

TEHOKAS JOHTORYHMÄTYÖSKENTELY



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Hämeenlinnan kampus, Liiketalouden koulutusohjelma

Kevät, 2019

Miika Källi

Koulutus
Kampus

Tekijä	Miika Källi	Vuosi 2019
Työn nimi	Tehokas johtoryhmätyöskentely	
Työn ohjaaja/t	Leena Mäkinen	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyössä pyrittiin mittaamaan taloushallinnon alalla toimivan johtoryhmän työskentelyn nykytilanteen tasoa ja löytämään siitä kehittämisskohteita, sekä tarjoamaan valmiita ratkaisuja löydettyjen kehityskohteiden korjaamiseksi tieteellisyyden periaatteita noudattaen. Nykytilanteen selvittämiseksi opinnäytetyössä luotiin kyselykaavake, johtoryhmän jäsenille ja kyselyn vastausten perusteella valikoitiin juuri kyseiselle johtoryhmälle sopivia työkaluja.

Tutkimusraporttiin valikoitui kehitystyökaluiksi kyseiselle johtoryhmälle tasapainotettu mittaristo ja siihen liittyen strategiakarttojen käyttöönotto ja SWOT analyysi. Muita yrityksen johtoryhmän työskentelyn tukemiseksi valittuja keinoja ovat kokouskutsujen käyttöönotto, RACI-taulukko ja johtoryhmän vuosikello sekä näiden lisäksi yleisesti lisäresursien ohjaaminen johtoryhmän työskentelyyn.

Tutkimuksen suurin yhteiskunnallinen hyöty piilee kyselykaavakkeessa ja sitä voidaan soveltaa eri johtoryhmien työskentelyn mittaamiseen toimialasta riippumatta. Tutkimuksessa käsitellään myös mitä ominaisuuksia löytyy menestyneimpien johtoryhmien sisältä, ja mitkä erottavat tehokkaan ja menestyvän johtoryhmän verrokeistaan sekä antamaan yleiset perustiedot näistä ominaisuuksista.

Avainsanat Johtoryhmä, Yritysjohdaminen, Tehostus, strategia

Sivut 30 sivua, joista liitteitä 10 sivua

Degree programme in business administration
Hämeenlinna

Author	Miika Källi	Year 2019
Subject	Effective executive board work	
Supervisors	Leena Mäkinen	

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to measure current working effectiveness of the executive board located on financial management sector and to find sections needing development. And after finding these targets offering ready to use tools for repairing the found issues and ultimately increasing executive board working effectivity to the next level. To really understand the current state of the executive board, the author created a survey for the executive board and by examining answers offered just right tools for this executive board.

The tools presented in this thesis are balanced scoreboard and in connection with BSC, strategy maps and SWOT analysis. Other tools are meeting invitations, RACI board, executive board year clock and generally forwarding more resources to the work of the executive board.

For to the society greatest achievement of this thesis is the survey. Because it can be used again and again for measuring different executive boards, no matter what industry the company is working. In this thesis is also introduced what are features separating most successful and effective executive boards from lesser successful executive boards.

Keywords Business management, Executive board, Effectivity, Strategy,

Pages 30 pages including appendices 10 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	ERILAISET STRATEGIASUUNTAUKSET	3
2.1	Yrityksen visio, tarkoitus ja tehtävä	3
2.2	Strategiakartat.....	5
2.3	Balanced Scoreboard	7
3	JOHTORYHMÄN TYÖSKENTELY JA TYÖKALUT	9
3.1	Kokouskäytänteet	10
3.2	Kokouskutsu	12
3.3	RACI Taulukko.....	12
3.4	Vuosikello	13
3.5	SWOT Analyysi.....	14
4	TUTKIMUSMENETelmä JA TUTKIMUKSEN ETENEMINEN	16
4.1	Opinnäytetyön eteneminen	16
4.2	Ongelmat ja korjaukset	18
4.3	Luotettavuus	19
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	21
5.1	Rooli ja vaikuttaminen	21
5.2	Ajankäyttö	22
5.3	Visio ja strategia	23
5.4	Kokouskäytänteet	24
5.5	Kyselyn lopputulos	25
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	27
	LÄHTEET	28

Liitteet

Liite 1	Haastattelu kysymykset
Liite 2	Haastattelu vastaukset

1 JOHDANTO

Ryhmätutkimuksesta ensimmäiset kirjalliset todisteet löytyvät jo 1800-luvun lopulta. Sigmund Freud esseessään 1920-luvulla vauhditti ryhmätutkimusta, Kurt Lewin voidaan nähdä modernin ryhmäpsykologian uranuurtajana, mutta näiden pohjalta voidaankin sanoa johtoryhmätutkimuksen eroavan huomattavasti perinteisestä ryhmätutkimuksesta. Tarkasteluissa ryhmää kuvataan tyypillisesti laajaksi, joskus jopa vaikeasti rajattava, lukemattomien keskinäisten ja ulkoisten suhteiden värittämä jäsentensä motiivien ja intressien osalta äärimmäisen monipuolinen yhteisö. Eikä jäsen aina välttämättä tiedosta kuuluvansa ryhmään, kun taas johtoryhmään useat näistä mainituista seikoista eivät kuulu millään tasolla sen sijaan useat kohdat istuvat johdettavaan ryhmään. (Juutti, 2010, s.33) Tutkimusta kuuluukin käsitellä nimenomaan johtamistieteiden näkökulmasta.

Osa ryhmätutkimuksen lainalaisuuksista kuitenkin toimii myös johtoryhmää tutkittaessa. Ryhmän evoluutio on kuin käärme, joka syö itseään seuraten kolmea kohtaa, jotka Juuti on kirjassaan johtaminen voimavarana jakanut seuraavasti:

1. Muotoutuminen, jonka aikana johtoryhmä järjestäytyy, löytää itselleen sopivat toimintamuodot ja kokouskäytännöt sekä muut pelisäännöt, muodostaa roolin ymmärryksen omasta roolistaan ja käsillä olevasta (liiketoiminta)tilanteesta ja saa tarvitsemaansa uskottavuutta muun organisaation silmissä.
2. Uudistaminen, jonka aikana johtoryhmän suoriutuskyky on korkeimmillaan. Johtoryhmän toiminta näkyy ulospäin päätöksinä, jotka luovat uutta sisältöä ja kontekstia johtamisen kohteena olevalle organisaatiolle
3. Taantuminen, jonka aikana johtoryhmä ei enää tee merkittävää uutta, vaan parhaimmillaan vakiinnuttaa jo käynnistämiään kehityksiä ja muutoksia. Tällöin myös johtoryhmä kypsyy kohti itsensä muuttamista, toisin sanoen siirtymistä uudestaan muodostumisvaiheeseen. (Juuti, 2010, s.39)

Nämä muutokset eivät kuitenkaan tapahdu itsestään tai välttämättä tapahdu oikein, joten on ensiarvoisen tärkeää tietää teoria ilmiöiden takana, jotta niitä voidaan tulkita oikein ja löytää oikeat työkalut johtoryhmän tehostamiseen. Tässä kyseisessä tutkimuksessa on keskitytty yrityksen X:n johtoryhmään, mutta esitellyt teoriat ovat kuitenkin yleispäteviä. Työn tavoitteena oli löytää tiedostettuja, mutta myös tiedostamattomia ongelmia kohtia yrityksen X:n johtoryhmän toiminnasta ja löytää näihin ongelmiin sopivat kehitysratkaisut.

Opinnäytetyön tutkimusosuus on toteutettu survey-tutkimuksena ja siinä on käytetty avoimia sekä suljettuja kysymyksiä, jotta saadaan tarkempi kokonaiskuva ryhmän jäsenten omista kokemuksista. Avoimet kysymykset oli kuitenkin jätetty vapaaehtoisiksi, jotta niiden avulla saatava data olisi mahdollisimman luotettavaa ja vastaajat aidosti tuntevat osavansa vastata kysymyksiin, niiden kuitenkin tarjotessa vain lisäinformaatiota ja viitekehystä kvantitatiivisiin kysymyksiin.

Johtoryhmä osiossa käsitellään mitä termillä johtoryhmä tarkalleen ottaen tarkoitetaan ja miten johtoryhmän työskentely käytännössä näkyy yrityksen toiminnassa. Osiossa myös perehdytään tehokkaan johtoryhmän ominaispiirteisiin ja pyritään löytämään lainalisuuksia tehokkaan johtoryhmän työskentelystä, joita voidaan jo itsessään käyttää johtoryhmän tehostamiseen, ilman erillistä kyselyä.

Tutkimuskohde oli kooltaan vain kolme ihmistä, joten teoriat ovat valittu sen mukaan, että ne ovat mahdollisia toteuttaa myös pienellä ryhmällä. Johtoryhmä työskentelyssä kuitenkin optimi koko on vain 5-8 ihmistä ja jo 10 henkilön ryhmässä työskentelyn tehokkuus alkaa kärsimään. (Lilja, 2019)

Johtoryhmätyöskentely suuntautuu koko ajan tulevaisuuteen ja vaikuttaa epäsuorasti jokaisen ihmisen elämään. Yritysten johtoryhmät määrittävät mitkä yrityksistä selviävät ja kuinka työntekijöiden käy, joten ne kantavat erittäin suurta yhteiskunnallista vastuuta. Johtoryhmän työskentely vaikeutuu entisestään vaikeina taloudellisina aikoina, mutta on myös se voima, joka tulee kannattelemaan yrityksen vaikeiden aikojen läpi.

Opinnäytetyössä pyrittiin löytämään vastauksia millä eri tavoin johtoryhmän työskentelyä voidaan kehittää eteenpäin ja miten tarpeelliset kehityskohteet ovat mahdollista löytää ryhmän sisältä ja onko olemassa jostain yhteistä kaavaa, mikä tekee johtoryhmästä menestyvän.

2 ERILAISET STRATEGIASUUNTAUKSET

Strategian määrittäminen yksiselitteisesti on erittäin hankalaa sillä se käsittelee lähestulkoon koko yritystoiminnan, mutta strategiatutkija professori Juha Näsin mukaan ”strategia on organisaation toiminnan juoni ja sen tapahtumisen punainen lanka”. Kaplan ja Norton taas kuvaavat strategiaa kuvauksena siitä, miten yritys aikoo kasvattaa arvoa omistajilleen, joten voidaan turvallisesti todeta, että määritelmiä on yhtä paljon kuin määrittelijöitä. Tutkimuksessa tullaankin käymään yritysstrategiaa läpi nimenomaisesti tutkimuksen aihepiirin näkökulmasta eli keinona tukea tehokasta johtoryhmätyöskentelyä. (Lindroos, J & Lohivesi, K 2010, s.25; Kaplan, R & Norton, D 2004, s.27)

Porter määritteli kaksi kestäväää eri perusstrategiaa ensimmäisessä teokseensa, jotka olivat differointistrategia ja kustannusjohtajuusstrategia. Näistä useat eri kauppamatkustajat ovat tehneet jatkotutkimuksia löytäen alastrategioita sekä täysin uusia kilpailustrategioita, joita tutkimuksessa ei ajan rajallisuuden vuoksi käydä sen tarkemmin lävitse. Kaplanin ja Nortonin mukaan kaikkia strategioita yhdistää kuitenkin sama perusperiaate, joka esitellään alla olevassa kuvassa. (Kaplan & Norton, 2004, s304)

2.1 Yrityksen visio, tarkoitus ja tehtävä

Yrityksen visio, tarkoitus ja tehtävä ovat kaikki kauppamatkustuksissa laajasti tunnettuja sekä aikaa nähneitä termejä. John A. Pearce II esitteli kirjoituksessaan jo vuonna 1982 yrityksen tehtävän strategisena työkaluna. (Pearce, 1982, s15,)

