



Johtoryhmän toiminnan kehittäminen: Yritys X

Robert Kettunen, Maria Salonen

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Johtoryhmän toiminnan kehittäminen: Yritys X

Robert Kettunen, Maria Salonen
Liiketalouden AMK
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2023

Robert Kettunen, Maria Salonen

Johtoryhmän toiminnan kehittäminen: Yritys X

Vuosi 2023 Sivumäärä 70

Opinnäytetyö toteutettiin työelämän kehittämisprojektina yhteistyössä suomalaisen ICT- ja digitaalisten palveluita tuottavan yhtiön IT-asiakastukitoiminnon johtoryhmän kanssa. Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää yleisesti johtoryhmätyöskentelyn tarkoituksenmukaisuutta sekä kartoittaa toimivan, tehokkaan ja tuloksellisen johtoryhmätyöskentelyn edellytyksiä. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää kehityskaarensa alkuvaiheessa olevalle johtoryhmälle toimintamalleja ja käytäntöjä, jotka tukisivat johtoryhmän työskentelyä. Lisäksi opinnäytetyössä etsittiin jatkokehitysehdotuksia johtoryhmän tarkoituksen kirkastamiseksi, tavoitteiden selkeyttämiseksi sekä viestinnän parantamiseksi.

Työn tietoperusta koostuu johtoryhmätyöskentelyn periaatteista sekä osa-alueista. Tietoperustassa käsitellään johtoryhmän työskentelyn onnistumiseen vaikuttavia elementtejä, jotka johtoryhmän tulisi työskentelyssään huomioida. Johtoryhmän työskentelyyn vaikuttavina elementteinä tarkastellaan johtoryhmän tarkoituksen, roolin ja tavoitteiden määrittämisen merkitystä sekä johtoryhmän kokoonpanon rakentamista ja johtoryhmän toiminta- ja työskentelytapojen tehokkuutta.

Opinnäytetyön aineisto kerättiin tarkasteltavan johtoryhmän teemahaastattelulla, joka toteutettiin ryhmähaastatteluna koko johtoryhmälle. Lisäksi aineiston keräämisessä hyödynnettiin benchmarkingia, jossa tarkasteltavan johtoryhmän toimintaa verrattiin sisäisesti samassa yrityksessä toimivaan toiseen ylemmän tason johtoryhmän toimintaan. Kerätyn aineiston perusteella toteutettiin työpaja, jossa johtoryhmä itse osallistui kehitystoimenpiteiden löytämiseen.

Kehityshankkeen aikana löydettiin konkreettisia toimenpiteitä, joita hyödyntämällä johtoryhmä voi toimia johdonmukaisemmin. Kehitystoimenpiteinä opinnäytetyössä johtoryhmälle tuotettiin rakenne palavereihin agendan sekä vuosikellon muodossa. Lisäksi johtoryhmä tarkasteli kriittisesti toimintaansa henkilöstövoimavarojen johtamisen osalta ja loi uuden palkitsemismallin henkilöstölle. Opinnäytetyön työstön aikana syntyneiden kehitystoimenpiteiden lisäksi johtoryhmälle esitettiin jatkokehitysehdotuksia, joita johtoryhmän kannattaisi vielä työstää tulevaisuudessa.

Asiasanat: johtoryhmä, benchmarking, ryhmähaastattelu, teemahaastattelut, videoneuvottelut

Robert Kettunen, Maria Salonen

Development of the management team's operations: Company X

Year	2023	Pages	70
------	------	-------	----

The thesis was implemented as a working life development project in cooperation with the management team of the IT customer support function of a Finnish company that produces ICT and digital services. The purpose of the thesis was to find out the appropriateness of management team work in general and to map the prerequisites for functioning, efficient and effective management team work. The aim of the thesis was to find operating models and practices for a management team in the early stages of its development cycle, which would support the work of the management team. In addition, the thesis looked for further development proposals to clarify the purpose of the management team, to clarify the goals and to improve communication.

The theoretical part of the work consists of the principles and sub-areas of management team work. The theoretical part discusses the elements affecting the success of the management team's work, which the management team should take into account in their work. The importance of defining the purpose, role and goals of the management team, as well as the construction of the management team's composition and the effectiveness of the management team's operating and working methods are examined as elements influencing the work of the management team.

The material for the thesis was collected through a theme interview of the management team under review, which was carried out as a group interview for the entire management team. In addition, benchmarking was used to collect the data, where the activities of the management team under review was compared internally with the activities of another higher-level management team operating in the same company. Based on the collected data, a workshop was carried out, where the management team itself participated in finding development measures.

During the development project, concrete measures were found to enable the management team to act more consistently. As development measures in the thesis, a structure for meetings was produced for the management team in the form of an agenda and an annual clock. In addition, the management team critically examined its operations in terms of human resource management and created a new personnel reward model. In addition to the development measures that arose during the work of the thesis, further development proposals were presented to the management team, which the management team should work on in the future.

Keywords: management team, benchmarking, group interviews, focused interviews, video conferences

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Toimeksiantajan esittely.....	7
1.2	Työn tausta	9
1.3	Työn tarkoitus ja tavoite.....	10
2	Johtoryhmätyöskentely.....	11
2.1	Johtoryhmän tarkoitus	12
2.2	Johtoryhmän rooli.....	13
2.3	Johtoryhmän kokoonpano.....	14
2.4	Johtoryhmän tavoitteet	15
2.4.1	Johtoryhmän missio ja visio.....	16
2.4.2	Johtoryhmä ja strategia	17
2.5	Johtoryhmän toiminta- ja työskentelytavat.....	19
3	Kehittämismenetelmät	22
3.1	Haastattelu.....	24
3.1.1	Lomakehaastattelu	24
3.1.2	Teemahaastattelu	25
3.1.3	Avoin haastattelu.....	25
3.1.4	Haastatteluaineiston tallentaminen ja litterointi.....	26
3.2	Benchmarking.....	26
3.3	Työpajat	28
4	Työn toteutus	29
4.1	Tietoperustan koostaminen.....	30
4.2	Haastattelun toteutus	31
4.2.1	Haastattelun suunnittelu ja järjestäminen	32
4.2.2	Haastattelun teemat	33
4.2.3	Haastattelun kulku	33
4.2.4	Haastattelun tulokset.....	34
4.3	Benchmarkingin toteutus	35
4.3.1	Benchmarkingin suunnittelu ja järjestäminen.....	36
4.3.2	Benchmarking-haastattelun teemat	36
4.3.3	Benchmarking-haastattelun kulku.....	37
4.3.4	Benchmarkingin tulokset	37
4.4	Työpajan toteutus	38
4.4.1	Työpajan suunnittelu ja järjestäminen.....	38
4.4.2	Työpajan aiheet	39
4.4.3	Työpajan kulku.....	40

4.4.4	Työpajan tulokset	41
4.5	Kehitystyön eettisyys	42
5	Kehittämisehdotukset	43
5.1	Johtoryhmän tarkoitus ja rooli	43
5.2	Johtoryhmän tavoitteet	44
5.3	Johtoryhmän kokouskäytänteet ja päätöksenteko	45
5.4	Johtoryhmän viestintäsuunnitelma	48
5.5	Henkilöstön palkitseminen	49
6	Yhteenveto ja pohdinta	50
	Lähteet	53
	Kuviot	55
	Liitteet	56

1 Johdanto

Johtoryhmiä on monenlaisia ja johtoryhmä voi työskennellä eri organisaation tasoilla. Yleisimmin tunnettu johtoryhmä on organisaation ylin johtoryhmä, mutta eri organisaatio- tai toimintotasojen johtoryhmillä on oma paikkansa ja roolinsa (Luoma 2021, 14). On monia syitä koota johtoryhmä johtajan tueksi. Johtoryhmää perustettaessa olisi tärkeää syventyä jo alkuvaiheessa perustettavan johtoryhmän tarkoitukseen, tavoitteisiin ja työskentelytapoihin. Johtoryhmän olemassaolo ei palvele johtamisjärjestelmää, jos johtoryhmä ei toimi tarkoituksenmukaisesti.

Tämä opinnäytetyö käsittelee opinnäytetyön toimeksiantajan johtoryhmän toiminnan kehittämistä. Opinnäytetyö on toteutettu työelämän kehittämisprojektina suomalaisen ICT-alalla toimivan yrityksen IT-asiakastukiyksikön toimeksiantona. Opinnäytetyössä tarkastellaan kyseisen yksikön johtoryhmän työskentelyä.

Opinnäytetyön aihe on noussut toimeksiantajan tarpeesta kehittää hiljattain nimitetyn johtoryhmän toimintaa. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää tuoreelle johtoryhmälle sopivat välikäytännöt.

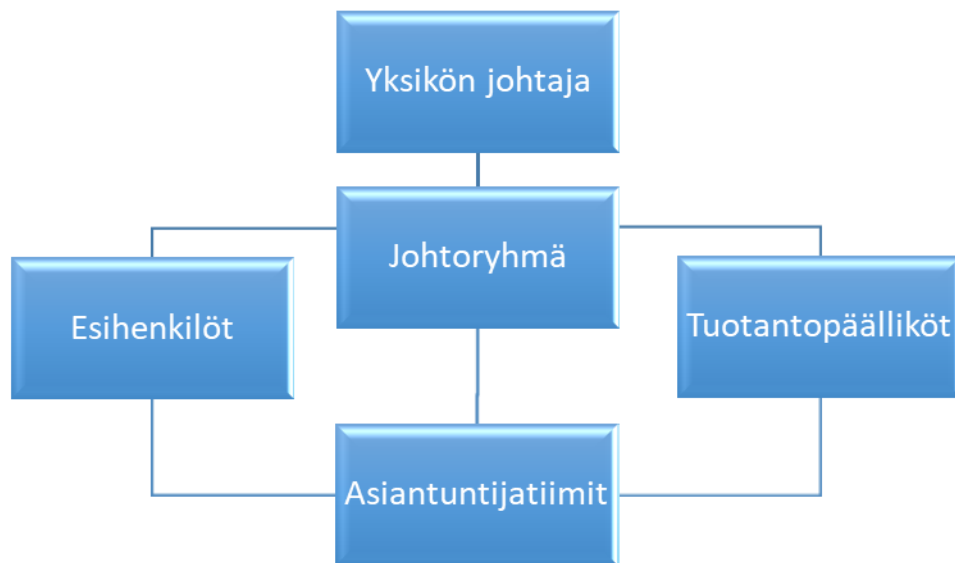
1.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajayhtiö on suomalainen ICT- ja digitaalisten palveluiden tuottaja. Opinnäytetyön tarkastelun kohteena olevan johtoryhmän kohdeorganisaationa on IT-asiakastukiyksikkö, jossa työskentelee kaiken kaikkiaan noin kaksisataa henkilöä. Kohdeorganisaatio on perustettu vuonna 1999.

IT-asiakastukiyksikön tehtävänä on tarjota yritysasiakkaille tukea ICT-palveluiden käytössä. Tukea asiakkaiden loppukäyttäjille annetaan esimerkiksi työasemien, Microsoft Office-sovellusten tai asiakkaiden liiketoimintasovellusten käytössä.

IT-asiakastukiyksikön henkilöstö koostuu pääasiassa asiantuntijoista, jotka toimivat joko suoraan tai välillisesti yritysasiakkaiden parissa. Yksikköä johtaa yksikön johtaja. Tämän lisäksi yksikössä toimii tiimiesimiehiä (esihenkilöt) sekä päälliköitä (tuotantopäälliköt). Asiantuntijat tiimejä johtavat ja ohjaavat sekä tiimiesimiehet sekä tuotantopäälliköt, omien vastuualueidensa kautta. Tiimiesimiesten vastuualueella on huolehtia henkilöstöjohtamiseen liittyvistä asioista ja tuotantopäällikkö vastaa tuotannollisiin asioihin liittyvistä asioista. IT-asiakastukiyksikkö toimii kahdella eri paikkakunnalla ja yksikkö sisältää yli kymmenen asiantuntijatiimiä.

Opinnäytetyön tarkastelun kohteena olevan toimeksiantajan kohdeorganisaation johtoryhmä on perusmuodoltaan tulosityksikön johtoryhmä, eikä opinnäytetyön tarkastelun kohteena ole yrityksen ylin johtoryhmä. Kohdeorganisaation hierarkiassa (kuvio 1) yksikköä johtaa sen yksikön johtaja - johtoryhmän avustuksella. Toimeksiantajan johtoryhmä koostuu kuudesta henkilöstä, jotka toimivat johtaja-, esihenkilö- tai päällikkötehtävissä yksikössä. Johtoryhmän jäsenet on valittu esihenkilöiden ja päällikköiden keskuudesta siten, että kaikki yksikön erilaiset toiminnot ovat edustettuina johtoryhmässä.



Kuvio 1: Kohdeorganisaation organisaatiokaavio

Vaikka johtoryhmän perustehtävä on käytännössä aina johtaa ja kehittää vastuualueensa yksikköä saavuttamaan tavoitteensa, riippuvat johtoryhmän konkreettiset tehtävät siitä minkä tyyppisestä johtoryhmästä on kyse ja miten johtoryhmän rooli on muodostunut. Käytännössä yksikön johtaja määrittelee mitä asioita johtoryhmässä käsitellään. Myös se, millä organisaatiotasolla johtoryhmä toimii, vaikuttaa johtoryhmän tehtäviin; konsernin ylimmän johtoryhmän tehtävät eroavat tulosityksiköiden johtoryhmien tehtävistä. Tulosityksikön johtoryhmän työskentelyn fokuksessa on yleensä kyseisen yksikön liiketoiminnallisten, toiminnallisten sekä taloudellisten tulosten saavuttaminen. Tulosityksikön johtoryhmän tehtäviä voivat olla esimerkiksi: tarvittavien toimenpiteiden määrittelemineen tulosten saavuttamiseksi, liiketoiminnan sopeuttaminen muuttuviin olosuhteisiin, yksikön liiketoiminta-alueiden kehittäminen sekä ihmisten johtaminen. (Mansukoski, Mitronen, Porenne & Salmimies 2007, 49-51.)

ICT-alalla on merkittävä vaikutus elinkeinoelämässä, sillä tietotekniikkaa vaaditaan lähes kaikilla toimialoilla. Tietotekniikan avulla yritykset hoitavat sähköisesti liiketoimintaansa, kuten esimerkiksi asiakastietojärjestelmien tai logistiikan hallintajärjestelmien käyttämisen.

Suomalaisten yritysten sähköisen liiketoiminnan hyödyntäminen on kasvanut tasaisesti viime vuosina. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2022 jopa 81 % yrityksistä käytti maksullisia pilvipalveluita. Suurista yrityksistä jopa 97 % hyödyntää liiketoiminnassaan pilvipalveluita. Käytetyimpiä pilvipalveluita vuonna 2022 olivat sähköposti, toimisto-ohjelmat, tiedostojen tallennus, kirjanpitosovellukset ja tietoturva. (Tilastokeskus 2023.)

1.2 Työn tausta

Opinnäytetyössä tarkasteltava IT-asiakastukiyksikön johtoryhmä on perustettu loppusyksystä 2022 tukemaan yksikön johtoa päätöksenteossa. Yksikössä ei ole aikaisemmin toiminut varsinaista johtoryhmää, vaan yksikön johtamiseen liittyvät päätökset on tehty muutaman johtohenkilön toimesta. Monissa tilanteissa voidaan pitää perusteltuna jakaa päätöksentekovuutta johtajalta laajemmalle joukolle - johtoryhmälle. Esimerkiksi Ristikangas & Rinne (2014, 9) nostavat esiin mielipiteensä siitä, että yksilön on haastavaa hallita monimutkaisia organisaatioita nopeasti muuttuvassa markkinatilanteessa.

