään
- Pyri mahdollisuuksien mukaan muokkaamaan tehtävistä kokonaisuuksia
- Anna palautetta työstä ja sen etenemisestä
- Anna tehtäviä, jotka tukevat työntekijää työssä kehittämisessä
- Kannusta, tue, rohkaise ja innosta

Ohjeita voi peilata myös oman työmotivaation tekijöihin, eli mitkä asiat minua motivoivat työssä ja kannustavat kehittymään ja kehittämään työtäni? Onko niissä hyviä työkaluja, joita käyttää ihmisten motivoinnissa. Olen huomannut usein samojen asioiden, jotka minua motivoivat työssäni, motivoivat myös muita ihmisiä.

Esihenkilönä tiimiläisilleni ja organisaatiolleni toimin aina työnantajan edustajana, jossa minun vastuullani on toimia esimerkkinä. Tärkeänä motivaattorina toimii myös palkitseminen, joka kattaa palautteen antamisen, rahalliset palkkiot ja muut tavat huomioida henkilön toimintaa ja onnistumista työssään.

Rahallinen palkitseminen ei Juutin (2016) mukaan ole aina paras motivaattori, vaikka näin esihenkilöt useasti ajattelevat. Työstä saatu palaute kannustaa jatkuvasti, kun rahallinen palaute unohdetaan pian.

### 3.7 Viikko 7

*Maanantai 14.4.2025.*

Aamusta toimivin vetäjänä ristiorganisaatiollisessa palaverissa, jossa eri funktiot raportoivat edellisen päivän toiminnoistaan sekä tuovat esiin mahdolliset tulevat haasteet, jotka ovat tunnistaneet. Palaverissa on tarkoituksena tukea toisia funktiota tarvittaessa jakamalla resursseja tai osaamista. Uusi palaverikäytäntö on lähtenyt mielestäni hyvin käyntiin ja olemme yhdessä oivaltaneet uusia kehityskohteita.

Iltapäivästä valmensin yhtä johdettavistani hänen projektissaan, johon hän tarvitsi minulta palautetta ja suuntaa etenemiseen. Harjoitin valmentavaa esihenkilötyötä esittämällä hänelle kysymyksiä: ”Mikä sinun mielestäsi toimisi parhaiten tässä?”, sekä ”Mitä ajatuksia sinulle herää?”. Tällä tavalla sain hänet enemmän pohtimaan ratkaisua ja vaikka projekti ei tullut tällä kerralla heti valmiiksi, sovimme jo seuraavan yhteisen ajan valmennukselle.

*Tiistai 15.4.2025*

Aamupalaverissa ratkoimme tuotannon esihenkilöiden kanssa sisäistä logistiikka ongelmaa, johon tarvitsimme ratkaisua heti aamusta. Pyysin jokaiselta osallistujalta heidän näkemyksiään ongelman ratkaisemiseksi. Lopputulemana saimme yhdessä muodostettua toimintasuunnitelman ongelman ratkaisuksi ja myös jatkokehittämistoimenpiteet, jotta jatkossa sama ongelma ei uusiudu.

Iltapäivästä olin 1:1 keskustelussa johdettavani kanssa, jossa keskustelimme osastojen työsuorituksista sekä tavoitteista. Arvioimme kunkin tiimiläisen työpanosta, työmotivaatiota sekä heidän rooliaan työyhteisön kehittäjänä ja tukijana. Tunnistimme henkilöiden eri vahvuuksia ja heidän kehittämiskohteitaan, joita johdettavani voi käyttää hänen 1:1 keskusteluissa tiimiläistensä kanssa.

Loppupäivästä saimme toimeksiannon toteuttaa nopealla aikataululla ylitöitä tuotannoissa, jotta pystymme toimittamaan tärkeät asiakastoimitukset ajoissa. Toimeksianto oli moniorganisaatiollinen ponnistus, jossa teimme tiivistä yhteistyötä iltpäivän aikana sidosryhmiemme kanssa. Lopputuloksena onnistuimme järjestämään lyhyellä ajalla ylitöitä toimipisteillä, joka epäonnistuessaan olisi tuottanut meille toimitusongelmia asiakkaille. Tilanteessa eri sidosryhmistä muodostetulla tiimillä oli selkeä yhteinen tavoite, ja kaikki ymmärsivät välittömästi heidän roolinsa tavoitteen onnistumiselle, joka mahdollisti nopealla aikataululla onnistuneen lopputuloksen.