Visiota voidaan kuvata mielenkuvana yrityksen mahdollisesta ja toivottavasta tulevaisuuden roolista ja tehtävästä, ohittaen selkeästi yrityksen nykyisen tilanteen ja toimintaympäristön. Tehokas visio yritykselle on kuitenkin saavutettavissa realistisesti ja se on selkeästi ymmärrettävä. Visiolle on hankala määrittää yhtä yleistä kestoä, mutta yleisesti suositeltu vuosimäärä on viiden ja kymmenen väliltä, tietyillä toimialoilla se voi olla vieläkin pidempi. Yhtenä kuuluisimmista esimerkeistä yrityksen visioista oli NASAN visio, joka kuului ” Me viemme ihmisen kuuhun ja tuomme hengissä takaisin vuosikymmen loppuun mennessä”. Visio oli selkeästi ymmärrettävissä sekä samalla todella innostava tavoite työntekijöille sekä johdolle, johon koko organisaatio pystyi yhdessä paneutumaan. (Lynch, 2015, s.201; Lindroos ym., 2010, s.25; Kamensky, 2015, kappale 3.3)

Yrityksen tarkoitusta kuvataan yleensä yksinkertaisesti Michael Porterin tavoin tuoton maksimointina tai Oliver Williamsonin tavoin selviytymisenä. Myös Prahalad ja Hamel ovat esittäneet, että tarkoituksen tulisi olla

muutaman lauseen mittainen teksti sillä tarkoitus itsessään terminä on jo todella monimutkainen ja sisältää mainitut näkökulmat, mutta myös yrityksen sidosryhmien ja henkilöstön motivoinnin. Sen tulisi olla kuitenkin helposti ymmärrettävissä ihmisten mielissä. (Lynch, 2015, s.198, ks. myös: Porter, 1980, Hamel, G & Prahalad, C, 1989, s.63-76)

Yrityksen tehtävän kuvaus noudattaa samaa kaavaa yksinkertaisuudessa mitä visio ja tarkoituskin. Kun yritys pyrkii kertomaan sidosryhmille ja henkilöstölle mikä yrityksen tehtävä on, tehokkainta viestintää ovat yksinkertaiset, lyhyet ja helposti ymmärrettävät sekä mieleenpainuvat lauseet. Kuvauksesta tulisi kuitenkin tulla ilmi, miten yritys aikoo saavuttaa visionsa. (Wallace, 2004, s.1-4)

Visio, tehtävä ja tarkoitus menevätkin ihmisillä helposti sekaisin sillä ne kuulostavat samoilta asioilta ja samaa asiaa ne ajavat eteenpäin. Jokainen eri tavalla vision ollessa kuvaus tulevaisuudesta, tehtävän ollessa kuvaus miten se tulevaisuus saavutetaan ja tarkoituksen kuvastaessa miksi se tulevaisuus kuuluu saavuttaa. (Burkus, 2020)

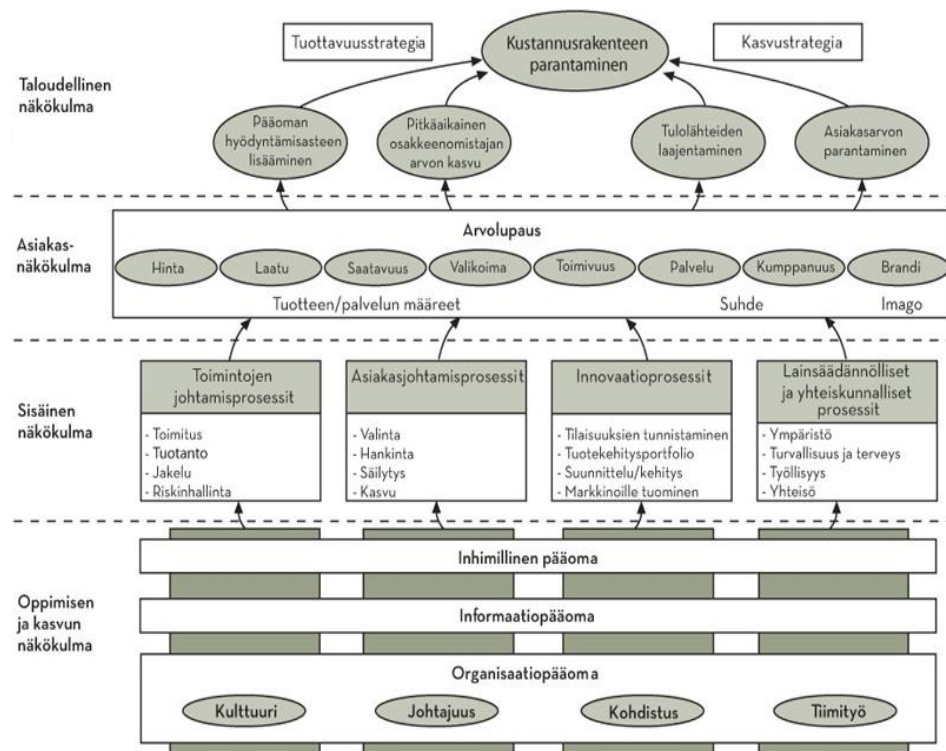


Kuva 1 Esimerkkikuva (Källi 2020)

2.2 Strategiakartat

Menetelmän kehittivät kauppatieteilijät nimeltään David Kaplan ja Robert Norton. Menetelmä julkaistiin vuonna 1996 ja se perustuu tasapainotettuun mittaristoon ja sen käyttöön. Työkalun tärkeimpänä ominaisuutena voidaan pitää strategiakarttojen tarkoitusta, eli tuoda ja tehdä yrityksen strategiasta läpinäkyvää ja konkreettista jokaisella yrityksen tasolla. Strategia karttoja voidaan käyttää apuna yrityksen luodessa omaa kilpailustrategiaansa ja sen avulla strategia visualisoidaan yksinkertaisesti ja pyritään konkretisoimaan. (Vuorinen, 2013, s.81)

Strategikartoissa on tasapainotetun mittariston tapaan neljä eri näkökulmaa, jotka ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäinen näkökulma ja oppimisen sekä kasvun näkökulma. Eri näkökulmien avulla pyritään mittaamaan kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintoja, myös sellaisista toiminnoista, joita ei aiemmin olla otettu huomioon, mutta jotka vaikuttavat olennaisesti yrityksen taloudelliseen tulokseen. (Kaplan & Norton, s33)



Kuva 2 Strategiakartta – Miten yritys kasvattaa arvoaan (Kaplan & Norton, s33)

Taloudellinen näkökulma käsittää sekä kuvaa perinteisiä taloudellisia mittareita, joita on käytetty johtoryhmän työskentelyn tukena. Mittareiden tehtävänä on antaa informaatiota, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti sekä määrittää ne tavoitteet joihin strategioilla ja niitä kuvaavilla mittareilla pyritään. Nämä tavoitteet taas riippuvat yrityksen sen hetkisestä tilanteesta ja vaihtelevat suuresti sen perusteella pyrkiikö yritys laajentumaan, onko se ylläpitovaiheessa vai elinkaarensa loppupuolella. Laajentuessa yrityksen mittaristoon kuuluvat esimerkiksi myyntiä kuvaavat mittarit, ylläpidon vaiheessa erilaiset kannattavuuden mittarit korostuvat ja elinkaaren loppupuolella yrityksen kassavirta on korostetun tarkkailun alaisena. Yleensä yritykset ottavat kannattavuuden mittareihin mukaan vastapainoksi vielä yhden riskejä mittaavan mittarin. (Malmi, Peltola, Toivanen, 2003, s. 24)

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen eri luokkaan, joita ovat perusmittarit ja asiakaslupauksen mittarit. Perusmittarit ovat pääosin yleisluonteisia toimialasta riippumatta ja niihin luetellaan markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus, asiakasuskollisuus sekä uusien asiakkaiden lukumäärä esimerkiksi. Perusmittareilla pyritään kuvaamaan yrityksen näkökulmasta markkinoilla ja asiakasrajapinnassa onnistumisia. (Malmi, ym. 2003, s.25-26)

Asiakaslupauksen mittarit kuvastavat yrityksen tuottamaa arvoa asiakkaalle ja pyrkivät vastaamaan kysymyksiin mitä asioita yrityksen tulisi tarjota, jotta asiakkaat olisivat mahdollisimman tyytyväisiä ja valitsisivat kilpailijan sijasta kyseisen yrityksen. Asiakaslupauksen mittareista ja tekijöistä pitäisikin tulla ilmi yrityksen kilpailustrategian ydin selkeästi esille. Vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi tuotteen/palvelun ominaisuudet, hinta/laatusuhde tai toimijan ja asiakkaan välinen suhde mitattuna toimitusajalla/varmuudella, imago kilpailijoihin verrattuna tai asiakaspalvelun laatu. (Malmi, ym. 2003, s.26)

Sisäisten prosessien näkökulma käsittää ne prosessit, joissa yrityksen on pakko onnistua erinomaisesti, jotta aiemmin mainitut taloudellisen ja asiakasnäkökulman tavoitteet toteutuvat. Johtoryhmän ei ole kannattavaa ottaa kaikkia mahdollisia prosesseja tarkkailuun, sillä dataa tulisi niin suuria määriä, ettei sen hyödyntäminen tehokkaasti olisi enää mahdollista. Mitattaviksi otettavat prosessit tulisi sen takia hakea jo aiemmin muodostetusta kilpailustrategiasta, jonka yksityiskohdat vaihtelevat yrityksestä riippuen. Huomauttamisen arvoista on kuitenkin muistuttaa, ettei prosesseja haettaessa pitäisi keskittyä vain operatiivisiin prosessien mittaamiseen sekä raha että ei-rahamääreisesti vaan pyrkiä määrittelemään myös uudenlaisia prosesseja joidenka avulla voidaan saavuttaa asiakaslupaukset ja taloudelliset tavoitteet. (Malmi, ym. 2003, s.27-28)

Oppimis- ja kasvunäkökulmassa keskiössä ovat yrityksen omat työntekijät, järjestelmät ja yrityksen toimintatavat. Tavallisimpia mittareita ovat

sairauspoissaolot, vaihtuvuus, henkilöstön koulutukseen käytetyt resurssit sekä henkilöstön tyytyväisyys mittaukset. Opinnäytetyön kirjoittajan mielestä henkilöstöön liittyvien mittareiden lisäksi yrityksen olisi kuitenkin hyvä mitata myös tieto- ja viestintätekniikoiden ajantasaisuutta sekä niiden tuntemuksen kartoitusta henkilökunnan parissa. Mittareiden tulisi tässä osiossa osata ottaa tulevaisuuden tarpeet huomioon ja on perinteisesti ollut vaikein mittariston osa toteuttaa. (Malmi, ym. 2003, s.28)

Hyvä ”happotesti” on koittaa sopiiko rakennettu mittaristo jollekin toiselle yritykselle myös, jos mittaristo toimisi toiselle yritykselle on se määriteltä liian yleisellä tasolla. (Malmi, ym. 2003, s.24)