Toimeksiantajan IT-asiakastukiyksikön johtoryhmän perustamisella on pyritty saavuttamaan erilaisia hyötyjä. Johtoryhmän tärkeimpänä hyötynä on ollut tukea yksikön johtoa päätöksenteossa sekä tasata johdon kuormaa muiden johtoryhmän jäsenten kesken. Lisäksi johtoryhmän on koettu mahdollistavan entistä paremmin yksikön johtamisen sekä yksikön toiminnan, henkilöstön ja henkilöstövoimavarojen kehittämistä. Yksikössä on myös koettu, että johtoryhmän perustamisen myötä saavutettaisiin hyötyjä tiedonjakamisessa johtoryhmän jäsenten kautta muulle organisaatiolle. Johtoryhmä kokoonpanollaan tukee yksikön johtoa yksikön haasteiden hallinnoimisessa ja ratkaisemisessa. (Väliniemi 2023.)

Toimeksiantajan mukaan tuoreen johtoryhmän toiminta on saatu käyntiin kohtalaisesti, mutta opinnäytetyössä tarkasteltavalta johtoryhmältä saatujen lähtötietojen perusteella on tunnistettu erilaisia kehityskohteita liittyen toimintamalleihin ja käytänteisiin. Lähtötietojen perusteella nähdään tarpeelliseksi tarkastella, onko johtoryhmän olemassaolon tarkoitus riittävän selkeä ja onko se selkeästi viestitty muulle organisaatiolle. Olemassaolon tarkoituksen lisäksi on tarpeellista varmistaa, että myös johtoryhmän rooli, asema ja vastuut sekä tavoitteet on selkeästi määritelty. (Väliniemi 2023.)

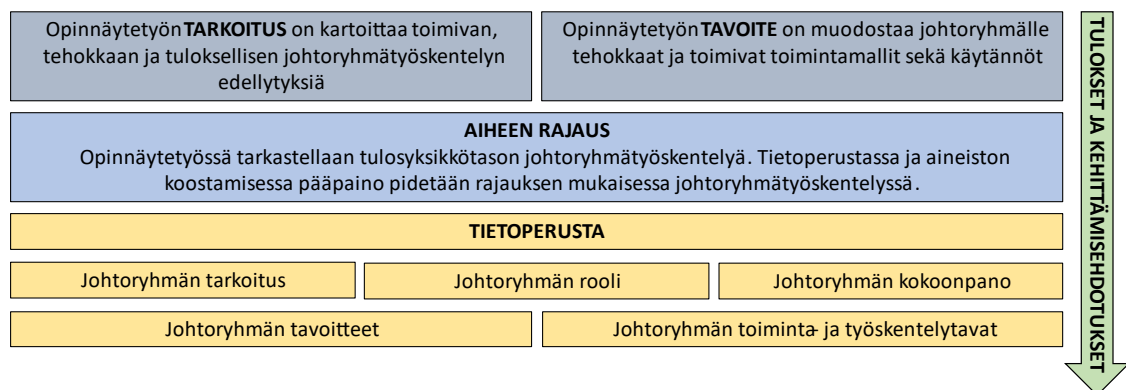
Johtoryhmän antamien lähtötietojen perusteella nousee esiin tarve selkeyttää johtoryhmän pelisääntöjä sekä kokouksiin liittyviä käytäntöjä. Kokouksiin tulee luoda vakiokäytännöt, jotka sisältävät agendalla käsiteltävät asiat ja niihin liittyvät päätökset sekä pöytäkirjojen ja päätösten dokumentoinnin. Agendan suunnittelussa on huomioitava, että käsiteltävät aiheet tulevat käsittelyyn ja päätettäväksi oikea-aikaisesti. Lisäksi lähtötietojen perusteella on nähty tarpeelliseksi tarkastella johtoryhmän päätöksistä ja muista sovituista asioista viestimistä muulle organisaatiolle ja sidosryhmille (Väliniemi 2023.)

Opinnäytetyön aihe kiinnostaa työn kirjoittajia, sillä he molemmat ovat toimineet esihenkilötehtävissä vuosia, mutta toisaalta johtoryhmätyöskentely on heille tuntematon tehtäväalue. Opinnäytetyön kautta on mahdollisuus saada selville johtoryhmätyöskentelyn parhaita käytänteitä ja tätä kautta kartoittaa uutta oppia tulevaisuuden johtamistehtäviä varten. Opinnäytetyön kiinnostavana hyötynäkökulmana on mahdollisuus kehittää toimeksiantajan organisaation johtamista.

1.3 Työn tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarjota työn toimeksiantajalle kehittämisehdotuksia johtoryhmän toiminnan parantamiseksi. Toimeksiantajan odotukset opinnäytetyön tarjoamista kehittämiskohteista keskittyvät etenkin johtoryhmän toimintamallien ja käytäntöjen parantamisiin. Työn tavoitteena onkin tarjota näihin kehityskohteisiin ratkaisuja.

Opinnäytetyössä pureudutaan toimeksiantajan kertomiin haasteisiin kohdeorganisaation johtoryhmätyöskentelyssä ja pyritään tarjoamaan niihin ratkaisuja. Opinnäytetyössä kartoitetaan kirjallisuuteen tutustumalla johtoryhmätyöskentelyn vaatimuksia ja edellytyksiä. Kirjallisuudesta haetaan teoriapohjaa johtoryhmän perustamisen edellytyksiin, johtoryhmätyöskentelyn tavoitteisiin sekä parhaita käytäntöjä toimivaan, tehokkaaseen ja tulokselliseen johtoryhmätyöskentelyyn. Lisäksi vertailupohjana käytetään olemassa olevia johtoryhmiä. (Kuvio 2.)



Kuvio 2: Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa tarkasteltavalle johtoryhmälle tehokkaat ja toimivat toimintamallit sekä käytännöt, jotka tukevat johtoryhmän tehokasta työskentelyä sekä tavoitteiden saavuttamista. Työssä analysoidaan johtoryhmän nykyisiä toimintatapoja, tavoitteita sekä päämääriä. Teorian ja kerätyn aineiston perusteella tehtyjen havaintojen perusteella etsitään tarvittavat kehittämisehdotukset ja -toimenpiteet johtoryhmän työskentelyyn (kuvio 2). Työssä ei oteta kantaa yksikön operatiiviseen toimintaan eikä puututa organisaatiomalliin tai sen kehittämistarpeisiin. Opinnäytetyössä pureudutaan ensisijaisesti tulosityksikön

johtoryhmätyöskentelyyn, eikä tarkastella yksityiskohtaisesti konsernitason johtoryhmätyöskentelyä.

2 Johtoryhmätyöskentely

Nimensä mukaisesti johtoryhmä on ryhmä ihmisiä, joilla voidaan olettaa olevan jokin yhdistävä tekijä. Johtoryhmä ei ole mikä tahansa satunnaisista ihmisistä koostettu ryhmä, vaan sen tarkoituksena on johtaa organisaatiota, ja ryhmän jäseniksi kelpaavat johtavassa asemassa toimivat henkilöt. (Luoma 2021, 14.)

Miltään yritykseltä ei edellytetä johtoryhmän olemassaoloa. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin (2020) mukaisesti yhtiön johtamisessa noudatetaan yhtiössä hyväksyttyä johdon organisaatiota. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin (2020) mukaan johtoryhmän tehtävänä on avustaa johtajaa, mutta se ei ole osakeyhtiölain mukainen toimielin. Luoma (2021,17) kertoo, ettei johtoryhmän olemassaoloa edellytetä Suomen laissa, eikä miltään yritykseltä vaadita johtoryhmää. Johtoryhmätoiminta on kuitenkin yleistä eri kokoisissa yrityksissä. Luoma (2012,17) kertoo, että käytännössä erityisesti suuremmissa yrityksissä on lähes poikkeuksetta johtoryhmä. Johtoryhmien hyödyntämisen yleisyydestä voidaan päätellä, että johtoryhmien olemassaolo koetaan organisaatioissa merkittävän hyödylliseksi.

Johtajilla on monesti monia velvollisuuksia, jotka saattavat toisinaan olla ylitsepääsemättömän haastavia. Monet johtajat kamppailevat tunteen kanssa, että kaikki tehtävät on suoritettava itse. Hyvän ja tehokkaasti toimivan johtajan yksi tärkeimmistä taidoista on tehtävien delegoiminen. Johtavassa asemassa toimivan henkilön tulisi tiedostaa, että kaikkea ei tarvitse tehdä itse; tätä varten sinulla on olemassa tiimi. Muulle tiimille tehtävien delegoiminen auttaa tuottavuudessa niin tiimin kuin johtajankin tuottavuutta. Delegoitujen tehtävien suorittaminen auttaa tiimiä oppimaan uusia asioita ja vastuuttaminen luo luottamuskulttuuria tiimiin. (Business News Daily 2023.)

Voimavarojen yhdistäminen sekä organisaatiosta löytyvän viisauden hyödyntäminen antavat johtajalle mahdollisuuden selviytyä tulevaisuuden koitoksista (Ristikangas & Rinne 2014, 9-10). Ristikangas & Rinne (2014, 9-10) sanovatkin, että johtaminen on muutettava yksilölajista joukkuepeliksi. Myös Luoman (2021, 13) mukaan organisaatiot jättävät tärkeän voimavaransa hyödyntämättä ilman johtoryhmätyöskentelyä.

Vastuun jakamista voidaankin pitää yhtenä johtoryhmätyöskentelyn hyötynä voimavarojen ja kyvykkyyksien hyödyntämisen rinnalla. Vaikka tehtyjen päätösten juridinen vastuu onkin johtajalla, voidaan johtoryhmän keskeisenä tehtävänä pitää päätöksentekoa, mikä edellyttää johtoryhmältä vastuunottoa niin yksilöinä kuin ryhmänäkin (Ristikangas & Rinne 2014, 20).

Monissa kotimaisissa yrityksissä johtajana toiminut Anni Vepsäläinen allekirjoittaa myös johtajan inhimillisyyden ja voimavarojen tärkeyden kirjahaastattelussaan. Anni Vepsäläisen mukaan vaikka esimiestehtävä on palvelutehtävä, pitää palvelemisen lisäksi pystyä vaatimaan myös muilta. Vepsäläisen mukaan johtajat asetetaan monesti kohtuuttomien paineiden alaiseksi, eikä ymmärretä johtajan olevan lopulta kuitenkin ihminen, rajallisin kapasiteetein. Vepsäläinen kuvaakin johtajaa enemmän fasilitaattoriksi, jolla on ympärillään käytettävissä huipputiimi. (Paavilainen 2010, 96.)

Johtamisen evoluutio on kokenut suuria harppauksia Suomessa viime vuosikymmenien aikana. Juutin (2006, 20) mukaan johtamisen mallit ovat kehittyneet ylhäältä alaspäin johtamisesta kohti yhteisökeskeistä johtamista. 1970-luvulla demokraattinen, humaani ja ihmiskeskeinen johtaminen joutuivat vielä kamppailemaan autoritääristä ”suurmiesjohtamista” vastaan (Juuti 2006, 231). Myös Paavilainen (2010, 9) kuvaa 1970-luvun johtamista ”patruunoiden aikana”, jolloin johtajat olivat yksinvaltiaita ja määräykset tulivat ylhäältä alaspäin.

Nykyaikana johtaja on monissa organisaatioissa kuin yksi muista työntekijöistä. Päätöksiä pyritään tekemään demokraattisesti, eikä norsunluutornista johtaen. Hyvä johtaja pystyy myöntämään, että menestymiseen vaaditaan myös oman viisauden lisäksi muiden tietotaitoa. (Paavilainen 2010, 9-10.)

Yleisradion entinen pääjohtaja Mikael Jungner on samoilla linjoilla johtamisevoluution muutoksista. Jungner kuvaa kirjahaastattelussaan, että organisaatioiden johtamisen evoluutioissa on ollut aikaisemmin pitkä ja rauhallinen vaihe ja johtaminen on ollut pääasiassa autoritääristä. Uudessa maailmassa työ on muuttunut niin monimutkaiseksi, että on tärkeää vapauttaa henkilöstön luovuus ja potentiaali käyttöön. (Paavilainen 2010, 74.)

2.1 Johtoryhmän tarkoitus

Johtoryhmän tarkoituksena on toimia osana organisaation johtamisjärjestelmää. Luoma (2021, 13) vertaakin johtoryhmän merkitystä organisaatioissa muihin sen peruspilareihin, kuten esimerkiksi strategiaan, asiakaslupaukseen, visioon ja muihin vastaavanlaisiin liiketoiminnan ja johtamisen perusasioihin. (Luoma 2021, 13.)

Johtoryhmää ei helposti mielletä johtamisen järjestelmäksi, sillä se saattaa monesti näyttäytyä ainoastaan joukolta ihmisiä. Toimiva johtoryhmä kuitenkin pystyy muodostamaan järjestelmällisen rakenteen, jonka tuotoksia ei saavuteta muilla vastaavilla johtamisjärjestelmillä. (Luoma 2021, 13.)

Johtoryhmä kokonaisjohtaa organisaatiota ja tämän vuoksi se eroaa kaikista muista organisaatiossa toimivista ryhmistä. Johtoryhmän tehtävänä on olla linkityksessä yksikön johtajan tehtävään, joka on luonnollisesti muuta organisaation tehtäväkenttää laajempi. Luoma (2021,

15.) kuvaakin johtoryhmän toimintaa organisaation johtajan tai päävastuussa olevan vetäjän laajentumana. (Luoma 2021, 15.)

Luoma (2021, 16) tiivistää johtoryhmän olemuksen suuremmaksi kuin ainoastaan ihmisten yhteenliittymäksi tai tavalliseksi ryhmäksi. Johtoryhmä täydentää johtajansa tai puheenjohtajansa johtamistoimintaa, mutta sen tarkoitus on palvella koko organisaation etuja. (Luoma 2021, 16.)

Toimivan johtoryhmän elinehtona onkin jäsenten vahvat intressit ja motivaatiot yhteisten asioiden edistämiseksi (Luoma 2021, 16). Se kuinka johtoryhmä hallitsee viestinnän esimerkiksi strategiasta tai toimintaympäristön muutoksista, heijastuu muulle organisaatiolle joko kyvykkyytenä tai kyvyttömyytenä kohdata muutokset muuttuvassa markkinatilanteessa (Luoma 2021, 16). Johtoryhmän toiminnan syvempi ymmärtäminen ja toiminnan kehittäminen on avainasemassa, sillä sen toiminta heijastuu koko organisaatioon (Luoma 2021, 16). Mansukoski ym. (2007, 123-127) korostavat, että nykymaailmassa johtoryhmän on kyettävä toimimaan enenevässä määrin ihmisten johtajana ja toimittava esimerkkinä henkilöstölle, mikä edesauttaa henkilöstön sitoutumista. Mansukoski ym. (2007, 138-139) alleviivaavat myös johtoryhmän jäsenten välisen avoimuuden, luottamuksen rakentamisen sekä yhteisten tavoitteiden määrittelyn merkitystä johtoryhmän yhteisvastuun ja sen myötä onnistumisen edellytysten rakentamisessa. Parhaimmillaan tehtävässään onnistunut johtoryhmä voi luoda kilpailuedun muuttuvassa ja kilpaillussa markkinassa.