*Keskiviikko 16.4.2025*

Saldovapaa.

*Torstai 17.4.2025*

Saldovapaa.

*Perjantai 18.4.2025*

Pitkäperjantai.

### *Viikkoanalyysi*

Viikon aikana olin kohtaamisissa sidosryhmien, työntekijöiden sekä tiimiläisteni kanssa. Olen havainnut, kuinka useasti minulta tullaan kysymään ratkaisua pulmaan, johon usein kysyjällä saattaa olla jo idea valmiina. Näissä tapauksissa olen käyttänyt hyväkseni oppimaani valmentavaa johtamista ja kyselen henkilöltä, kuinka hän on ajatellut itse ratkaisua ongelmaan.

Ristikangas ym. (2014) mukaan valmentava johtaminen on kehittynyt tarpeesta, jossa nykypäivän tarpeita kuvastaa työn merkityksellisyyden kokeminen ja jatkuva työn kehitys. Aiemmin johtamisessa on käytetty autoritääristä otetta, jossa esihenkilö käskee, delegoi sekä linjaa ja työntekijät tekevät juuri niin, kuin sanotaan. Esihenkilö toimii vahvana asiantuntijana organisaatiossa, joka tietää parhaiten, eikä työntekijöitä kannusteta miettimään asioita itse.

Organisaatioissa on vuosikymmenten aikana toiminut Ristikankaan (2014, 14-15) mukaan kolme johtamissukupolvea:

1. Sukupolvi: Autoritäärinen kaikkietävä pomo
2. Sukupolvi: Demokraattinen ja delegeiva tiiminvetäjä
3. Sukupolvi: Valmentava ja vaikuttava esihenkilö

Autoritäärinen esihenkilö pitää kaiken omana tietojana, eikä jaa tietojaan omille johdettavilleen sekä pelaa valtapelejä ja harrastaa juonittelua. Tiiminvetäjä esihenkilö, joka kehittyi viime vuosikymmenen loppupuolella, jossa tiimiorganisaatioiden rakentamisen trendi muutti esihenkilötyön fokukselta tiimien rakentamisen suuntaan. Tiiminvetäjä keskittyy selkeiden tehtävien yksilölliseen vastuuttamiseen, ihmisten johtamiseen ja perustamalla tiimipalaverit. Esihenkilön roolia pyrittiin minimoimaan, rakentamalla mahdollisimman itseohjautuvia tiimejä. Tämän johtamistavan ongelmaksi koitui tiimien jäsenten yksin jääminen ja vastuu itseohjautuvuudesta ilman esihenkilön merkittävää tukea, jolloin palattiin takaisin autoritäärisen johtamiseen, koska tiimivetoisesta johtamisesta ei tullut tulosta. Valmentava johtaminen on kolmas kehitysvaihe johtajasukupolvien kehityksessä, jossa pyritään valjastamaan ryhmän osaaminen ja energia yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Se on yhdessä tekemistä, suunnittelua ja toteuttamista, jossa yhdessä johdetaan perusraamien ja sääntöjen mukaan. Tällä tasolla on tarkoituksena, että jokainen tiimiläinen kantaa ja ottaa paljon vastuuta työn

tavoitteesta ja yksinkertaisia päätöksiä ei hyväksytetä esihenkilöillä, vaan kommunikaatio on yhdessä luomista ja sparraavaa. (Ristikangas ym. 2014, 14-15.)

Omassa työssäni koen valmentavan johtamistyylin eritoten tukevan omaa työtehtävääni, jossa johdan kahta tuotantoa eri toimipisteissä. Tämä vaatii minulta selkeää tavoitteen asettamista tiimiläisilleni, jotka pystyvät yhdessä päättämään päivittäisistä tuotannollisista toimenpiteistä, ilman minun jatkuvaa hyväksyntää. On tärkeää olla itse mukana suunnittelussa osana ryhmää, jossa annan oman panokseni aiheeseen ja jossa päätökset aina tehdään yhdessä.