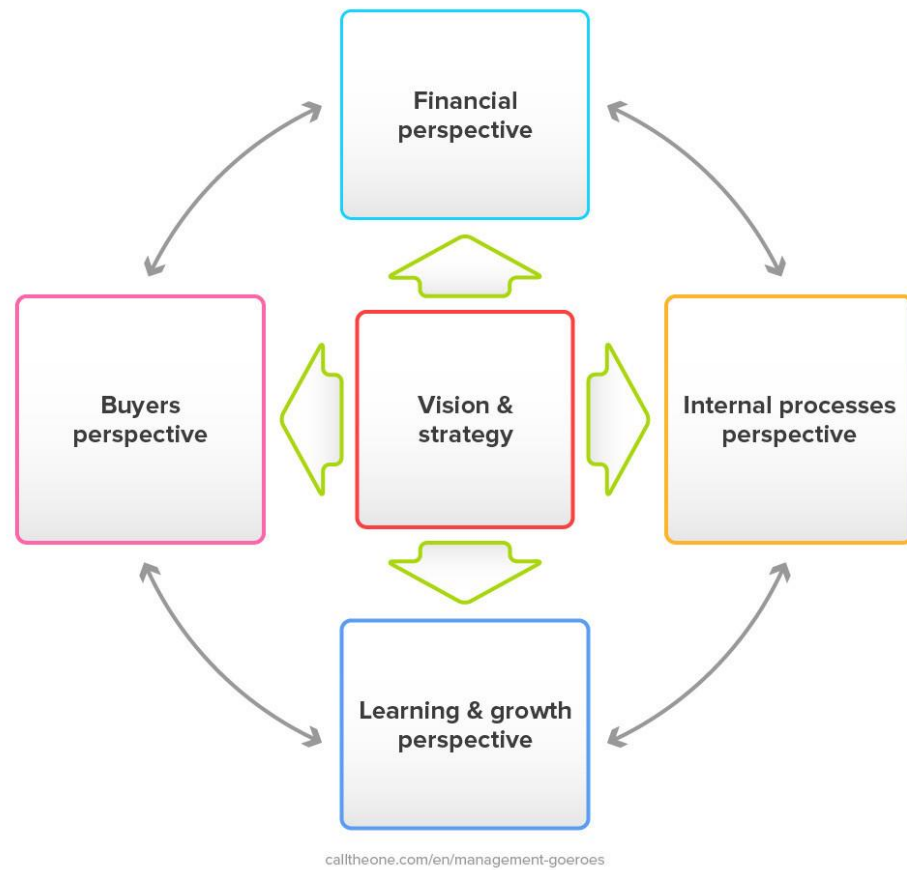
2.3 Balanced Scoreboard

Balanced Scoreboard on nelijakoinen mittaristo eli se jaetaan neljään eri pääosa-alueeseen, jotka ovat taloudellinen näkökulma, oppimisnäkökulma, tehokkuusnäkökulma ja asiakasnäkökulma. Monet yritykset ovat kuitenkin lisänneet perinteiseen nelikenttään viidennen osan henkilöstöä koskien. (Malmi, Peltola, Toivanen, 2003, s. 23.)

Mittariston kehittivät yhdysvaltaiset taloustieteilijät Robert S. Kaplan ja David Norton yhteistyössä yhdysvaltalaisten yritysten kanssa. Mittariston tarkoituksena on tuottaa lisää mitattavaa dataa yrityksen toiminnasta. Sekä auttaa varmistamaan, ettei yritys keskity pelkästään taloudellisiin näkökulmiin ja mittareihin vaan ottaa huomioon myös nykyisen suoritus-tason sekä tekijöitä, jotka mahdollistavat jatkuvan kehityksen. Suomen kielessä balanced scoreboardista käytetään yleensä nimitystä tulokortti. (Cadle, Paul & Turner, 2010, s.24; Malmi ym, 2003, s.15)

Balanced scoreboardin käyttö alkaa jo strategian ja mission laatimisesta, sillä mittariston tarkoituksena on saada yllä mainitut käsitteet konkreettiseksi ja mitattaviksi yrityksen toiminnan osiksi. Tasapainotetun mittariston kehittäjien mukaan tyypillinen määrä mittareita on 20–35 kappaletta Suomessa on kuitenkin pääsääntöisesti paljon pienempiä yrityksiä verrattuna siihen minkälaisten yritysten kanssa mittariston alkuperäiset kehittäjät pääsääntöisesti toimivat, joten mittareiden määrää on hyvä säätää yrityksen koon mukaan. Yleisesti Suomessa yrityksillä on käytössä neljän ja kahdenkymmenen viiden välillä mittareita. Pääsääntöisesti kuitenkin lukumäärä on vähän alle 20. (Malmi ym, 2003, s30)

Tärkeää onkin mittaristoa laadittaessa löytää ennakoivia mittareita, jotka vaikuttavat suoranaisesti varsinaisiin tuloksellisiin mittareihin. (Malmi ym, 2003, s17)



Kuva 3 Esimerkkikuva balanced scoreboard mallista (Vlieger 2019)

3 JOHTORYHMÄN TYÖSKENTELY JA TYÖKALUT

Elinkeinoelämän keskusliitto (2009) tekemän tutkimuksen mukaan johtoryhmä löytyy joka toisesta 10–19 ihmistä työllistävästä yrityksestä ja johtoryhmien yleisyys lisääntyy selkeästi yrityksen koon kasvaessa, niin että keskiuurissa yrityksissä, jotka työllistävät 50–249 ihmistä johtoryhmä löytyy jo yhdeksästä kymmenestä yrityksestä ja tätä suuremmissa yrityksissä johtoryhmä esiintyy lähes sataprosenttisesti. Tutkimuksen mukaan myöskään yrityksen toimialalla ei ole vaikutusta johtoryhmän olemassaolon tiheyteen vaan niitä muodostetaan tasaisesti. (Knuutti, 2010, s.30)

Johtoryhmän tarkoituksena on luoda ja jalostaa yrityksen kulttuuria, strategiaa ja työskentelyolosuhteita, jotta yritys kykenee vastaamaan haasteisiin, joita se kohtaa markkinatalouden luomassa jatkuvassa kilpailuasetelmassa. Tehostaen yrityksen työntekijöiden työskentelyolosuhteita ja taaten työrauhan sekä innostavan ympäristön työntekijöilleen.

Johtoryhmän eduiksi voidaan lukea kokonaistiedon suurempi määrä verrattuna yksittäiseen johtajaan lisäksi ihmiselle luontaisten havaintosuodattimien lukumäärän kasvuun. Joiden avulla ryhmän jäsenet näkevät useampia näkökulmia ja ryhmän jäsenet voivat myös havaita toistensa ajatusketjuissa tapahtuvia virheitä ja epäloogisuuksia. Johtoryhmissä onkin yleistä, että ryhmän jäsenten taustat ohjailevat alitajuisesti päätöksentekoa. Markkinointi ja myyntijohtaja painottaa päätöksenteossa asiakasnäkökulmaa selvästi enemmän kuin tuotannonjohtaja, joka painottaa laatua, valmistusaikaa ja muita prosessinäkökohtia. Nämä lähestymiskohdat ovat kuitenkin kapeita. (Kaplan & Norton, 2004, s.27; Hiltunen, 2011, s.234)

Belgiassa tehdyn tutkimuksen mukaan hyvän ja huonon liiketuloksen tehneiden yritysten välillä näkyi selkeä ero organisaatiotasojen välisessä ajankäytössä. Johtoryhmän käyttäessä 40 % ajastaan ympäristön seurantaan, strategiseen keskusteluun ja operatiivisten asioiden ratkaisuun. Keskijohdon jakaessa aikansa strategian ja operatiivisen toiminnan välillä, lähiesimiesten keskittäen 80 % ajastaan operatiivisten asioiden hoitoon. Huonon liiketuloksen tehneissä taas ajankäytöllä ei ollut selkeitä eroja eri organisaatiotasojen välisessä ajankäytössä vaan kaikki tekivät samalla painotuksella töitä. (Valpola, 2012, s.21)

Yritysten asettamien tavoitteiden määrässä oli nähtävissä myös selkeä jako huonosti menestyneillä tavoitteiden määrän ollessa yli 30. Hyvin menestyvillä yrityksillä tavoitteiden määrä oli erittäin maltillinen 10 tai alle. (Valpola, 2012, s.21)

Tehokkaimmillaan johtoryhmässä muistetaan kovien asioiden eli käytänteiden ja mittareiden lomassa myös pehmeät arvot, jotka jäävät helposti taka-alalle yritystoiminnassa. Tunteet kuitenkin vaikuttavat merkittävästi

ihmisten väliseen kommunikointiin ja kanssakäymiseen tehden näin tunteiden ja ilmapiirin johtamisesta olennaisen osan tehokasta johtoryhmää.

Menestyvässä johtoryhmässä ei olla aina samaa mieltä kaikessa vaan ryhmän jäsenet kykenevät rakentavasti ilmaisemaan eri kantoja. Eriävien mielipiteiden esittämisellä on kuitenkin tutkimustulosten mukaan jossain määrin kielteinen vaikutus johtoryhmien tunnelmaan. (Åhman, Bärlund, Vatanen, 2007, s22.)

Johtoryhmän työskentelyn kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että ryhmän kesken keskustellaan alkuun mitkä asiat kuvaavat ryhmän toiminnan onnistumisen mittareita ja miksi johtoryhmä on olemassa sekä mitkä ovat sen tavoitteet.

Ennen keskustelua ryhmässä saattaa esiintyä yllättävän paljon erilaisia mielipiteitä, kuitenkin liikevoiton varmistamiseksi on tärkeää ryhmällä olevan selkeä ja yhteinen käsitys mihin ryhmää ja liiketoimintaa ollaan viemässä ja miksi. Åhman, Bärlund ja Vatanen huomattavatkin tutkimuksessaan liikevoiton kannalta tärkeämpää on se mihin suuntaan johtoryhmää ja sen liiketoimintaa aiotaan kehittää kuin se mitä mieltä jäsenet ovat tällä hetkellä ryhmän toiminnasta (Åhman, Bärlund, Vatanen, 2007, s. 21).

Voidaan siis sanoa, että johtoryhmän tehtävänä on tuottaa päätöksiä, joidenka tarkoitus on tuottaa tarvittava kilpailuetu yritykselle. Johtoryhmän kokoonpano koostuu yleensä miehistä, jotka ovat keski-ikäisiä, mutta tulevaisuudessa voidaan nähdä hyvinkin naisvoittoisempia johtoryhmiä sukupolven vaihdoksen myötä. Sillä naisten osuus yliopistotutkinnon suorittaneista oli vuonna 2018, jo viisikymmentäkahdeksan prosenttia. Johtoryhmätutkimusten mukaan ei ole kuitenkaan pystytty osoittamaan selvää korrelaatiota ryhmän heterogeenisyyden tai homogeenisyyden sekä johtoryhmän menetyksen välillä. Saakin nähdä ovatko tulevaisuuden johtoryhmät entistä monipuoleisempia vai vaihtuvatko vain sukupuoli enemmistöt päinvastaisiksi. (Juuti, 2010, s. 32-33; ks. myös. Tilastokeskus, 2018)

Yrityksen johtoryhmien työskentelyn avuksi on kehitetty useita eri apuvälineitä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään yritys X:n kannalta tärkeimpiin työkaluihin aiheen rajauksen nimissä. Käsiteltäviä aiheita ovat kokouskäytänteet, kokouskutsu, RACI-vastuutaulukko, vuosikello ja SWOT analyysi.

3.1 Kokouskäytänteet

Johtoryhmä on altis samoille ongelmille mitä ryhmätyöskentelyssä voidaan kohdata. Näitä kommunikaatio vaikeuksia ja jokaisen eri yksilön

kohtaamia ennakko oletuksia voidaan käsitellä ja hoitaa erilaisilla kokouskäytänteillä. Vaihdellessa roolien selkeästä jaosta erilaisiin kokouskutsuihin ja muihin asiakirjoihin.

Johtoryhmän työskentelyyn vaikuttaa yrityksen koko todella paljon ja mikro yrityksen sekä suuren yrityksen välillä on jo todella suuret erot, joten tutkielmassa sovelletaan erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille toimivia keinoja ja käytänteitä.