Myös Mansukoski ym. (2007, 33) painottavat, että johtoryhmän on kohdistettava toimintansa koko yksikön kokonaisjohtamiseen sekä -kehittämiseen. Johtoryhmän merkitys organisaation menestymisessä ja strategian toteutumisessa on suuri (Mansukoski ym. 2007, 65). Usein johtoryhmän oman olemassaolon tarkoituksen tarkastelu ja määrittely kuitenkin unohtuu (Ristikan-
gas & Rinne 2014, 52).

2.2 Johtoryhmän rooli

Johtoryhmiä on hyvin erilaisia ja jokaisen johtoryhmän toiminnassa on tärkeää huomioida kyseisen johtoryhmän ja sen johtaman organisaation erityispiirteet. Vaikka johtoryhmän pääasiallinen tehtävä on useimmiten auttaa ja tukea johtajaa päätöksenteossa, vaikuttaa johtoryhmän rooli johtoryhmän kokoonpanoon, käsiteltäviin asioihin sekä toimintatapoihin (Mansukoski ym. 2007, 37-38). Valpolan (2021, 95) mukaan johtoryhmän roolin määrittelyssä on oleellista muodostaa johtoryhmän jäsenten välillä yhteisymmärrys siitä, mikä johtoryhmän tehtävä on.

Luoman (2021, 16) mukaan isommissa organisaatioissa on usein ylimmän johtoryhmän lisäksi useita johtoryhmiä, joilla jokaisella on oma roolinsa. Johtoryhmän rooli määräytyy organisaation johdon tarpeesta ja siitä millainen rooli johtoryhmälle halutaan (Valpola 2021, 95).

Organisaation tai yksikön johdon tarve määrittelee myös, mitä vastuitaan ja millä tavalla yksikön johtaja päättää delegoida työtovereille, eli johtoryhmälle (Valpola 2021, 98).

Johtoryhmän roolia määriteltäessä on huomioitava mihin organisaatiotasoon johtoryhmä sijoittuu ja millainen johtoryhmähierarkia yrityksessä on. Organisaatorakenteet sekä erilaiset toimintatilat luovat erilaisia edellytyksiä johtoryhmän toiminnalle. Paitsi, että on tärkeää tunnistaa millä organisaatiotasolla johtoryhmä toimii, on myös tärkeää luoda yhteys ja päätöksentekomalli eri organisaatiotasojen johtoryhmien toiminnan välille. Myös Valpola (2021, 35) korostaa eri johtoryhmien toiminnan synkronointia ja kertoo havainneensa tässä merkittäviä puutteita, mikä heikentää kokonaisjohtamisen laatua. (Mansukoski ym. 2007, 37-40.)

2.3 Johtoryhmän kokoonpano

Jotta johtoryhmä olisi enemmän kuin ryhmä ihmisiä ja voisi toimia menestyksekkäästi, tulisi ryhmän kokoonpanoon kiinnittää huomiota. Luoman (2021, 60) mukaan johtoryhmän kokoonpanon ollessa oikea, se antaa johtajalle korvaamattoman tärkeän työkalun helpottamaan työtään. Vastaavasti väärät henkilövalinnat johtoryhmän kokoonpanossa jopa vaikeuttavat johtamista. Usein johtoryhmien kokoonpanoon ei johtoryhmää perustettaessa kuitenkaan kiinnitetä riittävästi huomiota. (Luoma 2021, 60.)

Strategian toteuttaminen ja toisaalta uuden strategian luominen kuuluvat johtoryhmän tehtäviin. Luoma (2021, 60) nostaa esiin strategian vaikutuksen johtoryhmän kokoonpanoa suunniteltaessa. Strategiaa tulisi pitää ohjaavana tekijänä siinä, millaista osaamista johtoryhmän jäseniltä edellytetään. Johtoryhmän on säännöllisesti ja pienellä kynnyksellä tarkasteltava kokoonpanonsa oikeellisuus suhteessa strategian asettamiin vaatimuksiin (Luoma 2021, 60).

Mansukoski ym. (2007, 31) huomauttavat, että johtoryhmän tulisi tarkastella kokoonpanoan sekä osaamisalueitaan säännöllisesti varmistaakseen, että johtoryhmän jäsenten osaaminen vastaa muuttuvan ympäristön kompetenssivaatimuksia. Mansukoski ym. (2007, 31) suosittelevat laatimaan johtoryhmälle osaamismatriisin muistuttaen samalla osaamismatriisin säännöllisen päivittämisen tärkeydestä. Myös Luoma (2021, 53) nostaa esiin tarpeen tarkastella johtoryhmän kokoonpanoa säännöllisesti ja rohkaisee tekemään muutoksia kokoonpanossa rohkeasti. Luoman (2021, 53) näkemyksen mukaan johtoryhmä syntyy tai on muodostettava uudelleen merkittävien muutoksien yhteydessä. Tällaisia muutoksia ovat Luoman (2021, 53) mukaan johtajan vaihtuminen, johtoryhmän jäsenien vaihtuminen tai rotaatio, merkittävä johdon kehitystoimenpide sekä toimintaympäristön muuttuminen.

Johtoryhmän rooli, toimintaympäristö ja tehtävät vaikuttavat johtoryhmän kokoonpanoon ja sen jäsenten määrään. Missään ei ole määritelty rajoituksia johtoryhmän koosta. On kuitenkin tärkeää huomioida johtoryhmätyöskentelyn tavoitteet ja toimintatavat. Liian isoksi kasvaneessa johtoryhmässä keskustelu ei enää ole käytännössä mahdollista. Jos johtoryhmän

halutaan olevan vuorovaikutteinen keskustelufoorumi, joka on kyvykäs tekemään päätöksiä, voidaan ideaalina johtoryhmän kokona pitää neljästä seitsemään henkilöä. (Mansukoski ym. 2007, 46.)

Johtoryhmän osaamisvaatimusten lisäksi, yhtenä tärkeänä elementtinä johtoryhmän kokoonpanoa tarkasteltaessa voidaan pitää johtoryhmän yhteistyön laatua ja tehokkuutta. Johtoryhmän henkilövalintoja tehtäessä tulisikin kiinnittää huomiota paitsi johtoryhmän jäsenten rooliin organisaatiossa, osaamiseen ja yksilölliseen kyvykkyyteen, myös johtoryhmän jäsenten persoonallisuuksiin sekä näiden kaikkien tekijöiden yhteensopivuuteen kyseisessä ryhmässä (Luoma 2021, 79-82).

2.4 Johtoryhmän tavoitteet

Organisaatioiden johtoryhmien tehtävät ja tavoitteet voivat vaihdella ja muotoutuvat yleensä tarkasteltavan kohdeorganisaation tarpeiden mukaan. Åhman, Bärlund & Vatanen (2007, 9) kiteyttävätkin johtoryhmän päätarkoitukseksi ”johtaa liiketoimintaa ja kasvattaa yrityksen arvoa, ja tehdä se tavalla, joka tuo myös tulevaisuuden menestystä ja vaikuttaa mahdollisimman myönteisesti ihmisten elämänlaatuun”. Vaikka yksikön johtaja tai yrityksen toimitusjohtaja ratkaiseekin asiat mitkä johtoryhmässä käsitellään, tulee siellä pääasiassa käsitellä sellaisia asioita, jotka vaikuttavat merkittävästi koko yksikön tulosten menestykseen. (Mansukoski ym. 2007, 49.)

Tavoitteiden olemassaolo ohjaa toimintaa. Ristikangas & Rinne (2014, 62) pitävät johtoryhmän yhteisiä tavoitteita elinehtona tuloksellisessa johtoryhmätyöskentelyssä. Tavoitteet eivät kuitenkaan saa olla itseisarvo ja niiden määrittelyssä tulee huomioida toiminnan ketteryys, motivoivuus sekä sitouttavuus. Määriteltäessä tavoitteita tulisi varmistaa, ettei tavoitteet ole liian yksityiskohtaisia ja kapeita, sillä tämä saattaa kaventaa toiminnan fokusta ja sokeuttaa toiminnan potentiaalisilta kehitystarpeilta sekä oppimiselta. Koska tavoitteilla pyritään ohjaamaan ihmisten käyttäytymistä, tulisi tavoitteiden määrittelyssä etsiä keinoja ihmisten sisäisen motivaation kasvattamiseen. Työelämän tavoitteissa hyödynnetään sekä ulkoisen, että sisäisen motivaation alueita, mitä enemmän onnistutaan huomioimaan ihmisten sisäisen motivaation tekijöitä, sitä parempiin tuloksiin voidaan päästä (Martela & Jarenko 2017, 26). Sisäinen motivaatio syntyy tekijöistä, jotka kiinnostavat ja innostavat henkilöä itseään ja tuntuvat arvokkailta (Martela & Jarenko 2017, 26). (Ristikangas & Rinne 2014, 61-65.)

Johtoryhmän tulee valita strategiasta tärkeimmät fokusalueet, joiden pohjalta tavoitteet laaditaan. Fokusalueita ei saa olla liian montaa, selkeyden säilyttämiseksi fokusalueita voi olla esimerkiksi yksi tai kaksi. On huomioitava, ettei fokusalueiden valitseminen riitä, vaan se on viestittävä myös muulle organisaatiolle. Fokuksen viestinnällä varmistetaan, että koko organisaatio keskittyy oikeisiin asioihin. (Ristikangas & Rinne 2017, 72.)

Johtoryhmän määrittäessä tavoitteitaan ei tule unohtaa tavoitteiden toteutumisen seuranta. Jotta tavoitteita ja strategian toteutumista voidaan seurata, tulee määritellä myös mittarit, joilla onnistumista seurataan. Vastaavasti kuin tavoitteiden asetannassa, tulee mittarien määrittelyssä huomioida, ettei mittareiden asettelu saa rajata toimintaa liian kapeaksi. Johtoryhmän tavoitteet ja mittaristo on aina kytkettävä strategiaan. Johtoryhmän tulisi määritellä tavoitteensa ja mittaristonsa ryhmänä. Tavoite ja siihen liittyvät mittaristot määritellään yhteiseksi ja niiden on oltava riittävän yksinkertaisia sekä selkeitä ja niiden tulee kytkeytyä tavalla tai toisella arvon luontiin. On myös huomioitava, että johtoryhmän on muodostettava yhteinen käsitys tavoitteiden taustalla vaikuttavista teorioista ja muuttujista, jotka vaikuttavat tavoitteen toteutumiseen. Taustatekijöiden ymmärtäminen on tärkeää, jotta johtoryhmä voi määritellä toimet sekä tekemiset, joilla saavutetaan määritellyt tavoitteet. On siis muodostettava yhteys tavoitteiden ja mittareiden välillä. (Ristikangas & Rinne 2014, 102-103.)

2.4.1 Johtoryhmän missio ja visio

Vastaavasti kuin yrityksellä on missio, joka määrittelee yrityksen perustehtävän ja olemassaolon ytimen, tulisi myös johtoryhmällä olla yhteisesti kuvattu missio. Johtoryhmän missiota määriteltäessä tulisi keskittyä siihen, painottuuko johtoryhmän toiminta ensisijaisesti operatiiviseen vai strategiseen toimintaan sekä siihen, keskitytäänkö johtoryhmässä pääasiassa kehittämään vai tekemään päätöksiä suuntaviivoista. Ristikangas & Rinne (2014, 54) ovat muodostaneet näistä elementeistä nelikentän, joka auttaa hahmottamaan johtoryhmän mission suuntaa ja sitä, mihin johtoryhmän huomio keskittyy (kuvio 3). Johtoryhmän tulisi määritellä missionsa yhdessä ja missiofokuksen määrittelemistä pidetäänkin erittäin tärkeänä, koska parhaimmillaan yhdessä määritelty, kaikille johtoryhmän jäsenille kirkas missio ohjaa johtoryhmän käytännön työskentelyä, kuten: rakennetta, periaatteita, kokoontumistiheyttä, kokousten kestoa ja esityslistaa sekä työskentelytapoja. Mission määrittelyn lisäksi on tärkeää viestiä se muulle organisaatiolle, mikä kasvattaa toiminnan selkeyttä entisestään. (Ristikangas & Rinne 2014, 52-59.)

Visiolla tarkoitetaan kuvausta yrityksen toivottavasta, jopa haaveenomaisesta tilanteesta jossain tulevaisuuden vaiheessa (Karlöf & Lövingsson 2004, 355). Ristikangas & Rinne (2014, 61) pitävät tärkeänä määritellä yhdessä myös johtoryhmän oman vision, joka toimii johtoryhmän johtotähtenä eli tavoitteina. Yhteisen vision määrittelemistä pidetään edellytyksenä sille, että johtoryhmä voi toimia tehokkaimmalla mahdollisella tavalla yhteistyössä ja että toiminnan fokus pysyy oikeana. (Ristikangas & Rinne 2014, 61.)



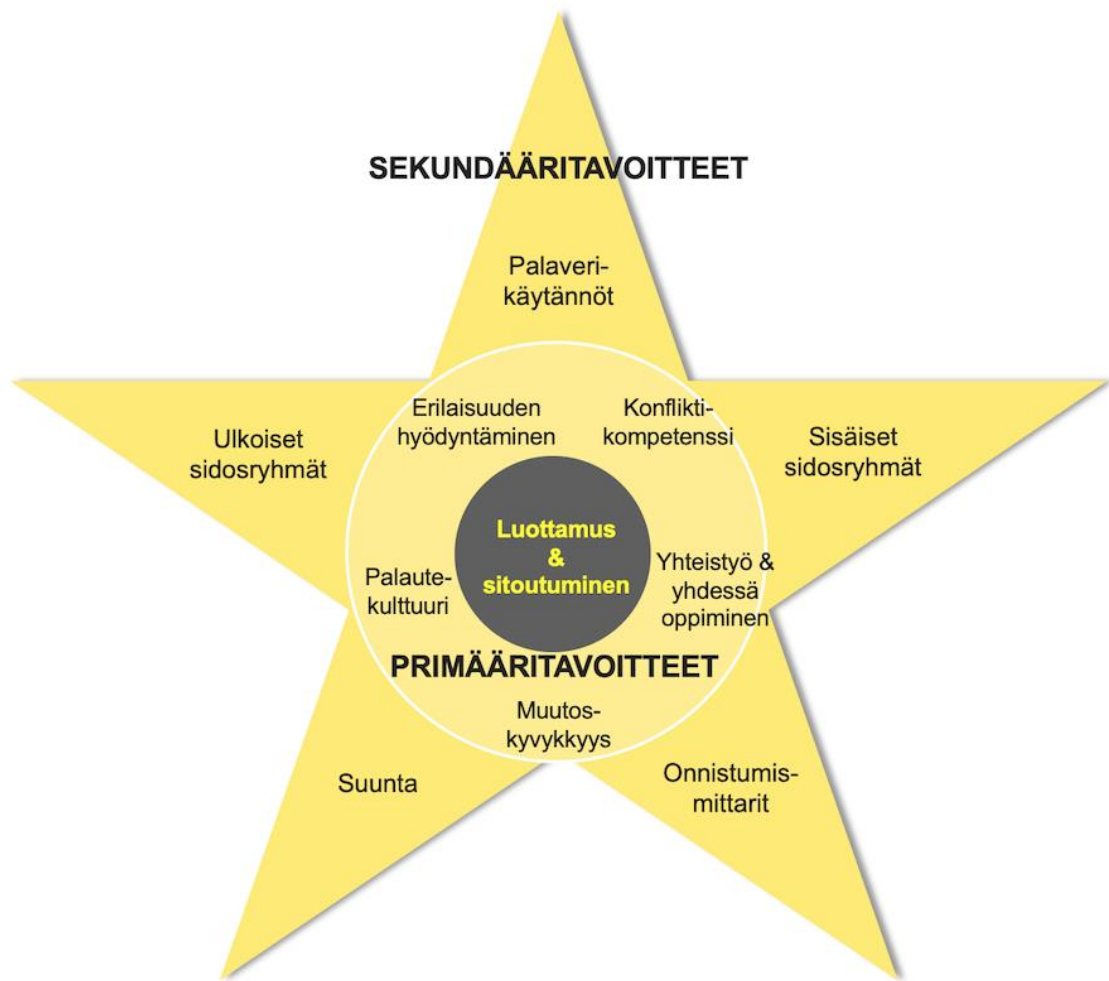
Kuvio 3: Johtoryhmän mission muodostaminen (Ristikangas & Rinne 2014, 54)

Yrityksen strategian työstämiseen ja jalkauttamiseen panostetaan yleisesti hyvin. Ristikangas & Rinne (2014, 52) nostavat kuitenkin esiin havaintonsa, että johtoryhmien olemassaolon tarkoitusta ei usein ole mietitty riittävän huolellisesti. Monet johtoryhmät toimivat ilman, että johtoryhmän jäsenillä olisi yhteinen ymmärrys johtoryhmän tarkoituksesta, tällöin johtoryhmän oman mission ja vision määrittelyssä on puutteita (Ristikangas & Rinne 2014, 52). Tämä käy ilmi kysyttäessä asiaa johtoryhmän jäseniltä (Ristikangas & Rinne 2014, 52)

2.4.2 Johtoryhmä ja strategia

Strategia on johtoryhmätyöskentelyn kulmakivi. Luoma (2021, 45) alleviivaa strategian olevan johtamistieteiden tärkein termi, ja vaikka strategian johtamisen tulee olla yksikön johtajan päävastuulla, tulee yksikön johtoryhmän luoda, tulkita, tarkentaa sekä elää arjessa strategiaa. Myös Åhman ym. (2007, 14) pitävät johtoryhmän menestymisen edellytyksenä yhteistä käsitystä strategiasta ja tulevaisuudesta.