Tunnistan tämän mallin omassa työssäni, jossa ennen valmentavaan johtamiseen tutustumista olen pyrkinyt aina ratkaisemaan kysyjän ongelman mahdollisimman nopeasti, jotta hän pääsee työssään eteenpäin. Valmentavasta johtamisesta oppineena olen tehnyt henkilöille karhunpalveluksen, koska valmentamalla olisi henkilö saanut otettua vastuuta omasta työstään ja päässyt ratkomaan ongelman aivan itse. Tällöin henkilö olisi mahdollisesti päässyt ratkaisuun itse ja saanut ongelmanratkaisusta onnistumisen tunteen, joka kannustaa häntä jatkossa myös ongelmanratkaisuun.

Olen havainnut, kuinka aiemmin olen saanut itse mielihyvää siitä, kun olen pystynyt ratkaisemaan johdettavani ongelman. Tämä varmasti tulee siitä, kuinka me kaikki haluamme olla asiantuntijoita, joilta muut tulevat pyytämään apua. Valmentava johtamistavassa on tärkeänä havaintona ymmärtää, että kysyjän löytämät ratkaisut toimivat yleensä paremmin, kuin ulkoa tarjotut ja usein kysyjä itse tietää parhaiten tilanteensa.

Esihenkilö kysymyksillään synnyttää kanssakäymisen, joka tukee kysyjää hyödyntämään osaamistaan ja kokemustaan. Valmentavan keskustelun seurauksena kysyjän identiteettinsä ja ammatillinen itseluottamuksensa vahvistuvat, kun havaitsee ratkaisevansa työhön liittyviä ongelmia itse. (Järvinen 2020, 171.)

Esihenkilöinä on meidän vastuunamme antaa johdetavillemme työkalut ongelmanratkaisuun, joiden avulla kehitämme työyhteisöä, kehittämällä heidän osaamistaan. Ihmisten osallistamisesta oman työn kehittämiseen, esihenkilöt vapauttavat omaa aikaansa toisten tehtävien suorittamiseen.

Opin viikon aikana minkälaista hyötyä esihenkilötyön parantaminen tuo organisaatioille. Organisaatiot esihenkilöitä kouluttamalla esim. valmentavaan johtamiseen tuo yritykselle monia hyötyjä: parantaa työilmapiiriä, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia, parantaa työtehokkuutta sekä vähentää henkilöstön vaihtuvuutta.

Yrityksistä, jotka omaavat tehokkaan johtamisen omissa organisaatioissa Anderson & Adams (2014, 43-46) mukaan ovat liiketoiminnan tehokkuuksissa aivan omaa luokkaansa.

Pääsiäisviikko koitui varsinaisen lyhyeksi käyttäessäni runsaasti kertyneitä saldojani pois. Saldovapaille käytin ajastani osan johtamiskirjallisuuteen tutustumiseen.

### 3.8 Viikko 8

*Maanantai 21.4.2025*

Pääsiäismaanantai

*Tiistai 22.4.2025*

Molemmilla toimipisteillä toteutettiin pääsiäispyhinä ylitöitä, jotta pystymme toimittamaan kaikki asiakastoimitukset ajoissa asiakkaille. Pääsiäispyhinä tuotetuista volyymeista raportoin eteenpäin johdolle Excel-raporttein ja kuvaajin. Molempien toimipisteiden aamupalavereissa annoin tunnustusta tekijöille, jotka jaksoivat työskennellä tehokkaasti läpi pyhien.

Aamupäivästä tein henkilökohtaisen suunnitelmani mukaisen tuotantokierroksen tuotannossa. Oli ilo huomata, kuinka työntekijät työskentelivät työpisteillä hymyssä suin, vaikka olivat tehneet jo pitkän työrupeaman.

Valmistuksen työntekijän kanssa yritimme ratkaista tuotantokoneessa ilmennyttä ongelmaa koneella, joka oli itselleni tuttu työntekijä ajoiltani, mutta valitettavasti ongelmaa emme saaneet ratkaistua aamuvuoron aikana.

Olin päivän aikana myös kehitystoimissa, kehittäessämme tuotannon tuotantolinjoille kehittämäämme raportointipohjaa, joka on tarkoitus ottaa käyttöön seuraavien viikkojen aikana. Raportin tarkoituksena on asettaa jokaisella linjalle tuotantotavoite ja ohjeistaa työntekijät raportoimaan oman työnsä tuloksesta, päivän aikana tuotetuista eristä yhteiseen tietokantaan. Tällä tavoin saamme seurattua tuotannon tavoitteiden toteutumista vuoron tarkkuudella, ja työntekijät saavat tavoitteet omalle työllensä.