Rannan mukaan pienten ja keskisuurten yritysten johtoryhmän tehokas toiminta edellyttää kahdeksan asiakokonaisuuden täyttymistä.

1. Tehtävien ja vastuiden määrittely
2. Organisaation määrittely vastaamaan vallitsevaa tilannetta yrityksessä.
3. Johtoryhmän vuosikellon rakentaminen.
4. Johtoryhmän jäsenten valinta vastaamaan mahdollisimman laajaa osaamista.
5. Hyvää valmistautumista palavereihin, jottei aikaa mene epäolennaiseen.
6. Jämäkkää puheenjohtajaa, joka pitää keskustelun aiheessa.
7. Päätöksentekokykyä johtoryhmäläisiltä ja puheenjohtajalta.
8. Päämäärätietoisuutta ja hyvää yhteishenkeä johtoryhmän jäseniltä sekä yrityksen edun priorisointia ennen yksikköä tai yksilöä. (Ranta, 2018, s.29)

Kokouksen tulisi johdattaa aina tiettyä loogista järjestystä. Usein käytössä on yleiskatsaus -> informaatio -> yksiköiden/osastojen tilannekatsaus -> strategia asiat -> HR ja viestintä. Valpolan mukaan myös budjetti-aikataulun käsittelyn aika vähenee kahdestakymmenestä minuutista viiteen, jos sen sijoittaa kokouksen loppuun sillä moni muu aikatauluun vaikuttava asia on jo ehditty keskustelemaan aiemmin käsiteltyjen asioiden mukana. (Valpola, 2012, s.86).

Näitä käytänteitä voidaan kutsua myös nimellä ilminormi ja ne ovat usein kirjattu kirjalliseen muotoon ryhmän toiminnan hahmottamisen helpottamiseksi, myös ulkopuolisten silmissä. (Hiltunen, 2011, s.240)

Johtoryhmän toimintaan liittyy kuitenkin myös piilonormeja, joita muodostuu ryhmästä riippumatta joko hallitusti tai hallitsemattomasti. Perinteisesti näitä on yleensä erittäin hankala huomata. Esimerkkinä, kuitenkin yksi selkeimmistä, varsinkin johtoryhmissä on S-ryhmän entisen pääjohtaja Arto Hiltusen mukaan istumajärjestys. Uuden ryhmän muodostuessa piilonormit rakentuvat alkuvaiheessa jäsenten välille. Mutta jos ryhmää muokataan ja suurin osa jäsenistä on vanhan ryhmän jäsenistöä, vanha jäsenistö siirtää enemmistön normeista uusille ryhmän jäsenille. Puheenjohtajan tulee myös muutos pelisääntöihin halutessaan uusvanhan ryhmän tilanteesta ajoittaa muutosten tekeminen heti alkuun, jolloin ryhmä on alttiimpi muutoksille. (Hiltunen, 2011, s. 241)

3.2 Kokouskutsu

Kokouskutsulla tarkoitetaan ryhmälle lähetettävää dokumenttia, josta selviää mitä kokouksessa tullaan käsittelemään, antaen kuitenkin enemmän informaatiota kuin vain pelkkä asiaotsikoiden lista. Jokainen tulkitsee agendan omalla tavallaan ja tulee sen mukaisten odotusten parissa paikalle. Yleistä on, että kokoukseen valmistautuminen vaihtelee suuresti ja osalla osanottajista on perehtynyt laajasti käsiteltäviin asioihin, kun taas toiset odottavat saavansa kaiken tarvittavan informaation kokouksessa. (Valpola, 2012, s.84).

Kutsun laadinta vie jonkin verran aikaa, mutta säästää sekä tehostaa ryhmän työskentely aikaa selkeyttämällä mitä kokouksessa tullaan käsittelemään ja antaen ryhmälle näin aikaa valmistautua asianmukaisesti tulevaan kokoukseen. Alempana kuvassa on malliesimerkki havainnollistamisen helpottamiseksi, mutta kokouskutsua voi muokata omien ja yrityksen tarpeiden mukaisesti ja yleistä onkin myös vastuuhenkilön lisääminen kutsuun näkyviin Valpolan mukaan (Valpola, 2012, s.84).

KO KOUK UTSU, esimerkki

Ko kous: _____ Osanottajat : _____

Aika: _____ Paikka: _____

ASIA	TARVITTAVAT TIEDOT JA ESITYÖ	JAETAAN ETUKÄTEEN	ODOTETUT TULOKSET	VARATT U AIKA

Kuva 4. Kokouskutsu esimerkki (Valpola, 2012, s85).

3.3 RACI Taulukko

Johtoryhmää muodostaessa toimitusjohtaja joutuu miettimään miten jakaa vastuut johtoryhmän sisällä ja minkälaisen johtoryhmän yritys tarvitsee nykytilanteessa. Vastuu alueiden jakamiseen ja hahmottamiseen on kehitetty vastuu- ja valtuutusmatriisi, jota voidaan kutsua myös RACI taulukoksi. Sen avulla johtoryhmässä voidaan visualisoida mitkä ovat vastuut kenelläkin missäkin aihealueessa ja projektissa. (Valpola, 2012, s.77)

Taulukon nimestä huolimatta RACI taulukkoon kuuluu viisi vastuun määrittelevää kirjainta.

R -> Ehdoton vastuu kyseisen asian aloittamisesta sekä lopettamisesta, kantaa. -> Päättävä

A -> Tekee työtä kyseisen projektin eteen aktiivisesti. -> Aikaansaaja

C -> Auttaa pyydettyä projektin hoitamisessa. -> Konsultti

I -> Pidetään projektista ajan tasalla. -> Tietävä

V -> Asianomaisella on veto-oikeus tehtyyn päätökseen, voi asemansa kautta vaikuttaa itsenäisesti. Käytetään vain erikoistapauksissa. Rooli esiintyy pääsääntöisesti omistajilla tai julkisen sektorin päätöshierarkiassa. (Valpola, 2012, s.78)

RACI-esimerkki

PERSONS														OBS!
TASKS														
Strategy	R	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	
Formulation	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	R	A	
Process														
Budget, target setting	R	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	
Formulation	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	R	A	A	
Process														
Monitoring	R	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	
Org. Development	R	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	↳ "project"
Major dev. projects	A	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R	I	Every project has a leader with R. Others A/ C/I
Investment	R	A/C	A/C	A/C	A/C	A/C	A/C	A/C	A/C	A/C	C	A/C	C	
Res. alloc.	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	R	A	
Process														
Communication	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A/C	A	R	
Internal	R	A	I/C	I/C	I/C	A	A	A	I/C	I/C	I/C	I/C	I/C	
External	C	R	A	A	A	C	C	C	I/C	C	I/C	I/C	I/C	
Marketing c.														

(RACI = Responsible, Accountable, Consulting, Informed)

Kuva 5 RACI-esimerkki (Valpola, 2012, s77).

3.4 Vuosikello

Vuosikellon avulla vuoden aikana ennakoitua ja suunniteltua tapahtumia voidaan visualisoida yhteen kuvaajaan niiden hahmottamisen helpottamiseksi. Vuosikellon voi rakentaa käytännössä minkä tahansa hallinnollisen tai suunnittelu toiminnan päälle johtamisen lisäksi, joten sen käyttö ei rajoitu vain johtoryhmyöskentelyyn. Vuosikellon esitystavasta riippuen vuosi jaetaan joko kvartaaleihin, kuukausiin tai vuodenaikoihin ja se kuvataan pääsääntöisesti joko pyöreänä muotona tai suorana janana,

jossa näkyy jokaisen ajanjakson kohdalla tarvittavat toimenpiteet kyseiselle ajanjaksolle. (Manninen & Kytölä, n.d)



Kuva 6 Esimerkki vuosikellosta (Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus, 2020)

Johtoryhmän vuosikellon tarkoituksena on helpottaa ja samalla varmistaa johtoryhmän työskentelytavoitteiden toteutumista. Suurimpana yksittäisenä erona perinteiseen vuosikelloon voidaan nähdä ajanjaksojen määrä, joka on huomattavasti vähäisempi verrattuna perinteiseen vuosikelloon. Suomessa toimittaessa johtoryhmän vuosikellossa on yleensä neljä tai kolme sykliä. Kesälomista ja vuodenajoista johtuen kolmeen ajanjaksoon jaettu vuosi on yleensä toimivin Suomessa. (Kauppinen & Piispanen, 2013 s,61)

Vuosikellon rakentamisessa tärkeää on pitää mielessä minkä toiminnon tueksi vuosikelloa ollaan rakentamassa, jotta siitä saadaan mahdollisimman selkeä ja tehokas. Selkeyttä tehostamaan voidaan käyttää värikoodausta visuaalisen hahmottamisen nopeuttamiseksi ja helpottamiseksi.

3.5 SWOT Analyysi

SWOT analyysia käytetään apuna tekemään yhteenveto yrityksen avainkohdista, kun analysoidaan yritystä ja sen toimintaympäristöä. SWOT analyysin luomisen jälkeen sitä käytetään yrityksen liiketilanteen arviointiin ja potentiaalisten strategioiden tunnistamiseen. (Cadle ym, 2010, s.15)

Hyvä SWOT analyysi kuitenkin vaatii tuekseen monia yrityksen toimintaan liittyviä osa-analyysseja (Vuorinen, 2018, s. 89), joita myös monet

kaupalliset yritykset tuottavat, jos yrityksellä ei itsellä ole resursseja suunnitella ja toteuttaa vaadittavaa työmäärää.

SWOT analyysi jaetaan neljään eri kohtaan, jotka kuvaavat yrityksen sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön tilaa. Ensimmäiset kaksi kirjainta kuvaavat yrityksen sisäisiä ja viimeiset kaksi ulkoisia toimintaympäristön muutoksia.

1. STRENGTHS (Vahvuudet)
2. WEAKNESSES (Heikkoudet)
3. OPPORTUNITIES (Mahdollisuudet)
4. THREADS (Uhat)

Vahvuudet ja heikkoudet eli yrityksen sisäiset asiat kuvaavat pääsääntöisesti tällä hetkellä käsillä olevia asioita ja ilmiöitä, kun taas mahdollisuudet ja uhat eli ulkoiset käsittävät pääsääntöisesti tulevaisuudessa odottavia tapahtumia. (Vuorinen, 2018, s. 89). Yrityksen kannattaakin SWOT analyysia laatiessa ja sen sitä analysoidessa miettiä miten kääntää odottavat uhat mahdollisuuksiksi tai miten niiden tuottamia riskejä voidaan hallita. Jos riskin hallinta on mahdotonta tai liian kallista niin yrityksen kannattaakin yritysstrategiaa laatiessa voidaanko riski välttää täysin jättämällä joku liiketoiminnan osa-alue pois ja arvioida kuinka kannattava se on verrattuna osa-alueen tärkeyteen. Mahdollinen lähestymistapa on myös pyrkiä ulkoistamaan mahdolliset vastatoimet tai koko prosessi mihin liittyy riskejä.

STRENGTHS VAHVUUDET STYRKOR	OPPORTUNITIES MAHDOLLISUUDET MÖJLIGHET
WEAKNESSES HEIKKOUDET SVAGHETER	THREADS UHAT HOT

Kuva 7 SWOT analyysi esimerkki (Källi 2020)

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN ETENEMINEN

Kyselytutkimuksen rakennus lähti tarpeesta selvittää miten johtoryhmän jäsenet itse kokevat oman toimintansa ja muiden ryhmän jäsenten välisen vuorovaikutuksen johtoryhmän työskentelyssä sekä löytyykö näiden kokemusten väliltä säännönmukaisuutta. Tutkimuksen kohteena olivat kuitenkin ihmisten henkilökohtaiset kokemukset mitkä ihmiset määrittelevät itse ja kokemusten tutkiminen luotettavasti tieteellisyyden periaatteita noudattaen tuo omat ongelmakohtansa.