Strategia ja johtaminen kulkevat käsikädessä. Johtoryhmän on toiminnassaan fokuoitava yrityksen strategian edistämiseen. On kuitenkin huomattava, että strategista suunnittelua ja johtamista ei tule pitää organisaation toiminnan itseisarvona (Mansukoski ym. 2007, 65). Vaan kuten Luoma (2021, 46) kuvaa, strategia tulisi nähdä johtoryhmän tärkeänä työvälineenä menestyksen aikaansaamiseksi. Ristikangas & Rinne (2014, 45) puolestaan tuovat esiin näkökulman, jonka he esittävät johtoryhmän kantavana rakenteena toimivana johtotähtenä (kuvio 4). Johtotähdessä strategian kautta muodostetun johtoryhmän suunta esitetään kuuluvan sekundaaritavoitteisiin (Ristikangas & Rinne 2014, 45). Sekundaaritavoitteet on oltava olemassa koska ne määrittelevät mitä johtoryhmä haluaa saada aikaan, mutta Ristikangas & Rinne (2014, 45) ovat havainneet, että suuri osa johtoryhmistä keskittyy liikaa näihin sekundaaristen tavoitteiden edistämiseen, jolloin suuri osa johtoryhmän potentiaalia jää hyödyntämättä. Ristikangas & Rinne (2014, 45-46) painottavat, että johtoryhmän primääritavoitteina (kuvio 4) tulisi keskittyä johtoryhmän yhteistyöhön, muutoskyvykkyyteen, palautekulttuuriin, erilaisuuden hyödyntämiseen sekä konfliktikompetenssiin. Primääritavoitteet keskittyvät siihen, miten johtoryhmä toimii ryhmänä ja auttavat näin maksimoimaan kaiken käytettävissä olevan johtoryhmän potentiaalin.



Kuvio 4: Johtotähti (Ristikangas & Rinne 2014, 44)

Strategia ei ole yksiselitteinen ohjeistus tulosten saavuttamiseen. Päinvastoin itse strategia-käsite voidaan ymmärtää monin eri tavoin ja jokainen johtoryhmän jäsen voi tulkita strategian omalla tavallaan (Luoma 2021, 45). Myös Mansukoski ym. (2007, 77) kertovat, että onnistunut strategian toteuttaminen edellyttää johtoryhmältä strategian ja sen keskeisten osa-alueiden syvällistä ymmärtämistä. Jotta johtoryhmä voi onnistua strategian toteuttamisessa, kannattaa strategia konkretisoida selkeästi ja tämän eteen kannattaa nähdä vaivaa (Mansukoski ym. 2007, 78).

2.5 Johtoryhmän toiminta- ja työskentelytavat

Ryhmätyöskentelyssä yhteisesti sovitut pelisäännöt ovat usein yksi ryhmätyöskentelyn onnistumisen avaimista. Johtoryhmässä ryhmän jäsenillä on lähes aina omat henkilökohtaiset tavoitteet, jotka perustuvat oman tehtävän tulostavuuksiin, tällöin jokaisella jäsenellä saattaa olla myös omat odotukset ja tavoitteet johtoryhmälle. Pelisäännöillä varmistetaan ryhmässä kaikkia jäseniä sitovat yhteiset toimintamallit. Luoma (2021, 25) pitää erityisen tärkeänä, että

johtoryhmä laatii itselleen pelisäännöt, jotka ohjaavat johtoryhmän yhteistyötä ja käytänteitä. Pelisäännöissä on tärkeää määritellä paitsi johtoryhmän kokouskäytännöt, myös muut työskentely- yhteistyö ja viestintätavat (Luoma 2021, 25).

Johtoryhmän tärkeänä tehtävänä on päätöksenteko. Yhteiset kokoontumiset ja säännölliset kokoukset ovat välttämättömiä johtoryhmän toiminnassa. Säännölliset yhteiset kokoontumiset eivät kuitenkaan automaattisesti edistä tehtävälistalla olevia asioita ja johda päätöksiin. Kokous-, päätöksenteko- ja yhteistyökäytännöt tulisi suunnitella huolellisesti johtoryhmän tarpeita vastaavaksi, jotta johtoryhmätyöskentely voisi olla tehokasta ja tuottoisaa.

Johtaminen itsessään on jo päätösten tekemistä. Johtoryhmän tärkein tehtävä ja työmenetelmä on päätösten aikaansaaminen. Johtoryhmästä monesti puhuttaessa käytetäänkin sanontaa: ”Johtoryhmässä päätetään”. Johtoryhmän päätöksenteon laatua voidaan mitata niiden toteutumisella, tuloksiin kohdentuvalla seurannalla sekä niistä vedettävillä johtopäätöksillä. Johtoryhmän päätöksenteossa päätökset koskettavat johdettavan yksikön merkittäviä asioita ja varmistaa niiden toteutuminen. Vaikka ei olekaan yhtä tai oikeaa tapaa tehdä päätöksiä, on kuitenkin tärkeä muistaa, että johtoryhmä ja sen jäsenet tiedostavat päätösten seuraukset ja kykenevät valitsemaan työkalupakistaan jokaiseen päätöksentekotilanteeseen soveltuvan työskentelytavan. Luonteeltaan päätökset johtoryhmässä ovat strategisia, taktisia tai operatiivisia. Strategiset päätökset linkittyvät johdettavan yksikön tärkeimpiin asioihin ja suuntautuvat usein liiketoimintasuunnitelmiin ja täten vaikuttavat yksikön toimintaan vuoksi, jopa vuosikymmeniksi. Strategisiin päätöksiin voidaan useasti myös joutua turvautumaan nopeallakin aikataululla, esimerkiksi äkillisen muutostilanteen vuoksi. Taktisessa ja operatiivisessa päätöksenteossa johtoryhmä ohjaa strategioiden ja niistä kumpuavien toiminta- ja kehityssuunnitelmien toteuttamista ja toteutumista. (Mansukoski ym. 2007, 209.)

Myös suomalaisissa globaaleissa pörssiyhtiöissä johtajana toiminut Matti Alahuhta (2015, 169) kuvaa johtamista aina päätöksenteoksi. Alahuhta (2015, 169) kertoo tekevänsä päätökset aina silloin, kun päätettävän asian kannalta keskeiset henkilöt ovat päätöksentekoprosessissa mukana, olennainen tieto hankittuna ja päätös tuntuu ilmiselvältä. Alahuhta (2015, 169) pitää arvokkaana myös sitä, että päätöksiä tekevässä avainhenkilöstön joukossa on eri tavalla asioita tarkastelevia tahoja, jotka tuovat esiin kriittisiä näkökulmia päätöksenteon tueksi. Tällaisesta päätöksentekijöiden joukon monimuotoisuudesta on myös hyötyä johtoryhmän päätöksentekotilanteissa. Johtajan yksin ei välttämättä tule aina ajatelleeksi kaikkia kysymyksiä.

Åhman ym. (2007, 175) kuvaavat tutkimustensa perusteella johtoryhmien ajankäyttöä yleisesti melko tehottomiksi. Aikaa ei käytetä liiketoiminnan kannalta oleellisiin asioihin, vaan usein aika tuhraantuu vähemmän tärkeisiin yksityiskohtiin. Ajankäyttö, etenkin johtoryhmissä, on linkityksessä yrityksen liikevoittoon, päätösten toimeenpanoon sekä jäsenten henkilökohtaisiin mielipiteisiin kokousten tuottamasta lisäarvosta. (Åhman ym. 2007, 175.)

Johtoryhmän kokousten ajankäyttöön vaikuttavia tekijöitä ovat monesti seuraavat asiat:

- Johtoryhmän vetäjän toimintatavat
- Johtoryhmän keskinäinen työnjako ja roolien selkeys
- Johtoryhmäläisen valmistautuminen tapaamisiin
- Hallitusyhteistyön toimivuus
- Tavoitteellisuus
- Johtoryhmäläisen innostus, yhteenkuuluvuus ja tunne siitä, että pystyy vaikuttamaan yrityksen menestymiseen (Åhman ym. 2007, 175.)

Ristikangas & Rinne (2014, 87-89) nostavat esiin johtoryhmän kokouskäytänteiden yleisiä ongelmia. Kokouskäytänteiden yksi tärkeä elementti on kokoustiheyden pohdinta. Johtoryhmän kokoustiheys on usein liian tiivis, jolloin johtoryhmän kokoukset vievät liikaa aikaa ja keskittymistä johtoryhmän jäsenten työarjessa. Tällöin johtoryhmän jäsenellä ei jää aikaa oleelliseen vaan huomio kiinnittyy johtoryhmän kokousten valmisteluun, mikä vähentää ryhmätyöskentelyn fokusta huomion suuntautuessa oman vastualueen asioiden tilanteen esittelyyn. Toisessa ääripäässä johtoryhmän kokouksia on liian harvoin. Kun johtoryhmä kokoontuu liian harvoin, kasvaa kokouksessa käsiteltävien asioiden lista liian pitkäksi. Kun käsiteltäviä asioita on liikaa, on vaikea ylläpitää osallistujien mielenkiintoa ja aktiivista monipuolista keskustelua, jolloin päätöksenteko muuttuu liukuhihnamaiseksi. Kokoustiheyden lisäksi kokousten sisältöön tulisi kiinnittää huomiota, ettei kokouksista muodostu yhden jäsenen yksinpuhelua ja jotta keskustelu pysyy johtoryhmän näkökulmasta olennaisissa asioissa. Kun vuorovaikutteinen keskustelu johtoryhmän kokouksissa unohtuu, on vaarana, että osallistujien motivaatio työskentelyyn romahtaa, kun yhteisen keskustelun ja sparrailun tuottama henkilökohtainen hyöty menetetään. (Ristikangas & Rinne 2014, 87-89.) Åhman ym. (2007, 180) ehdottavat johtoryhmien kokouksiin kiertävää puheenjohtajavuoroa, sillä se antaa jokaiselle johtoryhmän jäsenelle vuorollaan mahdollisuuden johtaa kokousta vetäjän omalla tyylillä. Tällöin yleensä sisällössä painottuvat ne asiat, jotka ovat kokouksen vetäjälle itselleen tärkeimpiä. Erilaiset tavat johtaa kokousta antavat johtoryhmälle uusia näkökulmia ja ideoita kokouksen johtamiseksi jatkoa varten. (Åhman ym. 2007, 180.)

Valpola (2021, 103) suosittelee selkeyttämään johtoryhmän kokouskäytännöt kokouskartaksi. Kokouskartta ottaa kantaa paitsi johtoryhmän kokoustiheyteen, joka tulisi määritellä aina johtoryhmäkohtaisesti todellisen tarpeen mukaisesti, myös kokousten teemoihin ja aiheisiin, vastuiden jakamiseen sekä johtoryhmän apuna tarvittaviin sidosryhmiin. Ristikangas & Rinne (2014, 93-95) ovat myös johtoryhmän kokousten ryhmittelyn kannalla. Kokousten rytmitys kannattaa sitoa organisaation vuosikelloon ja jakaa kokoukset tarpeen mukaisesti vakio- ja teemakokouksiin (Ristikangas & Rinne 2014, 93-95). Teemakokouksissa käsitellään teeman mukaisia asioita, joita voivat olla esimerkiksi henkilöstön kehittäminen, tuloksen arviointi tai johtoryhmän oman työskentelyn arviointi ja kehittäminen (Ristikangas & Rinne 2014, 94).

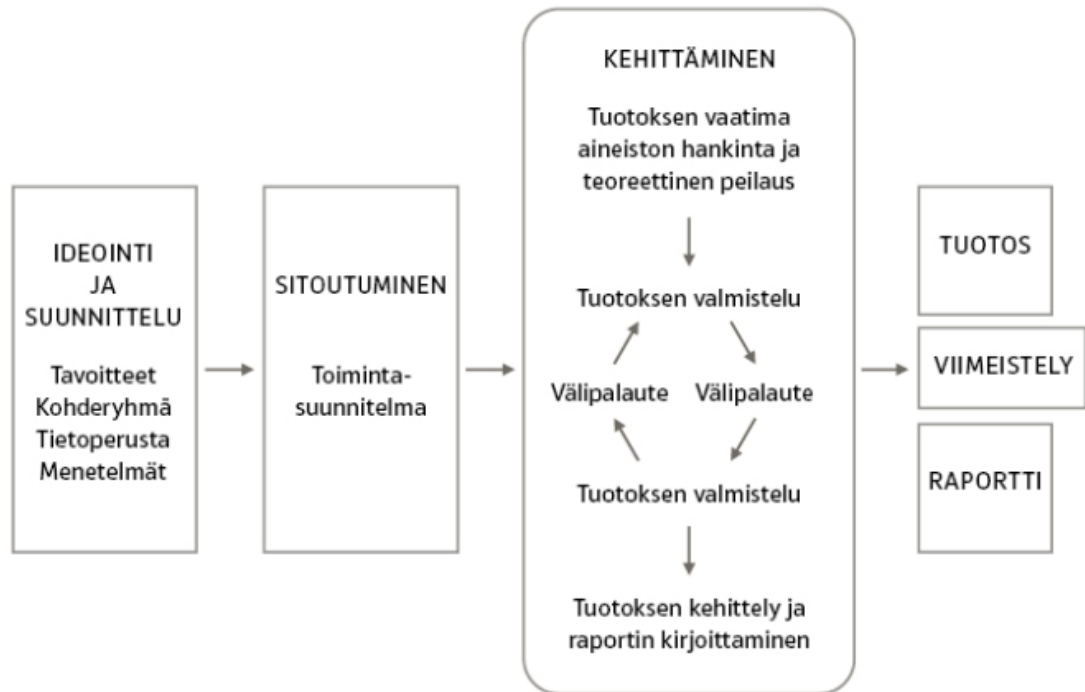
Vakiokokoukset puolestaan tarjoavat systemaattisen rakenteen johtoryhmän työskentelylle ja toimivat päätöksentekokanavana (Ristikangas & Rinne 2014, 93). Kokouskartta auttaa selkeyttämään käsiteltäviä asioita siten, että kaikki tarvittavat asiat tulevat käsittelyyn oikealla hetkellä ja että käsittelyssä ja päätösten viestinnässä huomioidaan oikeat tahot. Luoma (2021, 34) muistuttaa, että johtoryhmän päätöksenteko- ja kokousaikatauluissa on huomioitava myös sidosryhmien ja ylätason johtoryhmän aikataulut sillä usein eri tasojen päätökset riippuvat toisistaan ja on pyrittävä ehkäisemään tilanteet, joissa päätöksenteko estyy koska odotetaan tietoa tai päätöstä muualta (Valpola 2021, 34). Kokonaiskuvan miettiminen varmistaa, ettei johtoryhmä harhaukseen käsittelemään vain kulloinkin esiin nousevia kiireisimpiä asioita. Selkeä suunnitelma auttaa lisäksi osallistujia valmistautumaan asioiden käsittelyyn tarvittavalla tasolla ja riittävän ajoissa oman vastuualueensa puitteissa. (Valpola 2021, 103-104.)