*Keskiviikko 23.4.2025*

Kehityspalaverissa kävimme läpi tehtävälisteriä yhdessä sidosryhmien kanssa, jotka koostuivat tuotanto insinööreistä, kunnossapidosta sekä tuotannon työnjohdosta. Palaverissa käytetään suunnittelutyökalua, jossa muodostetaan jokaisesta asiakokonaisuudesta oma tehtävänsä. Tehtävälle asetetaan aina vastuuhenkilö sekä alustava aikataulu. Osa tehtävistä ovat mallia "just do it", jotka eivät vaadi runsaasti resursseja niiden toteuttamiseksi, mutta osassa tehtävistä vaaditaan tarkempia esiselvityksiä, suunnittelua sekä investointeja.

Iltapäivällä työstin tuotannon kuukausipalaveria varten esitystä. Osana esihenkilönä kehittämistäni haluan parantaa tiedonjakamista ja viestintää, pitämällä aika ajoin kuukausipalaveria henkilöstöä kiinnostavista ja heidän työhönsä liittyvistä aiheista. Aiheisiin olen ottanut oppia toisella toimipisteellä pitämistäni kuukausipalavereista ja mielenkiinnolla odotan työntekijöiden palautteita.

#### *Torstai 24.4.2025*

Aamusta meillä oli työnjohtajan kanssa haastattelu, jossa haastattelimme mahdollista kesätyöntekijää. Työntekijä oli hakenut meille hänen kaverinsa suosituksesta, koska hän työskentelee meillä. Työntekijöiden suositukset kertovat, että he viihtyvät meillä ja myös suosittelevat työnantajaa kavereilleen ja tutuilleen. Tämä on hyvä palaute työnantajalle ja meille esihenkilöinä, jossa voimme todeta tekevämme oikeita asioita.

Aamupäivästä keskustelimme toimipisteiden investoinneista. Tulemme kiinnittämään huomiota eri painospisteisiin jatkossa, joista teemme suunnitelmat tuleville vuosille. Projekteissa olemme tunnistaneeet olevamme liian optimistisia ajankäytöstä ja vaadittavista resursseista.

Iltapäivälle valmistelimme sidosryhmien kanssa tulevaa auditointia, jossa meitä auditoi ulkomaalaisen valtion viranomaiset. Auditoinnin suorittaa ulkopuolinen auditointeja toteuttava yritys ja meidän työmme on valmistella tarvittavat dokumentit sekä asianosaiset auditointipäivää varten.

#### *Perjantai 25.4.2025*

Aamupäivästä jatkoimme auditoinnin suunnittelua. Hankalaksi suunnittelun tekee se, että meidän sidosryhmäämme kuuluvat ovat ulkomaalaisia, joiden kanssa on haastavaa päästä yhteisymmärrykseen dokumenttien tulkinnoista. Prosessi ei ole mahdoton, mutta vie paljon enemmän aikaa, kuin mitä veisi suomalaisten kollegojen kanssa. Päivän aikana pidimme välitarkastelun edellisen vuoden tuotantokustannusten projektiin yhdessä projektin vetäjän kanssa. Projektin tavoitteena oli tuoda realistiset kustannukset esiin tuotetasolla, jotta meillä saadaan tarkempia kustannustietoja tuotannoista.

Iltapäivällä pidin kuukausipalaverin toimipisteen tuotannolle. Suunnittelin alku vuodesta aloitavani kuukausipalaverien pitämisen työntekijöille myös toiselle toimipisteistä. Aiemmasta palaverista havaitsin palaverin positiivisen vaikutuksen minun ja työntekijöiden vuorovaikutuksessa. Esitin eri aiheita konserni- sekä funktiotasolla, jotta työntekijät saisivat kokonaiskuvan yrityksessä meneillä olevista projekteista ja uudistuksista. Oli positiivista huomata, että esitys aiheutti useampia kysymyksiä aiheista. Tässä tapauksessa luulen esitystapani aiheuttavan ihmisten kysyvän varauksettomammin kysymyksiä, koska minun pyrkimykseni on avata aiheita aina konkreetian tasolle, jossa aina avaan enemmän aiheita enkä vain lue tekstiä

näytöltä. Palaverissa toin myös esiin tulevan raportointipohjan, johon kaikki työntekijät tulevat jatkossa raportoimaan työpisteittäin heidän tuottamansa tuotantoerät. Meidän tarkoituksenamme on asettaa kaikille työntekijöille tavoitteet, joihin heidän tulee päästä vuorojensa aikana. Olen havainnut kuinka meillä ei ole ollut aiemmin kaikille selkeitä tavoitteita ja uskon, kun asetamme tavoitteet, saamme työntekijät ottamaan enemmän vastuuta omasta työpäntönsästä.