Tästä syystä tutkimuksen kyselyssä käytettiin kahden laatuista kysymyksiä. Suljettuja kysymyksiä missä vastausvaihtoehdot olivat numeerisia ja kysymyksistä laskettiin keskiarvo vastaajien kesken sekä avoimia kysymyksiä joidenka avulla etsittiin toistuvia sanoja ja merkityksiä.

Mahdollisimman tarkan mittaustuloksen saamiseksi, oli erittäin tärkeää luoda luottamuksen ilmapiiri tutkijan ja tutkimuskohteiden välille, jotta vastaukset kuvastavat varmasti johtoryhmän jäsenten aitoja ajatuksia ja tunteita työskentelystä. Tämän saavuttamiseksi kyselyn vastaajien kesken sovittiin, ettei tuloksia julkaista niin, että niistä on mahdollista tunnistaa vastaajaa.

Hankalaksi tämän lupauksen toteuttaminen käytännössä osoittautui avointen kysymysten kohdalla, mitkä olivat kuitenkin kyselytutkimuksen luotettavuuden kannalta perusteluun välttämätön sekä ne voisivat tarjota mahdollisesti kriittistä informaatiota ryhmän toiminnan nykytilasta.

Johtoryhmän jäsenet olivat työskennelleet pitkään yhdessä ja kuten aiemmin on mainittu, niin kyseessä oli vain kolmen ihmisen muodostama ryhmä, joten ryhmän jäsenellä olisi kirjoitusasun perusteella ollut perustellun oletettavasti mahdollista tunnistaa yksittäinen vastaaja ja tutkijan oli oletettava eettisyyden koodia noudattaen ryhmän jäsenten tuntevan toisensa näin läheisesti. Tieteellisen tutkimuksen on kuitenkin pakko noudattaa eettisyyden periaatteita ja tästä syystä tutkimuksen tekijä tuli lopputulokseen jättää avoimet vastaukset pois raportin rakenteesta ja julkaista vain numeerista dataa mistä selviää keskiarvot ja yksittäistä ihmistä ei niiden perusteella voi millään tunnistaa.

4.1 Opinnäytetyön eteneminen

Opinnäytetyö alkoi huhtikuussa etäpalaverilla yritys X:n toimitusjohtajan ja opinnäytetyön tekijän välillä. Palaverissa käytiin läpi yrityksen ja johtoryhmän perustiedot sekä keskusteltiin työn tilaajan toiveista ja opinnäytetyön tekijän alustavista ideoista toteuttaa tutkimusprojekti.

Palaverin jälkeen tutkimus alkoi vastamaalla useisiin kysymyksiin, joidenka avulla tutkija pyrki selvittämään mikä johtoryhmän olemassaolon

juurisyy todellisuudessa on? Jotta voidaan tutkia tehokkuuden lisäämistä, on selvítettävä ilmiön perinpohjaiset vaikuttajat ja näiden vaikuttajien ymmärtämisen avulla voidaan pyrkiä löytämään mahdollisimman luotettavia ja selkeitä kuvaajia ilmiön ymmärtämisen helpottamiseksi ja kokonaiskuvan luomiseksi. Niin kuin jo johtoryhmä luvussa todettiin ovat johtoryhmät todella yleisiä jopa pienillä yrityksillä ja suurilla niitä on jo useita per yritys, mutta yksikään laki ei vaadi johtoryhmän perustamista, joten niiden perustamiseen oli oltava painavia taloudellisia syitä.

Jo opinnäytetyön alun jälkeen selvisi, että johtamistieteiden lisäksi johtoryhmän työskentelyn tehostamiseen vaadittavan tiedon kokonaisvaltaisen ymmärtämisen varmistamiseksi opinnäytetyön tekijän tulisi tietää myös ryhmäytymisen vaikutuksien taustoihin yleisesti liittyvistä ilmiöistä ja tieteellisistä teorioista. Tutkielman tekijän aiemmissa opinnoissa oltiin, kuitenkin ryhmäytymistä käsitelty, joten taustatiedon keräyksessä voitiin kerrata ja hyödyntää aiemmin opittua tietoa.

Tutkimuksessa pyrittiin löytämään alkuun mahdollisimman laaja kattaus eri johtamistieteen teorioita ja sisäistämään näissä esiintyvät käsitteet sekä löytämään johdonmukaisuutta toisensa välillä osittain jopa kumovasta teorioista. Aiheeseen kirjallisen tutustumisen jälkeen opiskelija aloitti rajaamaan ryhmätutkimuksesta löydettyjä teoksia niihin, jotka sopivat johtoryhmän tutkimiseen erityisesti pienessä yrityksessä, sillä käytettävät resurssit ja valmiina olevat mittarit eroavat todella suuresti eri yritysten kokoasteiden välillä.

Kun opinnäytetyön tekijällä oli tarpeeksi tietoa johtoryhmä työskentelyn taustoista ja siihen vaikuttavista tekijöistä tutkielman kirjoittaja alkoi perehtyä tarkemmin kirjallisuuteen johtoryhmän tehostamisesta sillä, aiheesta oli kirjoitettu useita eri teoksia. Kirjallisuuden hankinnassa ilmeni kuitenkin ongelmia koronan tuomien rajoitusten mukana, joten kaikkia kirjoja ei ollut mahdollista saada oikeana ajankohtana. Puuttuvat kirjat opinnäytetyön tekijä kuitenkin pyrki korvaamaan vaihtoehtoisilla lähteillä mahdollisuuksien mukaan, jotta työ jatkaisi kuitenkin etenemistä, vaikka vähän hitaammin se tapahtuisikin.

Johtoryhmän tehostamisen ja ryhmäytymisteorioiden lisäksi opinnäytetyön tekijä pyrki löytämään myös näiden ulkopuolisia tehostamismenetelmiä eri kirjallisuuslähteistä, joissa käsiteltiin yritystoiminnan tehostamiseen keskittyviä erilaisia työkaluja.

Kirjallisuuskatsauksen jälkeen alkoi kirjoittaminen kokonaisvaltaisesti ja samaan aikaan opinnäytetyön tekijä laati kyselyn yritys X:n johtoryhmän jäsenille, jossa opitun teorian perusteella pyrki luomaan kysymyksiä, jotka antaisivat luotettavaa ja johdonmukaista dataa, siitä miten yrityksen johtoryhmän jäsenet kokevat työskentelynsä ja tätä kautta löytämään ulkopuolisen tarkkailijan silmin keinoja tehostaa ryhmän jäsenten välistä vuorovaikutusta.

Tehokasta johtoryhmätyöskentelyä lähdettiin tutkimaan deduktio- kauden ensi, sillä ilmiöstä piti saada tarpeeksi syvällinen ymmärrys, jotta tutkija pystyi aineiston käsittelyn jälkeen redusoimaan aineistosta sen mitä yritys X:n johtoryhmän työskentelystä puuttui. Vastausten käsitte- lyssä kyselyn tuloksia vertailtiin keskenään ja pyrittiin löytämään johdon- mukaisuuksia niiden väliltä ja peilaamaan tuloksia eri johtamis- ja ryhmä- dynamiikanteorioiden ja lakien kanssa.

Opinnäytetyö suoritettiin survey-tutkimuksena ja aineistonkeruumene- telminä sovellettiin verkkokyselylomaketta ja teoreettisen viitekehyksen hankinnassa sovellettiin kirjallisuuskatsausta. Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin kirjallisuustutkimuksena ja siinä hyödynnettiin aineiston redusointia verkkokyselyn vastausten perusteella.

Tulosten tulkinnassa havaittiin selkeää johdonmukaisuutta molemmissa suljetuissa sekä avoimissa kysymyksissä mikä on omiaan lisäämään kyse- lyn luotettavuutta.

4.2 Ongelmat ja korjaukset

Opinnäytetyön kirjoitus ei sujunut ilman lukuisia ongelmia. Osan näistä ongelmista aiheutti opinnäytetyön tekijä itse ja osa ongelmista oli olo- suhteista johtuvia. Kuitenkin jälkepäin ajateltuna ongelmia olisi voitu välttää tehokkaammalla suunnittelulla niin kuin luultavasti jokaisessa opinnäytetyössä.

Kirjastojen sulkeminen tiedonkeruun intensiivivaiheessa aiheutti merkit- täviä ongelmia teoriapohjaa hankittaessa ja aiheutti selkeän katkoksen kirjoittamisen ja aiheen opiskelun kanssa. Tietoa oli kuitenkin löydettä- vissä e-kirjojen avulla sekä netistä löytyvien asiantuntijoiden kirjoitta- mien artikkeleiden ja blogien avulla. Tiedonkeruussa olisi voinut hyödyn- tää myös lukuisia videotallenteita asiantuntijoilta mitä löytyy esimerkiksi Youtubesta.

Opiskelijan oma aikataulu työlle alun perin oli kolme kuukautta, mutta se oli aivan liian tiukka ottaen huomioon työn haastavuuden ja siihen liitty- vän vaadittavan tietomäärän omaksumisen aikamäärän suhteutettuna.

Alkutiedon keräämiseen oli alkuperäisen aikataulun mukaan käytettä- vissä 2-3 viikkoa, mutta tämä ei alkuunsaakaan riittänyt johtuen osittain aiemmin mainitusta kirjastojen sulkemisesta, mutta myös aiemmin täysin tuntemattomaan aihealueeseen paneutumiseen olisi pitänyt varata enemmän aikaa ja ottaa huomioon ettei kaikkea tarvittavaa tietoa pysty suunnittelemaan ja etsimään etukäteen vaan sitä tulee jatkuvasti lisää.

Omat vaikeudet luonnollisesti aiheutti se että vaikka opiskelija oli opinto- jensa aikana profiloitunut henkilöstöjohtamiseen ei opintojen aikana oltu

käsitelty suoranaisesti johtoryhmäntyöskentelyä vaikka yritysstrateginen ajattelu oli tullutkin tutuksi, joten aihepiiriin tutustuminen piti aloittaa melkein tyhjästä.

Kun opiskelija huomasi jäävänsä henkilökohtaisesta aikataulusta jatkuvasti jälkeen eikä tarvittavia korjausliikkeitä ollut mahdollista suorittaa työn eteneminen hidastui vielä entisestään ja välillä pahimmillaan pysähtyi kokonaan.

Oman ongelma ryppään aiheutti kuitenkin kampusten sulkemisen aiheuttama työskentelytapojen romuttuminen ja etänä tapahtuvaan tutkimuksen tuomat yksittäiset ongelmakohdat.

Kokonaisuudessaan työhön olisi alun perin pitänyt mitoittaa paljon enemmän aikaa ja kirjoittamisprosessi olisi kannattanut aloittaa aiemmin sekä luoda näiden pohjalta paljon paremmin suunniteltu aikataulu, jota noudattaa varmistaakseen työn sujuvan sekä jatkuvan etenemisen.

Kommunikaatiossa olisi yleisesti ottaen ollut parantamisen varaa ja myös ohjaajan tukea olisi voinut käyttää paljon enemmän opinnäytetyön teossa. Tällä olisi ollut vältettävissä osa työstä aiheutuvasta stressistä mikä olisi taas osaltaan nopeuttanut prosessia huomattavasti.

Tutkimusraporttia kirjoittaessa tutkimuksen tekijän tietokone myös hajoosi ja vain tärkeimmistä materiaaleista oli tehty varmuuskopiot, joten liitteistä puuttuu ensimmäisen palaverin pohjalta tehdyt muistiinpanot, missä keskityttiin nimenomaan johtoryhmän puheenjohtajan näkemykseen johtoryhmän nykytilasta ja tutkimuksen tärkeimmistä näkökulmista, joita tahdotaan selvittää.