Kokonaiskuvan lisäksi on tärkeää, että jokaisen kokouksen agenda ja odotukset ovat osallistujien tiedossa riittävästi etukäteen. Etukäteen kokouskutsussa esitetty agenda auttaa varmistamaan, että osallistujilla on yhteinen käsitys kokouksen kulusta, kokouksessa käsiteltävistä asioista sekä tarvittavista päätöksistä. Yhteinen käsitys auttaa ehkäisemään ristiriitatilanteita, jotka syntyvät, jos osallistujilla on erilaiset odotukset kokoukselle. Ristikangas & Rinne (2014, 94-96) huomauttavat, että agendan lisäksi on tärkeää varmistaa, että johtoryhmä on huomioinut pelisäännöissään myös kokousta edeltävät ja kokouksen jälkeiset toimenpiteet. Pelisäännöissä on tärkeää varmistaa, että yhteisesti on sovittu, miten kokoukseen valmistaudutaan, millainen on asialistan sisältö ja milloin asialista ja ennakkomateriaalit on toimitettava osallistujille (Ristikangas & Rinne 2014, 95). Lisäksi pelisäännöissä on tärkeää linjata kokouksen jälkeiset toimenpiteet, jotta varmistetaan käsiteltyjen asioiden eteneminen ja päätösten jalkautuminen (Ristikangas & Rinne 2014, 95). Kokouksen jälkeisiä toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi tiedottaminen, jalkauttaminen, seuranta ja informaation hallinta (Ristikangas & Rinne 2014, 95). Kokouksen agendan suunnittelussa tulee huomioida käsiteltävien asioiden järjestys ja niihin käytettävä aika. Järjestyksen ja ajankäytön laadinnassa on oleellista varmistaa, että keskustelua vaativille asioille on riittävästi aikaa. Kokouksien sisällössä ja kokouskäytännöissä tulee muistaa, ettei kaikki keskustelu kuulu johtoryhmän kokoukseen vaan asiat saattavat vaatia erillisiä tapaamisia ja käsittelyjä, jotka on sovittava johtoryhmien kokousten ulkopuolelle. (Valpola 2021, 103-107.)

3 Kehittämismenetelmät

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä työelämän kehittämishankkeena. Toiminnallinen opinnäytetyö soveltuu työelämästä nousevaan kehitystarpeeseen, sillä sen tavoitteena on erityisesti kohderyhmää ja sen arkea palveleva ammatillinen tuotos (Kostamo, Airaksinen & Vilkkä 2022, 1.1). Yksi toiminnallisen opinnäytetyön tärkeistä elementeistä on,

että kehitystyö toteutetaan tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa ja palautetta kerätään jatkuvasti kehitystyön aikana (kuvio 5) (Kostamo ym. 2022, 1.1).



Kuvio 5: Toiminnallinen opinnäytetyö (Kostamo ym. 2022, 1.1)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä käytettävät aineistot voivat olla monenlaisia ja tarve riippuu toteutettavasta kehityshankkeesta. Aineistoina voidaan käyttää niin kehitettävän toimintaympäristön itsensä tuottamia aineistoja kuin toimintaympäristössä toimivien ihmisten kokemuksiin ja käsityksiinkin liittyviä aineistoja. Aineistoina voidaan näin ollen käyttää olemassa olevia materiaaleja kuten esimerkiksi kokousmateriaaleja, pöytäkirjoja tai liiketoimintasuunnitelmia. Aineistoja voidaan kerätä myös haastatteluilla, havainnoimalla, kyselyillä sekä keskustelemalla. Aineistojen hyödyntämisessä on tärkeää huomioida tarkoituksenmukaisuus. Aineistojen tulee tukea kehittämistyötä monipuolisesti. (Kostamo ym. 2022, 2.2.)

Luoman (2021, 177) näkemyksen mukaan johtoryhmän kehittämisessä tulisi kehitystyö linkittää johtoryhmän kehityspolkuun, jolloin pystytään huomioimaan johtoryhmän kehitysvaihe ja sen suhde strategiaan. Ristikangas & Rinne (2021, 93-97) suosittelevat paitsi johtoryhmän pelisääntöjen määrittelyssä, myös lähes kaikissa johtoryhmän toiminnan määrittelytilanteissa, selvittämään johtoryhmän jäsenten ymmärryksen ja mielipiteen nykytilanteesta.

3.1 Haastattelu

Haastattelu on yleinen laadullisen tutkimuksen menetelmä, jonka avulla voidaan kerätä tietoa järjestelmällisesti. Haastattelu on noussut laadullisessa tutkimuksessa jopa päämenetelmäksi sen antamien mahdollisuuksien vuoksi. Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmänä haastattelun merkittävimpana etuna pidetään yleisesti sen mahdollistamaa joustavuutta aineiston keruussa. Haastattelumenetelmä antaa mahdollisuuden mukautua kulloisenkin tilanteen mukaan sekä syventämään saatua aineistoa, jos se koetaan tarpeelliseksi. Haastattelua voidaankin joustavuutensa ansiosta hyödyntää hyvin erilaisiin tarpeisiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 204-206; Hirsjärvi & Hurme 2015, 34; Vilkkä 2015, 122.)

Valittaessa haastattelua tutkimusmenetelmäksi, on arvioitava tuottaako haastattelu menetelmänä riittävästi arvoa suhteessa sen vaativuuteen. Haastattelun toteutus sekä sen tulosten analysointi vaatii aikaa ja osaamista ja edellyttää näin ollen huomattavasti enemmän resursseja tutkimukselta kuin esimerkiksi kyselyt. Haastattelututkimuksen toteutus vaatii tekijältä perehtymistä haastatteluun menetelmänä tai jopa haastattelukoulutusta. (Hirsjärvi ym. 2013, 204-206; Hirsjärvi & Hurme 2015, 34-36)

Tutkimushaastattelu voidaan toteuttaa eri tavoin. Menetelmäkirjallisuudessa tutkimushaastattelun muotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu, mutta termistö ei ole vakiintunutta ja haastattelutyypeistä löytyy erilaisia nimityksiä. Eri haastattelutyyppien erottaa toisistaan se, miten muodollinen eli strukturoitu haastattelun toteutus on. Haastattelu voidaan toteuttaa hyvin tarkasti säädeltynä lomakehaastatteluna, jossa kysymykset on tarkasti ennalta määritelty ja esitetään määritellyssä järjestyksessä tai toisessa ääripäässä täysin vapaana keskusteluna tutkijan määrittelemän aiheen ympärillä. Tutkimushaastattelumenetelmään voidaan saada lisäarvoa hyödyntämällä erilaisia haastattelutapoja yleisimmän yksilöhaastattelun sijasta. Useissa tilanteissa pari- tai ryhmähaastatteluita hyödyntämällä voidaan kerätä tietoa useilta vastaajilta samaan aikaan. Lisäksi ryhmähaastattelu mahdollistaa tiedon keräämisen myös ryhmän keskinäisestä toiminnasta varsinaisten haastattelukysymysten lisäksi. Ryhmähaastattelussa haastattelijan on tärkeää huolehtia, että kaikki haastateltavat saavat äänensä kuuluviin. Ryhmätilanteessa on aina vaarana, että dominoivat yksilöt valtaavat tilaa hiljaisemmilta ja aremmilta. Lisäksi ryhmähaastatteluiden riskinä on, ettei ryhmä uskalla nostaa esiin ryhmän kannalta kielteisiä asioita, mikä on huomioitava tulosten analysoinnissa kriittisesti. (Hirsjärvi ym. 2013, 207-209; Hirsjärvi & Hurme 2015, 61-63.)

3.1.1 Lomakehaastattelu

Yleisin ja monien mielestä helpoin haastattelutyyppi on lomakehaastattelu. Eri haastattelutyypeistä lomakehaastattelu on strukturoiduin ja se toimii erinomaisesti suppean aihealueen aineiston keräämisessä. Lomakehaastattelussa edetään kurinalaisesti käyttäen ennalta

laadittuja kysymyksiä määritellyssä järjestyksessä. (Hirsjärvi ym. 2013, 208-209; Hirsjärvi & Hurme 2015, 44-45; Vilkkä 2021, luku 5.)

Lomakehaastattelun etuna on sen helppous, nopeus ja tehokkuus. Koska lomakehaastattelun kysymykset ovat määrämuotoisia, on itse haastattelun kulku yleensä nopeaa. Lisäksi haastattelun analyysi on usein helppo toteuttaa. On kuitenkin huomioitava, että täysin strukturoitu haastattelumalli ei mahdollista haastattelun muokkaamista haastattelutilanteessa. Tämän vuoksi haastattelukysymysten suunnittelu etukäteen voi olla haastavaa ja kysymykset ja niiden järjestys on suunniteltava huolellisesti. (Hirsjärvi ym. 2013, 208-209; Hirsjärvi & Hurme 2015, 44-45.)

3.1.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelutyyppi, joka mahdollistaa joustavuuden haastattelutilanteessa, mutta ennalta suunniteltu haastattelun runko ja teema-alueet rajavat keskustelun ennalta suunniteltuihin teemoihin ja aiheeseen. Joustavuus haastattelutilanteessa mahdollistaa haastattelun myötä esiin tulevien asioiden syventämisen, koska haastattelun runkoa ei ole etukäteen lukittu kysymyspatteristolla. Teemahaastattelussa myös haastateltava pystyy tuomaan tarkennuksia aiheeseen. Jos teemahaastattelu toteutetaan ryhmähaastatteluna, on haastateltavalla ryhmällä mahdollisuus keskustelun kautta muodostaa yhteinen kanta käsiteltävästä teemasta, mistä on hyötyä erityisesti kehittämishankkeissa. Toisin kuin muissa puolistrukturoiduissa haastattelutyypeissä, teemahaastattelussa ei rakenneta varsinaista kysymysrunkoa etukäteen, vaan haastattelussa pyritään rakentamaan avointa keskustelua, joka antaa haastateltavalle mahdollisuuden tuoda laajemmin esille omia yksilöllisiä kokemuksiaan. Teemahaastattelun voidaankin ajatella olevan hyvin lähellä avointa haastattelutyyppiä. (Hirsjärvi ym. 2013, 208-209; Hirsjärvi & Hurme 2015, 47-48, 66; Vilkkä 2021, luku 5.)

Teemahaastattelua hyödynnetään yleisesti laadullisessa tutkimuksessa, mutta se soveltuu hyvin myös määrällisen tutkimuksen menetelmäksi. Teemahaastatteluissa kerätystä aineistoista on mahdollista laskea frekvenssejä ja sitä voidaan hyödyntää tilastollisessa analyysissä. (Hirsjärvi ym. 2013, 208-209; Vilkkä 2021, luku 5.)

3.1.3 Avoin haastattelu

Avoin haastattelu on täysin strukturoimaton haastattelutyyppi. Haastattelu rakennetaan ennalta määritellyn aiheen mukaisesti, mutta haastattelussa ei hyödynnetä valmista kysymysrunkoa, vaan keskustelu etenee haastateltavan kertoman mukaan. Joissain tilanteissa aihe voi jopa vaihtua haastattelun edetessä. (Hirsjärvi ym. 2013, 208-209; Hirsjärvi & Hurme 2015, 45.)

Avoim haastattelu vaatii yleensä paljon aikaa paitsi itse haastattelun toteuttamiseen, mutta myös kerätyn aineiston analyysiin. Avoimelle haastattelulle on tyypillistä, että haastattelukertoja on haastateltavan kanssa useita. Koska haastattelussa ei ole ennalta rakennettua runkoa, on haastattelijan vastuulla ohjata keskustelua aiheen mukaisesti ja syventää haastateltavan kertomaa avoimilla kysymyksillä. (Hirsjärvi ym. 2013, Vilkkä 2021, luku 5.)

Avoimen- tai syvähaastattelu tavoitteena on kerätä aiheeseen liittyvää syvempää tietoa ja aineistoa. Näin ollen avoimeen haastatteluun valittava haastateltava valitaan tarkasti ja haastateltava onkin usein aiheen syväosaaja tai asiantuntija. Toisin kuin kyselyissä tai strukturoidussa haastattelussa, avoimessa haastattelussa haastateltavaa on vaikea pitää anonymina. (Hirsjärvi ym. 2013, 208-209; Hirsjärvi & Hurme 2015, 45-46; Vilkkä 2021, luku 5.)

3.1.4 Haastatteluaineiston tallentaminen ja litterointi

Jotta kerättyä aineistoa voidaan analysoida ja sen kautta tehdä johtopäätöksiä, on aineisto tallennettava. Erityisesti haastatteluissa on välttämätöntä tallentaa jossain muodossa.

Yleensä haastattelu tallennetaan joko äänittämällä tai jopa videoimalla haastattelu. (Hirsjärvi ym. 2013, 221-222; Hirsjärvi & Hurme 2015, 75-77.)

Analyysia varten haastattelut yleensä litteroidaan sen sijaan, että analyysia tehtäisiin suoraan nauhoitteesta. Litteroinnilla tarkoitetaan haastattelun puhtaaksikirjoittamista tekstimuotoon. Litteroinnin tarkkuustason määrittelee, millaista analyysia aineistosta on tarkoitus tehdä sekä tutkittavana oleva asia. Tutkittaessa rajattua tapahtumaa, on litterointi toteutettava hyvinkin tarkalla tasolla kuvaten haastateltavan sanojen lisäksi eleet, tauot ja äänensävyt. Mikäli tutkimus kohdistuu haastateltavan kertomaan sisältöön, voi litteroinnin tarkkuus olla vähäisempi. Litteroinnin tarkkuuden valinta on tutkijan omalla vastuulla. (Hirsjärvi ym. 2013, 222; Ruusuvaara, Nikander & Hyvärinen 2010, Litteroinnin tarkkuustaso.)