### *Viikkoanalyysi*

Viikon aikana pohdittiin tiimiläisteni kanssa, kuinka voimme avata työntekijöille isompaa kuvaa yrityksen toiminnasta, tuloksellisuudesta ja tavoitteista. Olemme saaneet palautetta, jossa työntekijät kokevat, ettei heillä ole riittävästi kuvaa yrityksen strategiasta, visiosta ja tavoitteista.

Tilanteessa, jossa työntekijät eivät ymmärrä asiayhteyttä tai heidän näkökulmansa on hyvin kapea, saattaa se aiheuttaa turhautumista. Tehtäviin, joita heidän on vaikea käsittää, on heidän myös erittäin vaikea motivoitua. (Järvinen 2020, 36.)

Palautteen johdosta loin kuukausipalaveria varten esityksen, jossa käyn läpi yrityksen tilannetta, strategiaa sekä miten ylätasoon tavoitteet vaikuttavat meidän työhömmä tuotannoissa. Tällä tavalla piirsin Järvisen (2025, 36) mukaan isoa kuvaa työntekijöille ja tiimiläisilleni yrityksen toiminnasta ja jonka avulla pystyin perustelemaan organisaatiomuutosten syitä sekä syitä siihen miksi meidän tulee muuttaa meidän tapojamme toimia jatkossa.

Olen oppinut viikkojen aikana, kuinka tärkeää on viestinnän toistaminen, jossa kerran viestitetyt asiat harvoin jäävät ihmisten mieliin. Asioita tulee kerrata useamman kerran ennen, kuin ne jäävät riittävästi tasolla ihmisten muistiin.

Viestinnän toistamiseen käytin avukseni tuotannossa sijaitsevia infotauluja ja -näyttöjä, jotka toimivat meillä päivittäisjohtamisen tauluina. Infonäyttöille ja -tauluille jaettiin tiivistettynä kuukausipalaverin esitys yrityksen strategiasta ja tavoitteista, jotta ne olisivat helposti luettavia ja ymmärrettäviä.

Oma osuuteni yrityksen strategian mahdollistajana on viestiä siitä omalle organisaatiolleni ja varmistaa, että kaikki myös sen sisäistävät ja ymmärtävät. Tilanteessa, jossa itse organisaation vetäjänä toimin eri tavalla, kuin mitä meidän strategiamme minulta edellyttää, pudottaa se pohjan koko prosessilta ja vie uskottavuuden meidän johtamiseltamme.

### 3.9 Viikko 9

*Maanantai 28.4.2025*

Aamupalaverissa keskustelimme tuotannon kuormituksesta seuraavan viikon aikana ja otin tehtäväkseni selvittää kapasiteetin nostamisen mahdollisuutta viikonlopulle. Kuorman ollessa suurempi, kuin tuotannon kapasiteetti, joudumme arvioimaan sitä, miten voimme suurentaa tuotantokapasiteettia.

Pidimme kuukauden laatupalaverin laadunvalvonnan sekä tuotekehityksen kanssa. Palaverissa kävimme läpi tuotteiden laatua, jossa keskustelimme tuotannon kannalta tärkeimmät mittarit sekä asiakasreklamaatiot. Tuotannossa laatu on olennainen osa meidän toimintaamme ja tähän vaikuttaa valmistusprosessissa eri vaiheet. Sovimme yhteisistä käytännöistä sekä miten tulemme seuraamaan laadun toteutumista tuotannossa toimipistekohtaisesti.

*Tiistai 29.4.2025*

Aamupalavereissa kävimme läpi edellisen päivän mittarit. Iltavuorossa oli ongelmia tuotantolinjan kanssa, jossa vierasesine tukki linjaa. Tämä hidastaa tuotantolinjan tehokkuutta ja aiheuttaa turhia pysähdyksiä. Vastaavissa tapauksissa on aina suoritettava tutkinta tuotannon seisautumiseen liittyvistä tekijöistä, jotta voimme jatkossa mahdollisesti estää vastaavat tapaukset.