Johtoryhmän työskentelyn mittaaminen osoittautui opinnäytetyön pulonkaulaksi ja suurimmaksi ongelmaksi, sillä yksikään johtoryhmän työskentelystä tehostamisesta kertova lähde ei paljastanut miten johtoryhmän työskentelyä varsinaisesti mitataan, joten opinnäytetyön tekijän oli luotava kysely itse sen tiedon pohjalta mitä oli löydettävissä, ilman mahdollisuutta hyödyntää yritystä, joka tehostaa johtoryhmän työtä ja luoda kysely kuitenkin tieteellistä ajattelutapaa noudattaen.

4.3 Luotettavuus

Opinnäytetyön tekijällä oli aiempaa kokemusta opintojen sekä työn perusteella tieteellisen mittakaavan täyttävästä kyselytutkimuksesta sekä kysely lähetettiin opinnäytetyön ohjaajalle tarkastusta varten ennen kyselyn lähettämistä. Opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät ovat tutkimuksen tekijälle myös tuttuja, mikä yhdistettynä aiemmin mainittuihin seikkoihin on omiaan lisäämään tutkimustulosten ja niiden oikealaatuisen tulkinnan luotettavuutta.

Kyselykaavakkeen vastauksissa on myös tulkittavissa johdonmukaisuutta eri kysymysten saamien keskiarvojen perusteella eikä ristiriitaisuuksia ole havaittavissa. Kysely on myös koodattu neljään eri osaan, joka mahdollistaa jokaisen osa-alueen erillisen tarkastelun ilman että muut osa-alueet pääsevät vaikuttamaan tulosten tulkintaan.

Tutkimuksen tarkoitus oli kuitenkin tutkimusryhmän kehityskohteiden tarkan kartoittamisen lisäksi etsiä soveltuvimmat ratkaisut havaittuihin kehittämiskohteisiin. Myös tämän näkökannan vuoksi kysely koodattiin neljään eri osa-alueeseen, jotta jokaista voitaisiin tarkastella mahdollisimman tarkasti sekä tarvittaessa eristettynä muista.

Osoissa oli myös avoimia kysymyksiä tulosten tarkastelun ja luotettavuuden helpottamiseksi. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan tarkempaa kuvaa siitä, miten kysymys tulkittiin vastaajan mielessä verrattuna muihin vastaajiin ja niillä pyrittiin myös etsimään ristiriitaisuuksia sekä ne antoivat kuvailevampaa ja vapaampaa tietoa vastaajien henkilökohtaisista näkemyksistä ja omista kehittämisideoista.

Tutkimuksen kohderyhmän ollessa johtoryhmä ja tutkimuskohteen olleen tietoinen tutkimuksen luonteesta sekä vastausten luonteesta päätellen voidaan sanoa käsitevaliditeetin uskottavasti täyttyneen tutkimuksen vastaajien kesken. Tutkimuksen reliabiliteetin mitattavuuden kannalta numeerisen datan kerääminen oli myös huomioon otettavaa muutenkin kuin tulosten tulkinnassa. (Hiltunen, 2009)

Tutkimuskohde käsitti vain kolme henkilöä, joten se ei ole tilastollisesti merkittävä, mutta tutkimuksen tarkoitus ei myöskään ollut todistaa tilastollisesti ilmiötä, sillä tutkimus pohjaa jo itsensä aiempiin tieteellisesti todistettuihin tutkimuksiin ja yleisesti tiedemaailmassa hyväksyttyihin lakeihin ja teorioihin.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

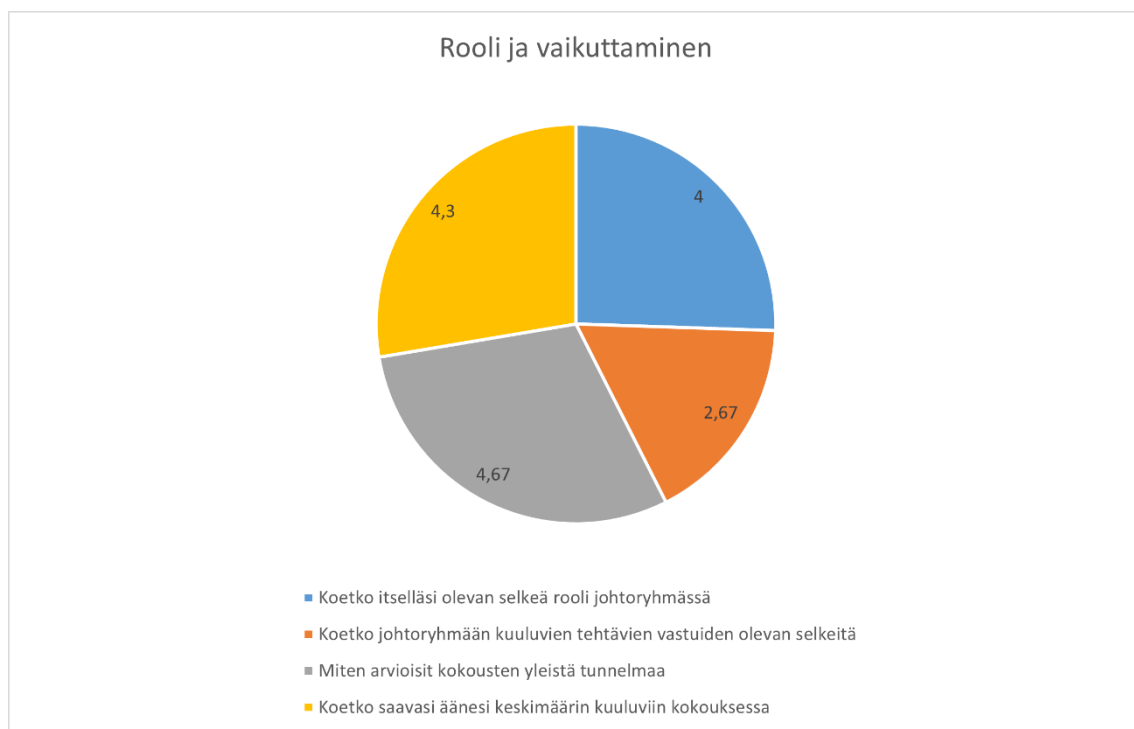
Tutkimusraportissa esitellyt toimenpiteet ovat valikoituneet kyselyssä tulleiden vastausten perusteella useista eri johtoryhmän työskentelystä kertovista lähteistä ja ne on pyritty valitsemaan nimenomaan opinnäytetyön tilaajan tarpeet huomioiden ja näin ollen tutkimusraportista on redusoitu lukuisia eri johtoryhmän työskentelyn tehostamisessa käytettyjä teorioita ja käytännön työkaluja.

Koska kyseessä oli kehittämistutkimus tutkimuksen tulokset, tulivat vasta tutkimusprojektin loppupäässä. Dataa käsiteltiin sen alkuperäisessä muodossa numeerisena ja kirjallisena. Numeroiden perusteella johtoryhmä oli selkeästi samaa mieltä kehittämiskohteista ja yksi tärkeä tutkimuskeino olikin saada ryhmän jäsenet erillään miettimään ryhmän yhteistä työskentelyä.

Kyselyn suljetussa osuudessa vastaus vaihtoehdot ovat asteikolla 1-5 ja alemmissa kappaleissa esitettävissä kaavioissa kuvataan kyselyn vastauksien keskiarvoa pyrkien antamaan kokonaiskuvan johtoryhmän työskentelystä.

5.1 Rooli ja vaikuttaminen

Kyselytutkimuksen perusteella johtoryhmän jäsenille olivat muodostuneet selkeät roolit joidenka perusteella ryhmän jäsenet toimivat kokouksissa, ja ryhmän jäsenten välinen kommunikaatiossa jokainen tunsu uskaltavansa kertoa mielipiteensä sekä saavansa oman mielipiteensä kerrottua, ilman että äänekkäämmät persoonallisuustyypit hallitsivat keskustelua kohtuuttomasti. Kuitenkin ryhmän jäsenet olisivat kaivanneet selkeämpää vastuiden jakoa mihin RACI-taulukolla pystytään vastaamaan, koska sen avulla voidaan esittää sekä määrittää visuaalisesti erilaiset vastuut ja taulukon avulla voidaan havainnollistaa nopeasti tehtävään vaadittava työmäärä.



Kuva 8 Rooli ja vaikutus keskiarvot (Källi 2020).

5.2 Ajankäyttö

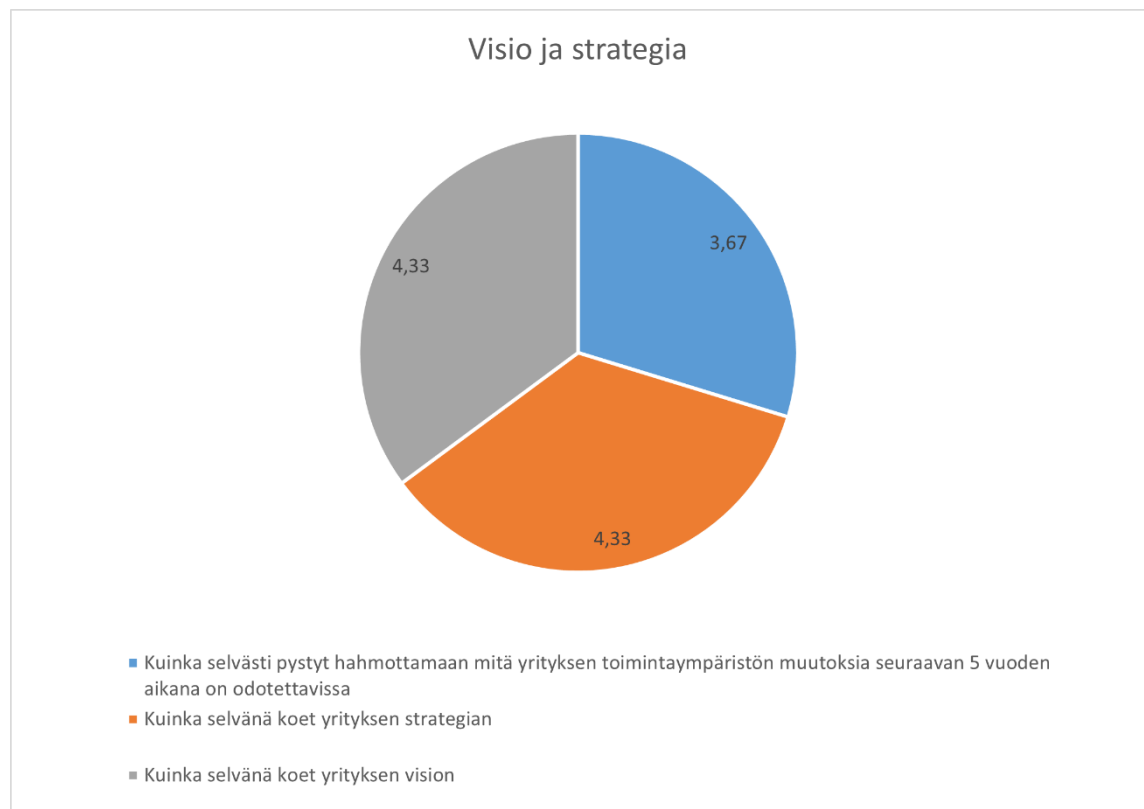
Johtoryhmän jäsenet tunsivat yleisesti ajankäytön tehokkaana kokouksissa ja asialistalla olevat tehtävät saatiin kokousten puitteissa pääsääntöisesti ryhmän jäsenten mielestä hoidettua. Vastauksissa kuitenkin erottui itse johtoryhmän työhön varatun ajan määrässä puutteita ja ennakkomateriaalin tutustumiseen ei ollut varattu riittävästi aikaa tai sitä ei annettu riittävästi. Ennakkomateriaalin saatavuuteen ja tulevassa kokouksessa käsiteltävien agendojen kohtaamisen valmistautumiseen avuksi suositellaan kokouskutsuja, joita voidaan muokata yrityksen tarpeiden mukaisesti.