3.2 Benchmarking

Benchmarking-toiminta, jota kutsutaan myös termeillä ”vertailukehittäminen, esikuvaoppiminen”, on strateginen työkalu ja kehittämismenetelmä, jonka tarkoituksena on kerätä yrityksiltä tai organisaatioilta tietoja ja taitoja omaan käyttöön sovellettavaksi. Benchmarkingissa kehittämistyö kohdennetaan yleensä tiettyyn liiketoiminta-alueeseen, laatuun tai työskentelytapoihin. Oma toimintaa peilataan keskenään toisen, yleensä toiminnassaan kehittyneemmän organisaation kanssa. (Vuorinen 2013, 157-158.)

Benchmarkingia työkalunaan käyttävä taho oivaltaa olevansa riittävän nöyrä havaitsemaan sen, että joku muu voi olla jollakin osa-alueella parempi. Toisaalta benchmarkingia hyödyntäen käyttävä on riittävän viisas oppiakseen ja pyrkiäkseen saavuttamaan tai ylittämään itseään paremman tason. (Niva & Tuominen 2005, 5.)

Benchmarkingissa tehdään vertailua niin sanottuihin ”esikuviin” ja opitaan epäonnistumisista, tai vaihtoehtoisesti pyritään kehittämään nykytoimintaa. Työkalun alkuperäisenä tarkoituksena on ollut oppia muilta, sen sijaan, että kaikki pitäisi oivaltaa itse hankalimman kautta. Tutkimusten perusteella suurissa organisaatioissa benchmarkingia hyödyntävät eniten suoritus- ja tuloskeskeisimmät ihmiset ja organisaatiot. Monesti suhde- ja/tai valtakeskeiset ihmiset välttävät mieluiten omien tulosten ja kykyjensä arviointia. Tuloskeskeisyyteen orientoituneet tahot taas altistavat itsensä mielellään parantamiselle, eivätkä pidä sitä epäonnistumisena, vaan mahdollisuutena. (Karlöf & Lövingsson 2004, 339-340.)

Benchmarking ei ole pelkkää kylmien tunnuslukujen vertaamista keskenään. Benchmarkingia voidaan soveltaa moniin tarkoituksiin, kuten esimerkiksi tehokkuutta vertailtaessa eri kohteiden kesken, ideoiden löytämiseksi prosesseja parannettaessa, tiedonhankinnassa strategian kehittämiseksi tai toiminnan kokonaisdiagnosointiin kehityskohteiden selvittämiseksi. (Karlöf & Lövingsson 2004, 340.)

Benchmarkingin toteuttamiseksi on olemassa useita vaihtoehtoja, mutta yleisimmät toteuttamisvaihtoehdot jakautuvat neljään päälinjaan: sisäinen benchmarking, kilpailijabenchmarking, toiminnallinen benchmarking ja toimialan benchmarking. (Vuorinen 2013, 159.)

Sisäisessä benchmarkingissa yritys vertailee tekemisensä tasoa eri toimintojen välillä tai toisen yksikön kanssa. Sisäisessä benchmarkingissa vertailua voivat tehdä keskenään esimerkiksi saman ravintolaketjun eri toimipisteet, tunnuslukuja, kuten vaikkapa myyntiä vertailemalla ja niiden pohjalta parantamiskeinoja etsimällä. (Vuorinen 2013, 159.)

Kilpailijabenchmarkinginssa yritys etsii toimialansa johtavan organisaation vertailtavaksi ja selvittää esimerkiksi yhtiön vuosikertomuksista tai muista julkisesti saatavien tietojen perusteella eroavaisuuksia. Varsinaisessa kilpailijabenchmarkingissa kaksi yhtiötä vaihtavat synergiaetuja tavoitellen tietojaan luottamuksellisesti - toisiltaan oppiakseen ja hyötyäkseen. Tällaisissa tilanteissa saattaa monesti syntyä yhtiöiden välistä yhteistyötä, esimerkiksi jonkin hyödykkeen valmistamiseksi, vaikka yhtiöt olisivatkin toistensa kilpailijoita. Mikäli vertailu jää ainoastaan vapaasti saatavan datan tasolle, on kyseessä ennemminkin kilpailija-analyysi, kuin benchmarking. (Vuorinen 2013, 159.)

Toiminnallisessa benchmarkinginssa yritys vertaa toimintojaan toimialansa ulkopuolisiin toimijoihin ja pyrkii kehittämään toimintaansa ydinliiketoimintansa ulkopuolelta, kilpailuedun saavuttamiseksi. Tällaisia osa-alueita ovat esimerkiksi asiakaspalvelu, logistiikka, organisaation kokouskäytänteet tai vaikkapa toiminta sosiaalisessa mediassa. Läheskään aina tällaiset toiminnot eivät ole toimialaan sidoksissa ja monesti parhaita käytänteitä löytyykin juuri oman toimialan ulkopuolisilta toimijoilta. (Vuorinen 2013, 160.)

Toimialan benchmarkingissa yritykset etsivät ryhmässä toimialansa parhaita käytänteitä. Ryhmä jakaa jonkin menetelmänsä muiden käyttöön, jolloin kaikki ryhmässä voivat oppia jotain uutta. (Vuorinen 2013, 160.)

Benchmarking-prosessi (kuvio 6) on viisivaiheinen, ja se aloitetaan nykyisen toiminnan mahdollisimman tarkalla kuvauksella ja kehitystarpeiden määrittelyllä, kuten esimerkiksi toimintatapojen kehittäminen. Seuraavassa vaiheessa organisaation on etsittävä itselleen vertailukohte ja sopia benchmarking-yhteistyöstä. Parhaimmillaan benchmarking tuottaa synergiaetuja molemmille vertailun kohteena oleville tahoille. Benchmarking-kumppanin löytämisen jälkeen alkaa varsinainen kehitystyö, jossa tavoitteena on tuoda esille toimien keskeisimmät erot ja syyt niiden taustalla. Toimintojen eroavaisuuksien jälkeen kohdeorganisaatio voi lähteä soveltamaan benchmarking-kumppaniltaan saamiaan oppeja omassa toiminnassaan. Kehityksen tavoite- ja mittariasetantojen on oltava realistisia. (Vuorinen 2013, 159-160.)



Kuvio 6: Benchmarking -prosessi (Vuorinen 2013, 160)

3.3 Työpajat

”Työpajalla (Workshop) tarkoitetaan tapaamista, seminaaria tai tapahtumaa, jossa osallistujat saatetaan yhteistoimintaan erilaisin vuorovaikutuksellisin menetelmin ja välinein. Pääpaino on mielipiteiden, tietojen, ajatusten, ideoiden ja näkemysten vaihdossa toimien ja keskustellen.” (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 63.)

Työpajat mahdollistavat aiheeseen ja ongelmakohtiin syventymisen samalla kun etsitään ratkaisuja ja uusia näkökulmia. Työpajoissa osallistujat tuovat oman osaamisensa ongelmien ratkaisemiseen, jolloin saadaan huomattavasti laajempi näkemys aiheeseen, kuin mitä kehitystyöstä vastaava henkilö pystyisi yksin muodostamaan. (Kunnaala-Hyrkki & Brunila 2019.)

Työpajat ovat laajasti käytössä kehittämisvälineenä työpaikoilla ja ne on yleisesti koettu tehokkaaksi työskentelytavaksi. Työpajat toimivat erinomaisesti ideoiden tuottamiseen, parhaiden ideoiden valitsemiseen sekä näiden jalostamiseen toimenpidesuunnitelmiksi (Nummi 2013, 42). Kehittämismenetelmänä työpajan etuna on sen osallistavuus, joka puolestaan kasvattaa valittuihin toimenpiteisiin sitoutumista. Työpajojen työskentelyn edellytyksenä on ryhmän työskentelyn tavoitteellinen ohjaaminen eli fasilitointi. Kantojärven (2012, Monimutkaisu- maailma edellyttää uusia tapoja yhdistää asiantuntemusta) mukaan ryhmätyöskentelyssä

osallistujat vastaavat sisällön tuottamisesta fasilitaattorin toimiessa neutraalina ohjaajana. Fasilitaattori avustaa ryhmää työskentelyssä valitsemalla tilanteeseen parhaiten sopivat työkalut ja ohjaten työskentelyä siten, että ryhmä hyödyntää kaiken käytettävissä olevan kapasiteettinsa työpajan tavoitteiden saavuttamiseksi (Kantojärvi 2012, Monimutkaistuva maailma edellyttää...). Kantojärvi (2012, Luku 2) muistuttaa, että fasilitaattori ei osallistu varsinaiseen työskentelyyn vaan ryhmä vastaa tekemistään päätöksistä ja toimenpiteistä. Sipponen (2020, Luku 1) puolestaan tuo esiin, että vaikka fasilitaattorin tulee olla aiheen suhteen neutraali, pitää fasilitaattorin tarpeen vaatiessa tiukastikin ohjata ryhmää pysymään aiheessa ja aika-tilassa. Lisäksi fasilitaattorin vastuulla on huolehtia ryhmän motivoimisesta sekä työskentelyilmapiiristä, mikäli nämä eivät itsestään pysy ryhmän toiminnan näkökulmasta oikealla tasolla (Sipponen 2020, Luku 1).

Työpajalla on aina tarkoitus ja tavoite ja näiden on oltava osallistujille selvä jo työpajan alussa, ennen työstön aloittamista. Kun varmistetaan, että osallistujilla on työpajan tarkoitus ja tavoite kirkkaana mielessä, varmistutaan siitä, että osallistujat saapuvat paikalle motivoituneena ja fokuoituneena työpajan aiheeseen sekä toimivat aktiivisina ryhmän jäseninä. (Kantojärvi 2012, Luku 2; Sipponen 2020, Luku 2.)

Työpajan tuotoksena syntyy toimenpiteitä, jotka edellyttävät täytäntöönpanoa, tai seuraavia askeleita, jotka erittäin todennäköisesti vaativat jatkokäsittelyä. Työpajassa tehdyt päätökset eivät ole varsinaisia toimenpiteitä, vaan toimenpiteet toteutetaan arjessa. On siis tärkeää tuottaa työpajassa selkeä toimenpidesuunnitelma toimenpiteiden toteuttamiseksi. Fasilitaattorin on autettava ryhmää varmistamaan, että työpajassa sovitaan myös vastuuhenkilöt kaikille työpajan jälkeen tarvittaville toimille ja että nämä vastuut ovat kaikille selkeät. Usein on syytä sopia myös toimenpiteiden seurantatavoista. (Sipponen 2020, Luku 3.)

4 Työn toteutus

Työn toteutus käynnistyi aiheen etsinnällä. Robert otti yhteyttä omaan esihenkilöönsä ja tiedusteli, löytyisikö yksiköstä kehitysprojekteja, jotka sopisivat opinnäytetyönä tehtäväksi. Muutaman aihe-ehdotuksen jälkeen kohdeyksikön johtoryhmän toiminnan kehittäminen vaikutti mielenkiintoiselta ja aihe valikoituikin lyhyellä pohdinnalla kehittämisprojektin aiheeksi. Robert otti yhteyttä saman opiskeluryhmän opiskelijaan Maria Saloseen tiedustellakseen, että kiinnostaako hänen tehdä opinnäytetyö tällaisesta aiheesta parityönä. Molemmat opiskelijat olivat opintojensa loppusuoralla ja kahden opiskelijan tarjoaman erilaisen näkökulman koettiin tuottavan työn lopputulokseen lisäarvoa. Parityöstä sovittiin sen jälkeen, kun opiskelijat olivat punninneet parityön hyötyjä eri näkökulmista. Opiskelijoiden työ- ja opintotaustat ovat hyvin samankaltaiset, joten he pystyivät osaamisen puolesta työskentelemään vaivattomasti yhdessä. Robert toimii itse tarkasteltavan johtoryhmän jäsenenä ja tuntee johtoryhmän

toiminnan hyvin. Johtoryhmän tuntemus antoi mahdollisuuden tarkastella johtoryhmän toimintaa sisältäpäin ja säästi näin aikaa aineiston keräämisvaiheessa ja johtoryhmään tutustumisessa. Maria ei tuntenut tarkasteltavaa johtoryhmää ja sen toimintaa ennen opinnäytetyön aloittamista, joten hänen koettiin tuovan johtoryhmän toiminnan tarkasteluun ja kehitysehdotusten työstöön ulkopuolista ja neutraalia näkökulmaa. Toisen opiskelijan neutraalius suhteessa tarkasteltavaan johtoryhmään mahdollisti myös haastatteluiden ja työpajojen toteutuksen luotettavasti ilman ulkopuolista fasilitaattoria.

Opinnäytetyön toteutus käynnistyi aiheen vahvistuksen ja tarkennuksen jälkeen tammikuussa 2023. Toteutuksessa ensimmäisessä vaiheessa kirjoittajat sopivat yhdessä työlle arvosanavoitteen sekä aikataulutavoitteet kirjoittamisen jokaiselle vaiheelle - aina työn aloituksesta sen palauttamiseen saakka. Suunnitellut työn vaiheet kirjattiin visuaaliseen muotoon seurattavaksi, Gantt-aikajanakaaviota (Liite 1) hyödyntäen.

Seuraava vaihe oli johdannon kirjoittaminen. Johdantoa määriteltäessä opinnäytetyön toimeksiantaja osallistui puhelinkeskustelussa mukaan määrittelemään toimeksiantajayrityksen esittelyä ja antoi vahvistuksen työn taustalle sekä tarkoitukselle ja tavoitteelle. Opinnäytetyön tässä vaiheessa toimeksiantaja listasi myös johtoryhmässä tässä vaiheessa tunnistettuja kehitystarpeita.

Kun työn tarkennettu aihe, tarkoitus ja tavoitteet oli käyty läpi niin toimeksiantajan kuin työn ohjaajankin kanssa, opiskelijat alkoivat syventämään osaamistaan aiheesta tietoperustaan tutustumalla. Ennen konkreettiseen työstöön ryhtymistä opiskelijat kävivät tammikuun 2023 lopulla aloitustapaamisen yhteydessä opinnäytetyön ohjaajan kanssa läpi työn toteutussuunnitelman, tavoitteet ja tavoiteaikataulun. Opiskelijoiden työskentelyä rytmitti ja osin määritteli kiinteät määräpäivät, jotka määräytyivät sen mukaan, että opiskelijoilla oli tavoite saada työ valmiiksi kesään 2023 mennessä. Päästäkseen tavoiteaikatauluun opiskelijoiden oli huomioitava suunnitteluseminaariin, julkaisuseminaariin sekä työn lopulliseen palautukseen liittyvät kiinteät määräpäivät.

Opinnäytetyön tavoiteaikataulu toi joitain rajoitteita kehityshankkeen toteuttamiselle. Tiukka aikataulu ja kohdeorganisaatiossa käynnissä olevat muutokset pakottivat tekemään kompromisseja. Jos kaikki halutut toimenpiteet olisi haluttu sisällyttää kehityshankkeeseen, olisi aikataulu viivästynyt syksyyn 2023.