Iltapäivällä tein sesonkityöntekijöiden työsopimuksia valmiiksi seuraavaa viikkoa varten. Sesonkityöntekijöitä tehtaille tulee noin nelisenkymmentä henkilöä, joista osa on tuttuja aiemmilta sesongeilta, mutta suurin osa täysin uusia työntekijöitä. Pehdytys työhön on äärimmäisen tärkeää varsinkin meidän alallamme, jossa käsittelemme raskaita koneita sekä vaarallisia kemikaaleja.

Valmistelimme esitietoja ulkoista auditointia varten yhdessä laadunvalvonnan sekä tuotekehityksen kanssa. Jouduimme käyttämään paljon kääntämistyökalua, jotta saimme tiedot tarvittavista dokumenteista.

*Keskiviikko 30.4.2025*

Aamupalaverissa keskustelimme iltavuoron raportointikäytännöistä. Ongelmaksi on havaittu iltavuorossa käyneet konerikot ja niiden suppea raportointi työnjohdolle seuraavalle aamulla. Illalla on saattanut tulla merkittäviä ongelmia tuotantolinjan kanssa eikä siitä ole riittävällä tasolla jätetty raporttia seuraavalle vuorolle. Tämä hidastaa ongelmien ratkaisuja, koska useasti on seuraavana päivänä jouduttu odottamaan iltavuoron saapumista töihin, jotta saadaan riittävä selvyyts tuotantokoneissa ilmenneistä ongelmista. Annoin tiimiläisilleni tehtäväksi

sopia raportointikäytäntö vuorojen välille, jotta meillä olisi jatkossa parempi yleisnäkymä vuorojen tilanteista.

Yrityksen kuukausittainen konsernin esitys. Esityksen agendana oli turvallisuus, talous, toimitukset ja sekä Q&A-osio, jossa Johto vastasi heille tullessiin kysymyksiin.

Iltapäivälle resurssisuunnitelman päivitystä sekä tuotantoennusteen laskentaa seuraavalle kuukaudelle. Tuotannoissa reagoiminen suurentuneisiin myyntimääriin ja siitä johtaviin tuotantotilauksiin joudutaan arvioimaan ja toteuttamaan kapasiteetin lisäämisellä.

*Torstai 1.5.2025*

Vappupäivä.

*Perjantai 2.5.2025*

Saldovapaa.

*Viikkoanalyysi*

Viikon aikana painimme tuotantolinjaongelmien kanssa, jossa linjojen äkilliset rikkoontumiset johtivat alentuneeseen tehokkuuteen ja tuotantoseisokkeihin. Olemme havainneet tilanteita, joissa työntekijät ovat käyttäneet konetta, vaikka kone ei selkeästi toiminut optimaalisesti. Työntekijät ovat kokeneet, ettei suunniteltuja ennakkohuoltoja tehdä riittävän nopeasti ja koneet ehtivät mennä epäkuuntoon. Myöskään heidän esittämiään korjausehdotuksia ei ole otettu vastaan tai eivät tunne saaneensa palautetta esitettyihin havaintoihin.

Näen toiminnassa selvän yhteyden havaintojen raportoinnin ja tuotantolinjojen ongelmien välillä. Työntekijät eivät aina raportoi kaikista puutteista esihenkilöille välittömästi, mikä voi johtaa ongelmiin. Tämän vuoksi meidän on tärkeää kannustaa työntekijöitä tekemään havaintoja. Raportoinnin merkitystä voidaan korostaa osoittamalla, miten työntekijä itse hyötyy siitä - esimerkiksi laitteet toimivat optimaalisesti ja ilman häiriöitä koko työvuoron ajan.

Voimme parantaa toimintaa merkittävästi myös luomalla käytännöt ja työkalut, jotka tukevat havaintojen tekemistä ja madaltavat kynnystä viestiä kehitysehdotuksista ja puutteista. Ehdotan varovaisesti toiselta toimipisteeltä opittuja hyviä käytäntöjä uudessa organisaatiossa, mutta tavoitteenani on, että tiimini ja työntekijät luovat itse heidän näköisensä ratkaisun. Näin ratkaisu istuu parhaiten toimipisteen omaan työkalutuuuriin.