Kuva 9 Ajankäyttö keskiarvot (Källi 2020).

5.3 Visio ja strategia

Vision ja siitä seuraavan kilpailu strategian ymmärrys oli johtoryhmän jäsenillä erittäin vahva ja johtoryhmän jäsenet olivat pääsääntöisesti itsevarmoja kyvyssään huomioida sekä ennakoida toimintaympäristön muutoksia seuraavan viiden vuoden aikana. Siitä johtuen opinnäytetyön kirjoittajan mielestä tasapainotetun mittariston ja siihen liittyen strategiakarttojen käyttöönotto loisi johtoryhmälle huomattavaa kilpailuetua, sillä niiden avulla voidaan luotettavasti mitata miten visio ja strategia jalkautuvat aidosti myös organisaation päivittäiseen työskentelyyn työntekijöiden ja sidosryhmien tasolla. Antaen ensiarvoisen tärkeää informaatiota kuinka kilpailu strategia käytännön tasolla toimii ja kuinka hyvin muiden tasojen toimijat ymmärtävät sen.



Kuva 10 Visio ja strategia keskiarvot (Källi 2020)

5.4 Kokouskäytännöt

Kyselyn perusteella kokouksissa ovat muodostuneet selkeät pelisäännöt joiden avulla ryhmän jäsenten on luonnollista toimia ja päätöksiä seurata tarpeen tullen. Kokoukset myös tuottivat pääsääntöisesti tärkeää informaatiota operatiivisen työskentelyn tueksi.



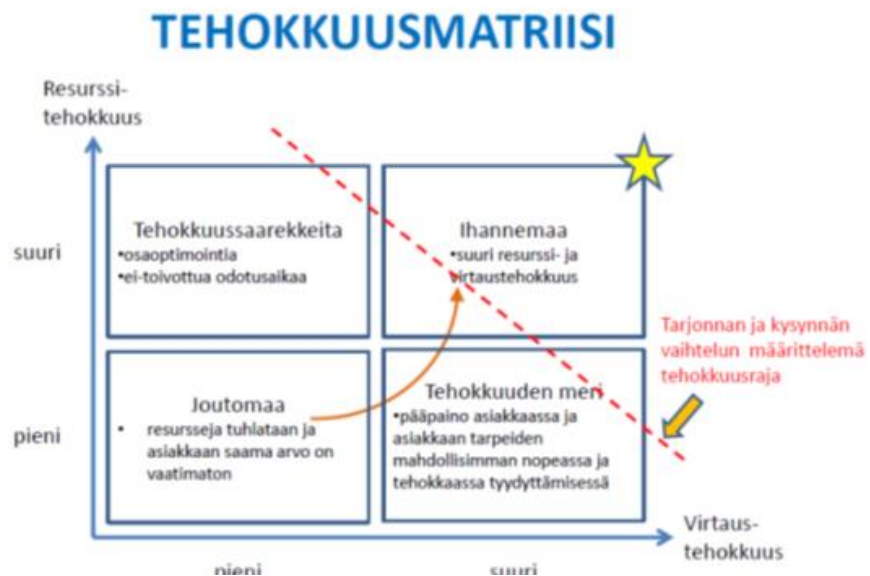
Kuva 11 Kokouskäytännöt keskiarvot (Källi 2020)

5.5 Kyselyn lopputulos

Kyselyn perusteella johtoryhmän työskentely oli hyvällä tasolla, ja vastaajat olivat vastauksissaan pitkälti yhden mukaisia. Tulkinnan perusteella tunteiden johtamisessa ei ollut kehittämisen tarvetta, mikä on usein yksi johtoryhmän työskentelyn ongelmakohdista. Tästä syystä kehittämiskohteiksi valikoitui paljon itse kokousten tueksi luettavia työkaluja sekä mitariston kehittäminen, johtoryhmän vuosikellon ohella.

Kyselyn tulosten perusteella opinnäytetyön tekijä suosittaa vuoden alussa konstruktiovien yrityksen johtoryhmälle vuosikellon, RACI- taulukon käyttöönottoa tehtävien vastuiden jaottelun visualisoimiseksi ja kokouksien käyttöönottamista.

Myös johtoryhmän kokonaistyötaakkaa suositellaan tarkkailtavan säännöllisesti ja hyödynnettävän LEAN johtamisjärjestelmän mukaan virtaus- tehokkuuden nelikenttää oikean resurssi tasapainon löytämiseksi johtoryhmän työskentelyssä.



Kuva 12 Nelikenttä, jossa kuvattu virtaus ja resurssitehokkuus (Tuure 2014).

Myöhemmin toteutettavina toimenpiteinä tasapainotetun mittariston asteittaista laatimista ja käyttöönottoa. Hyödyntäen mahdollisuutta tarkastaa ja tarvittaessa uudelleen määritellä kilpailustrategiaan liittyvät visio, missio ja tarkoitus organisaation tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi.

Mittaristoa laadittaessa suositellaan aputyökaluja kuten SWOT analyysin käyttöä ja samalla strategiakarttojen hyödyntämistä kokonaisvaltaisen ymmärryksen lisäämiseksi.

Näitä muutoksia helpottamaan voidaan järjestää yrityksen sisällä tai mahdollisesti ulkopuolisen tahon järjestämä työpaja, jonka tarkoituksena on pitää huolta tarvittavan ajan varaamisesta kyseisten toimenpiteiden huolelliseen toteuttamiseen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tilaajaan kannalta yksi tärkeimmistä kysymyksistä oli saada selkeä kokonaiskuva johtoryhmän nykyisestä kokonaistilanteesta myös ryhmän jäsenten kautta ja kyselyn avulla pyrittiin löytämään vastaukset nimenomaan näihin kysymyksiin. Kuitenkin tehden kyselystä uudelleen käytettävän ja toimivan johtoryhmän työskentelyn tarkasteluun ulkopuolisin silmin myös jatkotutkimusten kannalta. Sillä julkaistuja ja testattuja kyselyitä johtoryhmän työskentelystä ei oltu tuotu kovin paljoa yleiseen käyttöön ja tutkijan oli luotava melkein tyhjästä kyselytutkimus, sillä luotettavaa dataa lähdeaineistosta kyselyn luomiseen oli erittäin hankala löytää, kyselyiden ollessa yleensä liiketoiminta salaisuuksia.

Johtoryhmän jäsenet ottivat kuitenkin kyselyn tosissaan ja vastauksista näki, että niihin oli käytetty aikaa, joten kyselyn voidaan olettaa tuottaneen luotettavia vastauksia johtoryhmän nykyisestä tilanteesta ja niitä voidaan käyttää yksinään myös puheenjohtajan toimivallan mukaisesti.

Opinnäytetyön onnistumisen kannalta oli myös ensiarvoisen tärkeää pystyä ehdottamaan sopivia kehitystyökaluja ja vastamaan kysymyksiin, miten tämän kyseisen johtoryhmän työskentelyä voidaan tehostaa tieteellisesti todistettujen teorioiden pohjalta. Opinnäytetyön tekijä pyrki löytämään mahdollisimman laaja kattauksen erilaisia työkaluja, jotka olivat todistetusti tuottaneet kilpailuetua organisaatiolle kyselyn tulosten perusteella rajaten kuitenkin keinot toimeksiantajan johtoryhmään sopiviksi.

Johtoryhmän työskentelyyn vaikuttaa paljon ryhmän sisäinen dynamiikka ja ensimmäinen tutkittavan asian kuuluisikin olla miten ryhmän jäsenet toimivat keskenään? Tutkimuskohteessa ei kuitenkaan löytynyt kehitettävää ryhmän sisäisestä vuorovaikutuksesta, joten tutkimusaiheen rajauksen nimissä tutkimusraportissa ei käsitellä tunteiden johtamista, vaikka se onkin ensiarvoisen tärkeää.

LÄHTEET

Burkus, D. (2020) What's the difference between vision, mission and purpose. Haettu 9.11.2020 osoitteesta <https://davidburkus.com/2020/05/whats-the-difference-between-vision-mission-and-purpose/>

Cadle, J., Paul, D & Turner P. (2011) Business analysis techniques: 72 essential tools for success. Swindon: British information society limited

Etelä pohjanmaan ELY keskus. (2020). Esimerkkikuva vuosikellosta. Haettu 13.11.2020 osoitteesta <https://etelapohjanmaanely.wordpress.com/tag/liikenneturvallisuus/>

Filosofian akatemia (2018) Hyvä johtoryhmä työskentely edellyttää kolmea asiaa. Frank Martela. Haettu 15.10.2020 osoitteesta <https://filosofianakatemia.fi/blogi/ketterasti-toimivan-johtoryhman-luominen-vaatii-onnistumista-kolmella-ryhmadynamiikan-dimensiolla/>

Hiltunen, A. (2011). Johtamisen taito: Elämänmittainen matka. Helsinki: WSOYpro.

Hiltunen, L. (2008) Validiteetti ja reliabiliteetti, verkkoaineisto. Jyväskylän yliopisto. Haettu 26.11.2020 osoitteesta http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Juuti, P. (2010) Johtaminen voimavarana, Vantaa: Hansaprint Oy

Kaplan, R. S., Norton, D. P. & Lahnaoja, H. (2007). Strategian toteutus: Synergiaetujen luominen balanced scorecardin avulla. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Strategiakartat: Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.

Kauppinen, T. J. & Piispanen, H. (2013). Niskalenkki strategiasta: Pk-yrityksen kokonaisvaltainen johtaminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Karjalainen Oy (2020) Esimerkkikuva LEAN nelikentästä. Antti Piirainen. Haettu 14.12.2020 osoitteesta <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/virtaus-ja-resurssitehokkuus/>

Lilja, K. (2019) Ryhmä rämä, suuntaa tämä.. Blogijulkaisu 02.09.2019 Haettu 15.06.2020 osoitteesta <https://osaavayritys.samk.fi/tag/hyva-halintotapa/page/2/>

Malmi, T., Peltola, J & Toivanen, J. (2003) *Balanced Scoreboard – Rakenna ja sovello tehokkaasti*. Helsinki: Talentum

Ranta, S. (2018) *Tehokas johtoryhmätyöskentely kasvuyrityksessä*. Diplomityö. Teknologia- ja johtamisen koulutusohjelma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Haettu 10.08.2020 osoitteesta: <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/153257>

Lynch, R. (2015) *Strategic management*. Harlow: Pearson education limited.

Olve, N., Roy, J & Wetter, M. (1998) *Balanced Scoreboard: Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä*. Porvoo: WSOY

Pearce, John A. II. Sloan Management Review (pre-1986); Cambridge Vol. 23, Iss. 3, (Spring 1982): 15.. Haettu 9.11.2020 osoitteesta <https://search.proquest.com/open-view/fe21e8a913eee8b86f2d98dcc2197ace/1?pq-origsite=gscholar&cbl=35193>

Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. The free press: New York.

Hamel, G & Prahalad, C (1989) *Strategic intent*. Harvard Business Review, 67(3), ss. 63-76.

Wallace, L. K. (2004). *Libraries, Mission & Marketing: Writing Mission Statements That Work*. Chicago: ALA Editions.

Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Helsinki: Talentum.