4.1 Tietoperustan koostaminen

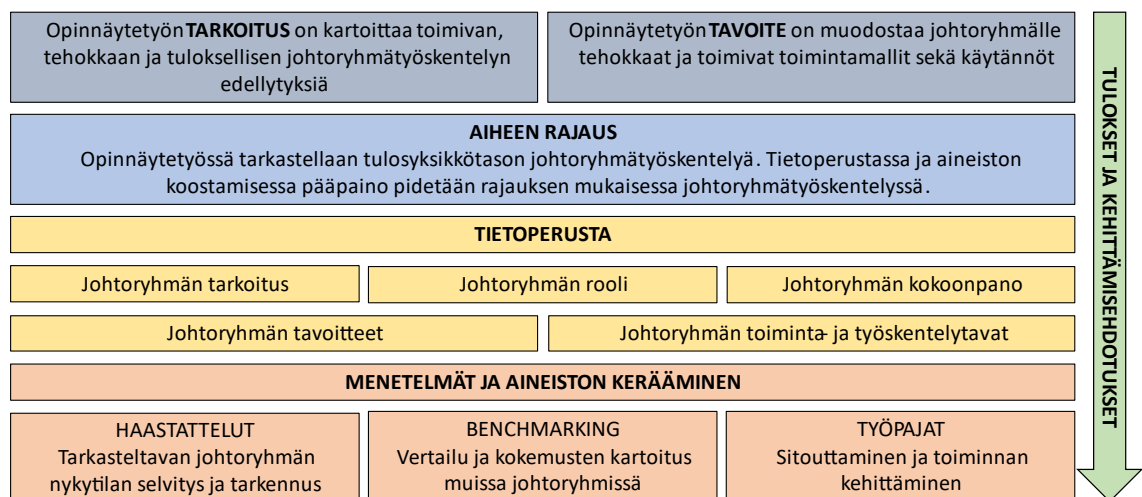
Opinnäytetyö eteni seuraavaksi tietoperustan keräämisellä. Tietoperustaa johtoryhmätyöskentelyn teoriasta kasattiin yhteen painetuista kirjoista, e-kirjoista sekä internet-artikkeleista. Inspiraatioita johtoryhmätyöskentelyn otsikointiin haettiin myös muista opinnäytetöistä. Opiskelijat työskentelivät itsenäisesti tietoperustan keruuvaiheessa tutustuen

kirjallisuuteen ja keräten materiaalia. Itsenäisellä työskentelyllä toivottiin saavutettavan erilaisia näkökulmia ja monipuolisuutta tietoperustaan. Jotta opiskelijat pystyivät hyödyntämään toistensa muistiinpanoja ja välttämään päällekkäisyyksiä, kävivät opiskelijat kerättyä tietoperustaa yhdessä keskustellen läpi noin kaksi kertaa viikossa.

Opiskelijat paneutuivat tietoperustan koostamiseen aktiivisesti tammikuun 2023 lopusta maaliskuun 2023 puoliväliin. Tietoperustan koostamiseen ja yleisesti opinnäytetyön toteutukseen haettiin helmi-maaliskuun aikana tukea myös ryhmätapaamisista sekä suunnitelmaseminaarista. Suunnitelmaseminaarissa työn toteutussuunnitelmasta saatiin palautetta sekä opettajalta että muilta opiskelijoilta. Saadun palautteen perusteella tietoperustaa ja suunniteltua toteutusta tarkennettiin vielä. Suunnitelmaseminaarin jälkeen opiskelijat lähtivät keräämään aineistoa haastattelun sekä benchmarkingin avulla ja toteuttamaan suunniteltuja työpajoja.

4.2 Haastattelun toteutus

Opinnäytetyössä nykytilaa lähdettiin selvittämään ja tarkentamaan tarkasteltavaa johtoryhmää haastatteleamalla. Opinnäytetyön aineiston keräämisessä (kuvio 7) nykytilanteen arviointi nähtiin oleellisena osana kehittämistyötä, jotta saataisiin tarkempi ymmärrys lähtötilanteesta ja pystyttäisiin myöhemmin myös vertailemaan tuotoksia lähtötilanteeseen. Aineiston keruutavaksi valittiin teemahaastattelu, koska se mahdollistaa joustavuuden haastattelutilanteessa antaen mahdollisuuden mukautua haastateltavien esille tuomiin asioihin. Joustavuuden lisäksi teemahaastattelun eduksi koettiin ennalta suunnitellun teemoituksen antama rajausta haastattelutilanteelle, minkä koettiin tehostavan haastattelun aineiston analyysia verrattuna avoimen haastattelun analysointiin.



Kuvio 7: Opinnäytetyön aineiston kerääminen

Haastattelutavaksi valittiin ryhmähaastattelu yksilöhaastatteluiden sijaan. Ryhmähaastattelu valikoitui, koska ryhmähaastattelu mahdollistaa myös ryhmän keskinäisen keskustelun aiheen

ympärillä haastattelun yhteydessä. Ryhmäjaon osalta pohdittiin johtoryhmän jakamista useampaan haastatteluryhmään, mutta ryhmähaastattelu päätettiin lopulta toteuttaa koko kunnan hengen johtoryhmälle yhteisesti. Ryhmiin jakaminen tai haastattelun toteuttaminen yksilöhaastatteluina olisi saattanut tuoda enemmän toisistaan eroavia näkemyksiä ja mielipiteitä, mutta koska ryhmän jäsenet ovat keskenään entuudestaan tuttuja ja heidän välillään vallitsee luottamus, uskottiin keskustelun onnistuvan myös isommassa ryhmässä. Koska opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää tarkasteltavan ryhmän toimintaa, nähtiin tarkoituksenmukaisena hyödyntää myös haastattelutilanne kehittämistilanteena siten, että ryhmä voi linjata haastattelun aikana yhteisiä mielipiteitään aiheesta.

4.2.1 Haastattelun suunnittelu ja järjestäminen

Haastattelun suunnittelu aloitettiin miettimällä, mitä haastattelulla halutaan opinnäytetyön toteutuksessa saavuttaa. Opinnäytetyön aineiston osalta haastattelun toivottiin syventävän käsitystä johtoryhmän jäsenten odotuksista johtoryhmän työskentelylle. Samalla haastattelun muodossa haluttiin ottaa itse johtoryhmä, johon opinnäytetyön kehityshanke kohdistuu, mukaan kehitystyöhön. Kehitystyöhön osallistumisen koettiin tärkeänä, jotta johtoryhmän sitoutuminen kehitysehdotuksiin syvenisi.

Haastattelun suunnitteluvaiheessa pohdittiin useamman haastattelun järjestämistä eri teemoista. Useammalla haastattelulla olisi voitu rajata yhden haastattelun teemaa vielä suppeammaksi, jolloin olisi saavutettu yksityiskohtaisempaa keskustelua aiheesta. Tällöin olisi todennäköisesti myös hyödynnetty erilaisia haastattelutapoja sen mukaan mikä aiheen perusteella olisi tarkoituksenmukaista. Koska opinnäytetyön edetessä osoittautui, että useaan haastatteluun ei ole mahdollisuutta, päätettiin järjestää yksi haastattelu, jonka teemat valittiin tarkoin.

Kun haastattelun tarkoitus oli kirkastunut, alettiin suunnittelemaan haastattelun sisältöä ja kestoja. Valitettavasti opinnäytetyön toteutuksen aikaan kohdeorganisaatiossa oli käynnissä mittavia muutoksia, minkä vuoksi johtoryhmän kanssa oli haasteellista löytää haastatteluai-koja. Lopulta haastattelulle saatiin sovittua tunnin aika, jonka perusteella haastattelutilan-etta lähdettiin suunnittelemaan.

Koska käytettävissä oleva aika oli rajattu ja johtoryhmä työskentelee usealla eri paikkakun- nalla, päätettiin haastattelu toteuttaa virtuaalisesti Microsoft Teamsillä videoneuvotteluna. Ensisijaisesti haastattelu olisi haluttu järjestää kasvotusten mahdollisimman rennon haastat- teluilmapiiriin saavuttamiseksi. Microsoft Teams on kuitenkin tarkasteltavan johtoryhmän jo- kapäiväinen yhteydenpitoväline ja johtoryhmä on tottunut virtuaaliseen kanssakäymiseen, jo- ten opinnäytetyön toteutuksen kannalta videohaastattelu koettiin mahdolliseksi toteuttaa.

Aikatauluhaasteiden vuoksi harkittiin jopa haastattelun korvaamista kyselyllä. Haastattelun tuottama arvo paitsi opinnäytetyön toteutuksen, mutta myös johtoryhmän sisäisen keskustelun herättäjänä, koettiin kuitenkin niin suureksi, että haastattelu haluttiin toteuttaa aikatauluhaasteista huolimatta.

Haastattelu ajoitettiin johtoryhmän viikoittaisen palaverin yhteyteen 19.4.2023 koska kyseinen aika oli jo varattu johtoryhmän kalenterista palaverille, ei erillistä kalenterivarausta haastatteluun tarvinnut lähettää. Jotta haastatteluun osattaisiin johtoryhmässä valmistautua, lisättiin haastattelu palaverin agendalle, jolloin aihe pysyi osallistujien muistissa palaveriin valmistautuessa. Lisäksi käytettävissä olevan haastatteluajan tehostamiseksi, haastattelun suunniteltu runko sekä valmistautumisohteet haastatteluun lähetettiin haastateltaville etukäteen (Liite 2). Näin pyrittiin saamaan haastateltavat pohtimaan aihetta jo etukäteen ja orientoitumaan haastattelutilanteeseen.

4.2.2 Haastattelun teemat

Haastattelun teemoja suunniteltaessa keskityttiin rajaamaan haastattelua sen tarkoitusta vastaavaksi. Teemojen suunnittelussa pyrittiin valitsemaan teemat siten, että ne eivät rajoita haastattelun keskustelua liiaksi, mutta rajaavat aihetta kuitenkin riittävästi, jotta rajallinen haastattelu-aika pystyttäisiin hyödyntämään tehokkaasti.

Teemahaastattelun runko:

- Esittäytyminen ja haastattelun tavoitteet
- Johtoryhmän tarkoitus
 - Miksi johtoryhmä on sinun mielestäsi perustettu?
 - Mitä tahoja johtoryhmän pitäisi mielestäsi palvella ja miten?
 - Mitä arvoa johtoryhmän työskentely tuo omaan arkirooliisi?
- Johtoryhmän työskentelytavat
 - Mitä muuttaisit johtoryhmän nykyisissä toimintatavoissa?
 - Mitkä toimintatavat tällä hetkellä toimivat erinomaisesti?
 - Miten valmistaudut johtoryhmän tapaamisiin?
- Lopetus
 - Mikä on tämän johtoryhmän tärkein tehtävä?
 - Kiitokset

4.2.3 Haastattelun kulku

Haastattelu aloitettiin haastattelijoiden ja osallistujien lyhyellä esittäytymisellä sekä haastattelun tarkoituksen ja tavoitteiden kertauksella. Lisäksi haastateltaville kerrottiin mihin ja missä muodossa haastattelun aineisto tallennettaisiin ja miten aineistoa käytettäisiin.

Tilaisuuden alussa sovittiin haastattelun tallentamisesta ja aineiston hävittämisestä litteroinnin jälkeen, anonymiteetin säilyttämiseksi. Näin pyrittiin saavuttamaan haastateltavien keskuudessa varmuus siitä, että he voivat kertoa avoimesti ajatuksiaan.

Maria Salonen toimi haastattelun fasilitaattorina ja Robert Kettunen vastasi haastattelun tallentamisesta ja teknisestä onnistumisesta Microsoft Teamsilla sekä muistiinpanojen tekemisestä. Koska Robert on itse tarkasteltavan johtoryhmän jäsen, osallistui hänkin osin keskusteluun haastattelun aikana.

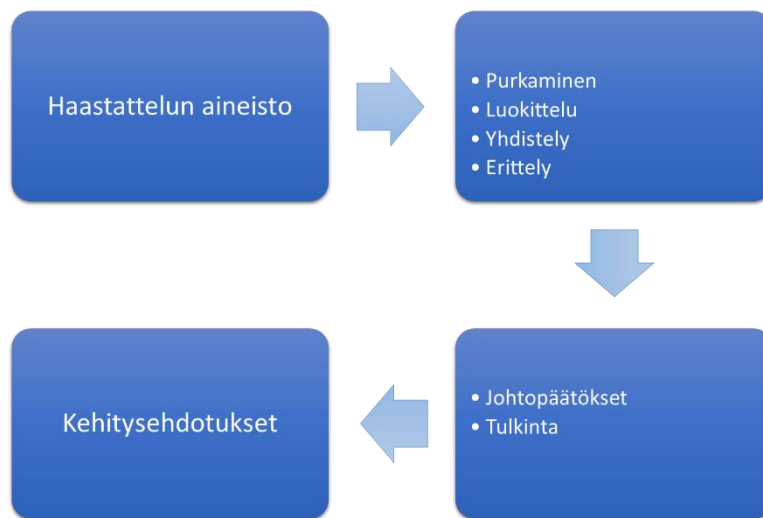
Haastattelu eteni hyvässä ilmapiirissä ja keskustelu oli avointa ja rikasta. Haastateltavat kertoivat rohkeasti omia mielipiteitään ja myös keskustelivat keskenään aihealueista ja johtoryhmän työskentelystä. Fasilitaattorin oli helppo johdattaa haastateltavia aiheesta toiseen ja haastateltavat kertoivat avoimesti ajatuksiaan myös teemarungon ulkopuolelta.

Haastattelu pysyi suunnitellussa aikataulussaan. Haastateltavat saapuivat paikalle sovittuna ajankohtana ja haastattelu voitiin aloittaa ajallaan. Haastattelu myös päätettiin ennalta sovitun aikataulun mukaisesti. Sairastumisen vuoksi yksi johtoryhmän jäsen ei voinut osallistua haastatteluun, mutta tämän ei koettu vaikuttavan lopputulokseen.

4.2.4 Haastattelun tulokset

Haastatteluaineisto litteroitiin (Johtoryhmä A 2023) haastattelun tallenteen perusteella tulosten ja analysoinnin helpottamiseksi. Litteroitua aineistoa on helpompi käsitellä kuin videoneuvottelun tallennetta. Teemahaastattelun litterointi toteutettiin propositiotason litterointina, jonka tarkkuuden koettiin riittävän, sillä haastattelun tuloksissa ja analysoinnissa keskityttiin haastattelun sisältöön. Propositiotason litteroinnissa ei kirjata ylös jokaista yksityiskohtaa sanatarkasti, eikä eleitä ja äänensävyjä vaan vain haastattelun pääsisältö (Kananen 2017, 132).

Haastattelussa kerättyä aineistoa analysoitiin purkamalla haastattelukokonaisuus osiin, luokittelemalla aineistoa teemoittain sekä yhdistelemällä ja erittelemällä haastattelussa nousseita yhteneviä sekä eriäviä mielipiteitä. Luokittelun jälkeen aineistosta tehtiin johtopäätöksiä ja tulkintoja suhteessa tietoperustaan. (Kuvio 8.)



Kuvio 8: Aineistosta kehitysehdotuksiin

Haastattelun tulokset koostettiin teema-alueittain taulukkoon. Taulukossa esitetään tulokset yhteenvedoluontoisesti siten, että eri näkökulmat tulevat esille. Yhteenvedolla pyrittiin löytämään tärkeimmät ja akuuteimmat kehityskohteet johtoryhmän toiminnassa, jotka nousivat haastattelun aikana. Selkeimpänä kehitystä kaipaavana asiana johtoryhmän jäsenten kertoman perusteella haastattelussa nousi esiin johtoryhmän kokousten rakenne, johon kaivattiin lisää systemaattisuutta. Johtoryhmä myös korosti henkilöstövoimavarojen huomioimisen merkitystä, jota haluttiin tarkentaa johtoryhmän työskentelyssä. (Liite 5.)