Tällä tavalla työntekijät ottavat vastuun kehittämästään ratkaisusta, eikä se tule ylhäältä annettuna - kuten aiemmin oppimassani johtamistyylissä usein on ollut tapana.

Esihenkilöiden tulee johtaa ihmisiä arvostavasti ja ottaa kaikki työyhteisön jäsenet mukaan toiminnan kehittämiseen. Esihenkilön on kuunneltava ihmisten ehdotuksia ja argumentteja sekä tukemaan heidän tekemiään valintojaan niissä tilanteissa, joita henkilöt kohtaavat. (Juuti 2016.)

Tehtäväni tuotantopäällikkönä on varmistaa, että tiimiläisilläni on kaikki työkalut käytössä heidän tiimiläistensä johtamiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että he kokevat esihenkilöinä heillä olevan riittävät tiedot ja taidot, joilla johtaa tiimejään. Konkreettisenä esimerkkinä on tiimi-palaverikäytännöt, kehityskeskustelut, valmennusvartit ja tavoitekeskustelut.

Johdettaviani sparraamalla pääsemme yhdessä parhaisiin lopputuloksiin. Yhdessä esihenkilöinä pystymme käyttämään meidän kollektiivistamme johtamiskokemusta hyväksi ja sopia toimivimmat käytännöt. Käymällä johdettavieni kanssa valmennusvarttikeskusteluja, osoitan heitä kohtaan kiinnostusta. Toimimalla edellä mainitulla tavalla valmennan heitä toimimaan samoin myös omien tiimiläistensä kanssa. Valmentavalla johtamisella he kuuntelevat johdettaviensa mielipiteitä, ajatuksia ja havaintojaan tarkasti sekä haastavat ja sparraavat heitä.

Ihmisten kannustamisessa esihenkilön keskeisin keino on olla kiinnostunut heidän tekemisistään ja heistä ihmisinä. Esihenkilön tulee tukea tiimiläistensä pyrkimyksiä tulosten aikaan saantiin, olemalla heidän puolellaan, koska jokaisella on halu työssä onnistumiseen ja menestymiseen. (Juuti 2016.)

## 4 Yhteenveto

### 4.1 Oman kehittymisen arviointi

Lähtökohtana opinnäytetyön tekemiseen toimi aloittaminen esihenkilönä uudessa organisaatiossa, jossa päiväkirjan avulla pystyin raportoimaan työtäni esihenkilö sekä refleктоimaan omia ajatuksia. Kehittymisen osalta tavoitteinani oli kehittyä inhimillisenä sekä valmentavana esihenkilönä. Esihenkilönä joka osallistaa ja vastuuttaa johdettaviaan, delegoinnin ja käskytämisen sijaan.

Opinnäytetyön aikana kehitin myös itseni johtamista, jossa loin uusia tapoja toimia kahden toimipisteen välillä, jotka molemmat vaativat paljon työaikaani. Tämän havaitsin refleктоimalla omia voimavarojani ja jaksamistani esihenkilönä.

Valmentavan johtamisen työkalut tukivat minua tiimiläisten osallistamiseen yhteiseen kehittämiseen sekä heidän kannustamiseensa kehittämään omaa osaamistaan esihenkilöinä. Tiimiläisten kehittämisessä toimi kehityskeskustelut ja valmennusvartit, joissa keskustelimme tavoitteista, osaamisista ja kehittämiskohteista. Valmentavaa johtamisessa itselleni tärkeimpänä havaintona toimii ajatus, jossa tiimi toimii yhdessä tasavertaisesti ja yhdessä toimimalla yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä tarkoittaa minulle vanhoillisten hierarkiakäytäntöjen purkamisia, jossa esihenkilö tai päällikkö on kaitsemassa tiimien työtä ja hän toimii asiantuntijana, joka tietää asioista parhaiten.

Nykypäivänä esihenkilöiltä perätään parempaa johtamista, varsinkin asiantuntijoiden esihenkilöiltä, jossa vanhat johtamistavat eivät toimi ja ihmiset vaihtavat organisaatiota, jos esihenkilötyö on huonoa.