Telaranta, S. Lepistö, M. & Wickman-Viitala, T. (2010). *Johtamisen näkökulmat*. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu

Tilastokeskus (2019) Naiset suorittivat lähes 60 prosenttia kaikista yliopistotutkinnoista vuonna 2018. Haettu 26.11.2020 osoitteesta: https://www.stat.fi/til/yop/2018/yop_2018_2019-05-09_tie_001_fi.html

Tuure J. (2014) Nelikenttä, jossa kuvattu virtaus ja resurssitehokkuus. Haettu 16.12.2020 osoitteesta <https://osaamattomuusmak-saa.wordpress.com/tag/lean/>

Valpola, A. (2012). *Toimiva johtoryhmä: Aikaansaamisen aallot*. [Helsinki]: Kauppakamari.

Vlieger R. (2019). Esimerkkikuva balanced scoreboard mallista. Haettu 16.12.2020 osoitteesta <https://www.calltheone.com/en/consultants/balanced-scorecard>

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja: 20 työkalua*. Helsinki: Talentum.

Åhman, H., Bärlund, A. & Vatanen, A. (2007). *Voittajajohtoryhmät: Seitsemän askelta tulevaisuuden menestyjäksi*. Helsinki: WSOYpro.

Johtoryhmä kysely osa 1

Johtoryhmäkysely

Ainoastaan tutkimuksen tekijä tulee näkemään yksittäiset vastaukset, joiden avulla ryhmän vastauksista lasketaan keskiarvot ja näiden avulla valitaan kehittämiskohteita sekä työkalut niihin. Vastaukset ovat täysin anonyymeja myös tutkimuksen tekijälle.

Kysymykset ovat jaettu neljään eri osa-alueeseen.

1. Rooli ja vaikuttaminen
2. Ajankäyttö
3. Visio ja strategia
4. Kokouskäytännöt

Rooli ja vaikuttaminen

1. Koetko itselläsi olevan selkeä rooli johtoryhmässä

1 En koe itselläni roolia - 5 Koen muidenkin näkevän itseni samassa

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

2. Koetko johtoryhmään kuuluvien tehtävien vastuiden olevan selkeitä

1 Vastuut eri tehtävistä eivät tule selkeästi esiin - 5 Jokaiselle on selkeää kellä on vastuu jokaisesta osa-alueesta

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

3. Miten arvioisit kokousten yleistä tunnelmaa

1 Kokouksissa on varautunut tunnelma - 5 Kokouksissa on avoin tunnelma ja keskustelua syntyy

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Johtoryhmä kysely osa 2

4. Koetko saavasi äänesi keskimäärin kuuluviin kokouksessa

1 En tunne yleensä saavani puheenvuoroa tai niihin ei keskitytä - 5 Tunnen itseäni kuunneltavan ja saan puheenvuoroja tarvittaessa

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

5. Miten määrittäisit lyhesti johtoryhmänne tehtävän?

1-2 lausetta

Johtoryhmä kysely osa 3

Ajankäyttö

6. Miten koet aikasi riittävän johtoryhmäntehtäviin

1 Muut työtehtävät vievät liikaa aikaa - 5 Työtehtävät ovat tasapainossa

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7. Koetko ajankäytön tehokkaana kokouksissa

1 Aika kuluu kokouksissa epäolennaisiin asioihin - 5 Kokouksessa saadaan käsiteltyä agendalistalla olevat asiat ja sen ulkopuolella olevalle on varattu oma aikansa kokouksessa

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

8. Koetko saavasi riittävästi ennakkomateriaalia kokouksessa käsiteltävistä asioista

1 Ennakkomateriaalia ei ole yleensä riittävästi - 5 Ennakkomateriaalista selviää kokouslistalla olevat asiat ja se sisältää tarvittavat esitiedot käsiteltävistä asioista

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

9. Koetko ehtiväsi tutustumaan ennakkomateriaaliin riittävästi

1 En yleensä ehdi lukemaan kaikkea - 5 Ehdin ennen kokousta sisäistämään kunnolla ennakkomateriaalin

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

10. Kuinka valmistautuneena tunnet tulevasi kokoukseen

1 Yleensä en ehdi valmistautua - 5 Yleensä tunnen ehtiväni rauhoittua ja valmistautua

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Johtoryhmä kysely osa 4

Visio ja strategia

11. Kuinka selvästi pystyt hahmottamaan mitä yrityksen toimintaympäristön muutoksia seuraavan 5 vuoden aikana on odotettavissa

1 En kovin selkeästi. Tietoa on liian vähän käytettävissä tällä hetkellä - 5 Kykenen hahmottamaan muutokset selkeästi

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

12. Kuinka selvänä koet yrityksen strategian

1 En koe pystyväni havainnollistamaan strategiaa - 5 Koen pystyväni kertomaan strategian myös muille

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

13. Kuinka selvänä koet yrityksen vision

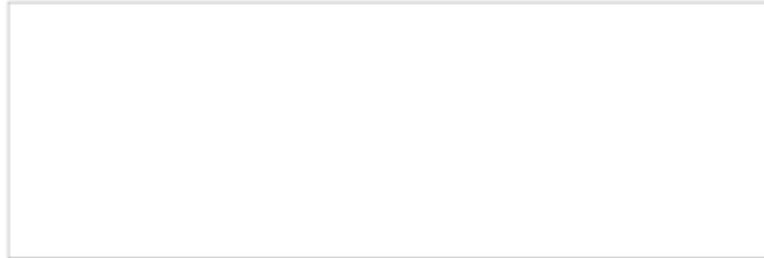
1 En koe pystyväni havainnollistamaan visiota - 5 Koen pystyväni kertomaan vision myös muille

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Johtoryhmä kysely osa 5

Kokouskäytänteet

14. Onko johtoryhmässä sovittu erikseen yhteisiä pelisääntöjä kokouksiin tai tunnetko sellaisten muodostuneen ryhmän työskennellessä?



15. Kuinka selkeästi koet ryhmässä olevan yhteiset pelisäännöt

1 En koe ryhmässä muodostuneen erillisiä pelisääntöjä - 5 Koen ryhmässä olevan selkeät pelisäännöt

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

16. Kuinka hyvin yhteiset pelisäännöt toteutuvat

1 En koe kokouksissa noudatettavan - 5 Koen niiden toteutuvan hyvin

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

17. Kuinka riittävänä koet kokousten pitämisen välit

1 Koen kokouksia pidettävän liian harvoin - 5 Kokouksia pidetään riittävästi

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Johtoryhmäkysely osa 6

18. Kuinka hyvin päätettävistä asioista on tietoa/laskennallista dataa

1 Dataa voisi olla enemmän - 5 Dataa on riittävästi päätösten tueksi

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

19. Kuinka arvokasta tietoa kokoukset tuottavat operationaaliseen työhösi

1 Kokoukset eivät tuo tietoa operationaaliseen työhöni - 5 Kokoukset tuottavat paljon tietoa mitä käytän operationaalisessa työssäni

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

20. Kuinka paljon kokouksissa saadaan keskimäärin päätettyä asioita

1 Kokouksessa usein päätöksiä lykääntyy seuraavaan - 5 Kokouksissa ehditään päättämään asiat, joista on sovittu

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

21. Seurataanko kokouksessa päätettyjä asioita myöhemmin

22. Vapaaosa: : Voit kertoa mitä itse muuttaisit/kehittäisit. Sana on vapaa

Johtoryhmä kysely vastaukset osa 1

27.10.2020

Microsoft Forms

Johtoryhmäkysely

3 Vastaukset 09:06 Keskimääräinen vastaamisaika Aktiivinen Tilä

1. Koetko itselläsi olevan selkeä rooli johtoryhmässä

3
Vastaukset4
Keskiarvo

2. Koetko johtoryhmään kuuluvien tehtävien vastuiden olevan selkeitä

3
Vastaukset2.67
Keskiarvo

3. Miten arvioisit kokousten yleistä tunnelmaa

3
Vastaukset4.67
Keskiarvo

4. Koetko saavasi äänesi keskimäärin kuuluviin kokouksessa

3
Vastaukset4.33
Keskiarvo

Johtoryhmä kysely vastaukset osa 2

27.10.2020

Microsoft Forms

5. Miten määrittäisit lyhesti johtoryhmänne tehtävän?

1

Vastaukset

Uusimmat vastaukset

**Johtoryhmä vie yrityksemme strategian mukaisia asioita et...*

6. Miten koet aikasi riittävän johtoryhmäntehtäviin

3

Vastaukset

3

Keskiarvo

7. Koetko ajankäytön tehokkaana kokouksissa

3

Vastaukset

3.33

Keskiarvo

8. Koetko saavasi riittävästi ennakkomateriaalia kokouksessa käsiteltävistä asioista

3

Vastaukset

2.67

Keskiarvo

9. Koetko ehtiväsi tutustumaan ennakkomateriaaliin riittävästi

3

Vastaukset

2

Keskiarvo

10. Kuinka valmistautuneena tunnet tulevasi kokoukseen

3

Vastaukset

3

Keskiarvo

Johtoryhmä kysely vastaukset osa 3

27.10.2020

Microsoft Forms

11. Kuinka selvästi pystyt hahmottamaan mitä yrityksen toimintaympäristön muutoksia seuraavan 5 vuoden aikana on odotettavissa

3
Vastaukset

3.67
Keskiarvo

12. Kuinka selvänä koet yrityksen strategian

3
Vastaukset

4.33
Keskiarvo

13. Kuinka selvänä koet yrityksen vision

3
Vastaukset

4.33
Keskiarvo

14. Onko johtoryhmässä sovittu erikseen yhteisiä pelisääntöjä kokouksiin tai tunnetko sellaisten muodostuneen ryhmän työskennellessä?

3
Vastaukset

Uusimmat vastaukset

"Ei olla sovittu erikseen virallisia pelisääntöjä. Kokouksissa t...

"Kyllä on muodostunut "

"Pelisäännöt muodostuneet työskentelyn aikana."

15. Kuinka selkeästi koet ryhmässä olevan yhteiset pelisäännöt

3
Vastaukset

3.33
Keskiarvo

Johtoryhmä kysely vastaukset osa 4

27.10.2020

Microsoft Forms

16. Kuinka hyvin yhteiset pelisäännöt toteutuvat

3
Vastaukset3
Keskiarvo

17. Kuinka riittävänä koet kokousten pitämisen välit

3
Vastaukset2.67
Keskiarvo

18. Kuinka hyvin päätettävistä asioista on tietoa/laskennallista dataa

3
Vastaukset2.67
Keskiarvo

19. Kuinka arvokasta tietoa kokoukset tuottavat operationaaliseen työhösi

3
Vastaukset3
Keskiarvo

20. Kuinka paljon kokouksissa saadaan keskimääriin päätettyä asioita

3
Vastaukset3.67
Keskiarvo

21. Seurataanko kokouksessa päätettyjä asioita myöhemmin

3
Vastaukset

Uusimmat vastaukset

*"Riippuu paljonkin päätetyistä asioista. Joitakin pystyy seura...**"Kyllä"**"Seurataan, kun käydään läpi edellisen kokouksen muistio"*

Johtoryhmä kysely vastaukset osa 5

27.10.2020

Microsoft Forms

22. Vapaaosa: : Voit kertoa mitä itse muuttaisit/kehittäisit. Sana on vapaa

1
VastauksetUusimmat vastaukset
"Toivoisin kaikille enemmän aikaa johtoryhmätyöille. Johtory..."

Palvelun tarjoaa Microsoft Forms (<https://forms.office.com>) | Tietosuojaja evästeet (<https://go.microsoft.com/fwlink/?LinkId=521839>) |
Käyttöehdot (<https://go.microsoft.com/fwlink/?LinkId=866263>)