Huomasin myös kehittyneeni ihmisten kohtaamisessa, jossa otin ihmiset vastaan vertaisina ja otin aikaa keskustella heidän kanssaan. Aiemmin kiireisiin vedoten, en käyttänyt aikaa ihmisten kanssa keskustelemiseen, mikä myös näkyi aiemmin henkilöstökyselyissä, jossa sain palautetta määräävästä johtamistyylistä. Nyt olen pystynyt avaamaan omia ajatuksiani ja jakamaan enemmän tietoa työntekijöille, heitä koskevista asioista. Olemme yhdessä henkilöstön kanssa luoneet uusia käytäntöjä ja toimintatapoja.

Valmentavalla johtamisella vastuutetaan jokainen työntekijä kehittämään omaa työtään yhdessä muiden kanssa. Tämä parantaa työilmapiiriä ja tarjoaa jokaiselle mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön liittyviin päätöksiin.

Opinnäytetyöstä suurimpana hyötynä pidän valmentavan johtamisen osaamisen vahvistumista. Kykenen nyt arvioimaan kriittisemmin omaa toimintaani esihenkilönä ja asettamaan itselleni kehittämistavoitteita.

#### 4.2 Kehittämisehdotukset ja hyöty työelämäkumppanille

Opinnäytetyön tuloksen perusteella työelämäkumppani voi hyötyä kouluttamalla valmentavaa tiimien johtamista yrityksen organisaatioissa. Työelämäkumppanin kanssa luotaisiin koulutussuunnitelma esihenkilöiden valmentavan johtamisen kehittämiselle. Työnantajalle esihenkilöiden esihenkilötyön osaamisen kehittäminen näkyisi yrityksessä parempana johtamisena, työilmapiirin kohentumisena, työntekijätyytyväisyyden lisääntymisenä ja työntekijävaihtuvuuden vähentymisenä.

Opinnäytetyön aikana tekemäni havainnot ja kokemukset tarjoavat työelämäkumppanille mahdollisuuden tutustua yrityksen esihenkilötyön arkeen. Työ tuo esiin esihenkilön arjen kokemuksia, havainnointeja, ideoita, työn haasteita sekä osaamisvaatimuksia.

Työelämäkumppani koki opinnäytetyön suurimmaksi hyödyksi kirjoittajan osaamisen vahvistumisen sekä valmentavan johtamisen kouluttamisen organisaatiossa kouluttajalta koulutettaville.

Voin hyödyntää opinnäytetyötä kouluttamalla omia tiimiläisiäni valmentaviksi johtajiksi, mikä moninkertaistaa työelämäkumppanille koituvan hyödyn

Jatkokehitysideoina opinnäytetyöstä nousi edellä mainittujen lisäksi ajatus esitellä työ esihenkilöille työelämäkumppani yrityksessä. Esityksessä voisin kertoa omista kokemuksistani, siitä kuinka kehityin valmentavana esihenkilönä, sekä siitä miten kehitin omaa toimintatapaani opinnäytetyön aikana. Esityksen pohjalta voisimme herättää keskustelua esihenkilön osaamisista, haasteista sekä kehittämismahdollisuuksista. Uskon, että omakohtaiset kokemukseni voivat innostaa myös muita esihenkilöitä kehittämään omaa osaamistaan ihmisten johtamisessa.

#### Lähteet

#### Painetut

Ristikangas, M.S. & Grünbaum, L. Valmentava esimies. 2014. Helsinki: Talentum.

#### Sähköiset

Järvinen, P. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. 2020. E-kirja. Helsinki: Alma talent.

Juuti, P. Johtamisen kehittäminen. 2016. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Työterveyslaitos. 2016. Mitä työpaikkaselvitys tarkoittaa? Viitattu 12.5.2025. <https://www.ttl.fi/tyopiste/mita-tyopaikkaselvitys-tarkoittaa>

Työterveyslaitos. 2025. Työpaikkaselvitys. Viitattu 12.5.2025. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyofysioterapian-ja-tyoterveyspsykologian-hyvät-kaytannot/3-tyopaikkaselvitys>

Työturvallisuuslaki 738/2002

Anderson, R.J., Adams, W.A. Mastering leadership. 2016. E-kirja. New Jersey: John Wiley & Sons inc.

#### Julkaisemattomat lähteet

Ensimmäinen julkaisematon lähde

#### Kuviot

Kuvio 1: Sidosryhmät .....	9
Kuvio 2: Valmentavan esimiehen itsensä johtamisen ydintaidot (mukaillen Ristikangas ym. 2014, 131) .....	29