Haastattelu onnistui hyvin tavoitteessaan. Haastattelun avulla onnistuttiin tarkentamaan ja syventämään ymmärrystä tarkasteltavan johtoryhmän nykytilanteesta. Haastattelun tuloksia hyödynnettiin opinnäytetyössä niin benchmarking-vertailun kysymyksiin kuin työpajan aiheidenkin valinnassa, sekä kehitysehdotusten koostamisessa.

4.3 Benchmarkingin toteutus

Tämän opinnäytetyön yhtenä kehittämismenetelmänä hyödynnettiin benchmarkingia. Benchmarkingin avulla pyrittiin löytämään kohdeorganisaation johtoryhmälle tarjottavia toimivia käytäntöjä myös tietoperustan ulkopuolelta. Benchmarking valittiin yhdeksi kehittämismenetelmäksi siitä syystä, että vertailun avulla voidaan suhteellisen helposti löytää saman yrityksen sisältä oppeja hyödynnettäväksi joko suoraan tai niitä soveltaen.

Benchmarking toteutettiin sisäisenä benchmarkingina, jossa vertailtiin kohdeorganisaation käytänteitä saman yrityksen sisällä toimivan ylemmän tason johtoryhmän kanssa. Benchmarkingia olisi voitu tehdä myös kilpailevien yritysten johtoryhmissä tai muillekin aloille, mutta toimeksiantajan yrityksestä löytyi laajasti eri tasoisia ja erilaisilla roolituksella toimivia

johtoryhmiä, joten tämän opinnäytetyön osalta koettiin saavuttavan riittävästi vertailupintaa toteuttamalla benchmarking yrityksen sisällä.

4.3.1 Benchmarkingin suunnittelu ja järjestäminen

Benchmarkingin suunnittelu ja järjestäminen aloitettiin kartoittamalla toimeksiantajanyrityksestä vastaavanlaisia johtoryhmiä benchmarkingia varten. Benchmarkingin tiedonkeruu sovittiin toteutettavan haastattelulla. Vertailtava johtoryhmä ja sitä edustava henkilö löytyi haastateltavaksi toimeksiantajan avustuksella. Vertailukohteen löydyttyä haastatteluaika 20.4.2023 ja haastateltavalle henkilölle lähetettiin haastattelun tavoitteet sekä haastatteluteemat sähköpostilla 19.4.2023 (Liite 3) ennakkoon tiedoksi, jotta haastateltava pystyisi valmistautumaan keskusteluun pohtimalla niitä mahdollisimman tarkkaan etukäteen.

Haastattelu päätettiin järjestää Microsoft Teamsin videoneuvottelun välityksellä, sillä haastateltava henkilö työskenteli toisella paikkakunnalla. Videoneuvottelun ei koettu haittaavan haastattelua, sillä molemmat osapuolet käyttävät sitä työssään päivittäin.

Suunnitteluvaiheessa sovittiin myös haastattelijoiden rooleista etukäteen, jotta haastattelun aluksi myös haastateltavalle on selkeää, mikä on kunkin osapuolen rooli. Benchmarking-haastattelun sisällön suunnittelussa käytiin läpi aikaisemmasta teemahaastattelusta esiin nousseita sisältöjä, joista luotiin vertailuteemat.

4.3.2 Benchmarking-haastattelun teemat

Benchmarkingissa kehittämiskohteiksi valikoituivat aiemmassa teemahaastatteluissa ilmenneet teemat, joiden ympäriltä nähtiin olevan kehittämismahdollisuuksia. Haastatteluiden teemoina apukysymyksineen olivat:

- Kuinka useasti johtoryhmä kokoontuu?
- Miten aikaisin kokousten agenda ja odotukset osallistujille on johtoryhmän tiedossa?
- Johtoryhmän rooli henkilöstövoimavarojen johtamisessa?
 - Miten henkilöstö ja henkilöstön voimavarat tulevat johtoryhmän toiminnassa ja tavoitteissa huomioiduiksi?
- Johtoryhmän tavoitteet
 - Millaisia tavoitteita johtoryhmä on asettanut toiminnalleen?
- Johtoryhmän työskentelytavat
 - Onko johtoryhmän kokouksissa kiertävä puheenjohtajamalli vai toimiiko puheenjohtajana aina sama henkilö?
 - Jos edellisen vastaus oli kyllä, millaisia hyötyjä näet tästä mallista?
 - Miten johtoryhmänne puheenjohtaja innostaa johtoryhmän jäseniä ja luo yhteenkuuluvuuden tunnetta?

- Miten johtoryhmän jäsenet on velvoitettu valmistautumaan kokouksiin ennakoon?
- Päätöksenteko
 - Miten ja millaisilla tavoilla johtoryhmä varmistaa, että kokouksissa tehdyistä asioista tehdään päätöksiä, seurataan niiden toteutumista ja mitataan päätöksenteon laatua?

4.3.3 Benchmarking-haastattelun kulku

Haastattelun aluksi osapuolet esittäytyivät ja kerrattiin tilaisuuden tarkoitus, tavoitteet sekä sovittiin vielä yhteisesti kokouksen tallentamisesta myöhempää litterointia varten. Lisäksi haastateltavalle kerrottiin, miten haastattelun aineisto tallennetaan ja miten sitä hyödynnetään opinnäytetyössä. Haastattelun tallentamisen yhteydessä sovittiin, että videotallenne hävitetään litteroinnin jälkeen, anonymiteetin säilyttämiseksi. Tällä tavoin varmistettiin, ettei haastattelun tallentamiselle ollut esteitä. Opinnäytetyön tekijöistä Maria Salonen toimi kokouksen fasilitaattorina ja toimi pääasiallisena haastattelukysymysten kysyjänä. Robert Kettunen toimi kokouksen teknisenä toteuttajana ja vastasi tilaisuuden tallentamisesta. Tämän lisäksi hän teki muistiinpanoja haastattelusta, sekä kysyi tarkentavia kysymyksiä.

Haastattelu sujui hyvin ja rennoissa tunnelmissa. Haastateltava kertoi avoimesti edustamansa johtoryhmän työskentelytavoista ja teemahaastattelun luonteen vuoksi asioista keskusteltiin myös ennakkoon ilmoitettujen teemojen ulkopuolelta, kuten esimerkiksi toiminnassa havaituista haasteista. Haastattelu pysyi sovitussa aikataulussa aloituksen ja keston osalta.

4.3.4 Benchmarkingin tulokset

Tulosten käsittelyn ja analysoinnin helpottamiseksi haastattelu litteroitiin (Johtoryhmä B 2023) videotallennetta hyödyntäen. Benchmarking-haastattelun litterointi tehtiin teemahaastattelun tapaan propositiotason litterointina, jonka tarkkuuden koettiin riittävän, sillä haastattelun tuloksissa ja analysoinnissa keskityttiin itse haastattelun sisältöön.

Benchmarkingissa kerättyä litteroitua aineistoa (Johtoryhmä B 2023) analysoitiin vastaavasti kuin aiemman haastattelun aineistoa. Benchmarkingin aineistoa sekä vertailtiin että yhdistettiin johtoryhmän haastattelun aineiston (Johtoryhmä A 2023) kanssa, minkä perusteella tehtiin johtopäätöksiä ja tulkintoja suhteessa tietoperustaan. (Kuvio 8.)

Benchmarkingin tulokset on kasattu vertailtavuuden vuoksi taulukkomuotoon esitettäväksi (Liite 6) aikaisemman (Johtoryhmä A 2023) ja benchmarking-haastattelun (Johtoryhmä B 2023) sisällön perusteella. Vertailutaulukossa (Liite 6) on ensimmäisessä sarakkeessa esitetty teemakysymys ja sen jälkeen kehitettävän johtoryhmän toiminnan kuvaaminen sekä vertailtavan esikuvajohtoryhmän toiminnan kuvaaminen.

Johtoryhmien toiminnoissa on havaittavissa joitakin eroavaisuuksia. Benchmarkingin tulosten perusteella ilmenneitä eroavaisuuksia nostetaan esille seuraavaksi toteutettavassa työpajassa. Tavoitteena on, että tarkasteltava ja kehitettävä kohdejohtoryhmä voisi löytää itselleen joitakin uusia toimintamalleja kokeiltavaksi omassa toiminnassaan.

4.4 Työpajan toteutus

Johtoryhmän jäsenet haluttiin osallistaa opinnäytetyön kehitystoimenpiteiden suunnitteluun, jotta valitut toimenpiteet vastaisivat mahdollisimman hyvin juuri tämän johtoryhmän tarpeita. Lisäksi kehitystoimenpiteiden suunnitteluun osallistamisen koettiin lisäävän johtoryhmän jäsenten sitoutumista paitsi valittavien toimenpiteiden toteutukseen mutta myös itse johtoryhmätyöskentelyyn.

Opinnäytetyön aikana oli suunniteltu toteutettavan useampia työpajoja eri aihealueista. Työpajoissa käsiteltävät aiheet nousivat paitsi lähtötilanteessa tunnistetuista tarpeista, niin myös aineiston keruun myötä nousseista ideoista. Opinnäytetyön aikana toimeksiantajan aikataulut rajoittivat kuitenkin merkittävästi mahdollisuuksia toteuttaa useita työpajoja, joten opinnäytetyön toteutuksessa päädyttiin toteuttamaan yksi työpaja, johon osallistui koko johtoryhmä.

4.4.1 Työpajan suunnittelu ja järjestäminen

Työpajan suunnittelu aloitettiin keskustelemalla johtoryhmän kanssa käytettävissä olevasta ajasta, joka vaikutti työpajan laajuuteen ja siten työpajassa käsiteltäviin aiheisiin sekä työskentelytapoihin. Työpaja saatiin sovittua johtoryhmän viikkopalaverin yhteyteen 26.4. Työpajalle saatiin varattua kaksi tuntia aikaa, kun viikkopalaverin aikaa hieman pidennettiin. Työpajan aiheet ja valmistautumisohjeet lähetettiin osallistujille etukäteen sähköpostilla (Liite 4), jotta osallistujat pystyisivät valmistautumaan työpajaan etukäteen ja aiheiden esittelyistä säästettäisiin aikaa itse työpajassa.

Kuten haastatteluidenkin osalta, kehityshankkeen toteutuksessa olisi haluttu järjestää useampi työpaja. Useamman tai laajempien työpajojen myötä olisi opinnäytetyössä saatu konkreettisia kehitysaskelaita enemmän johtoryhmän käyttöön. Koska olosuhteiden vaikutuksesta käytettävissä ei ollut aikaa useammalle työpajalle, päädyttiin suunnittelemaan työpaja annettuun aikaan sopivaksi ja muut kehitystoimenpiteet esitettäisiin kehitysehdotuksina sekä jatko-toimenpiteinä.

Työpaja olisi haluttu järjestää kasvotusten, sillä se olisi helpottanut ilmapiirin luomisessa sekä työskentelyn tehokkuuden varmistamisessa. Koska kaikki osallistujat eivät päässeetkään matkustamaan paikan päälle, päädyttiin työpaja järjestämään virtuaalisesti Microsoft Teamsillä. Microsoft Teamsin Whiteboard-sovellus myös mahdollisti työpajassa virtuaalisen luonnoslehtiön käytön, jonka käyttö oli työpajaan osallistujille tuttua. Työpajan uudelleen

aikatauluttaminen ei ollut mahdollista tiukan aikataulun vuoksi. Työpajan osallistujat hyödynivät työssään ja keskinäisissä palaverieissaan päivittäin Microsoft Teamsia ja muita virtuaalisia työvälineitä. Lisäksi ryhmän kesken vallitsee luottamus ja hyvä työskentelyilmapiiri. Myös haastattelussa havaittiin, ettei virtuaalisuus luonut esteitä keskustelun onnistumiselle. Näin ollen työpaja uskallettiin toteuttaa virtuaalisena.

Virtuaalinen toteutus toi työpajan suunnitteluun oman lisänsä. Suunnitteluvaiheessa tiedettiin, että käytettävissä oleva aika olisi rajallinen ja että potentiaalisia aiheita työpajassa käsiteltäväksi olisi tietoperustaan pohjautuen runsaasti. Suunnitteluvaihteessa kiinnitettiin erityistä huomiota aiheiden ja työskentelytapojen valintaan sekä ajankäytön suunnitteluun. Työpajaa suunniteltaessa sovittiin, että keskustelu pidettäisiin kahden pääteeman ympärillä. Valituille teemoille varattiin yhtä paljon työskentelyaikaa. Eri työstövaiheisiin käytettävä aika suunniteltiin etukäteen, jotta aikataulu pysyisi kurissa. Suunnitteluvaiheessa sovittiin myös fasilitoinnin vastuualueet.

4.4.2 Työpajan aiheet

Työpajaan oli tietoperustan pohjalta tarjolla useita eri aihevaihtoehtoja, joissa nähtiin potentiaalisia kehitysaiheita tarkasteltavan johtoryhmän toiminnalle. Aiheita valittaessa pohdittiin, mitkä olisivat tärkeimmät asiat, jotka auttaisivat johtoryhmää kehittämään omaa toimintaansa. Pohdinnassa vertailtiin tietoperustaa ja haastattelussa sekä benchmarkingissa esiin tulleita asioita keskenään.

Haastattelussa (Liite 5) nousi selkeästi esiin, että johtoryhmän jäsenet kaipaavat selkeämmin määriteltyä rakennetta työskentelyyn. Selkeämmän rakenteen toivottiin auttavan kokouksiin valmistautumisessa, päätöksenteossa sekä varmistavan, että tärkeät asiat nousevat käsiteltyyn oikeaan aikaan. Tätä näkökulmaa tukevat myös useat teorialähteet.

Johtoryhmä korosti haastattelussa (Liite 5) henkilöstön huomioimisen tärkeyttä päätöksenteossa. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja sen kehittäminen IT-asiakastukiyksikössä koettiin yhdeksi tärkeimmistä johtoryhmän tehtävistä. Johtoryhmän rooli henkilöstövoimavarojen johtamisen osalta haluttiin tarkentaa vielä konkreettisemmalle tasolle.

Työpajassa käsiteltäviksi aiheiksi valittiin nämä kaksi, jotka selkeimmin nousivat esiin johtoryhmältä itseltään:

- Johtoryhmän toiminnan runko
 - Vuosikello
 - Palaveriagenda / -teemoitus
- Johtoryhmän rooli henkilöstövoimavarojen johtamisessa

4.4.3 Työpajan kulku

Työpaja aloitettiin osallistujien lyhyellä esittäytymisellä, työpajan tarkoituksen ja tavoitteiden kertauksella sekä työskentelytapojen läpikäynnillä. Esittäytyminen oli tarpeen, koska työpajaan osallistui henkilöitä, jotka eivät olleet mukana aiemmassa johtoryhmälle tehdyssä haastattelussa. Osallistujille kerrottiin työpajan aiheiden esittelyn yhteydessä myös, miten ja mihin tarkoitukseen työpajan aineistoa tullaan hyödyntämään. Tässä yhteydessä osallistujien kanssa sovittiin myös työpajan tallentamisesta, jotta tarvittaessa voitaisiin palata materiaaliin tarkemmin, jos olisi syytä epäillä muistiinpanojen tarkkuutta tai oikeellisuutta. Työpajan tallentamisen yhteydessä sovittiin, että videotallenne hävitetään aineiston läpikäynnin jälkeen, anonymiteetin säilyttämiseksi. Tällä tavoin varmistettiin, ettei työpajan tallentamiselle ollut esteitä.

Työpajaan osallistui viisi johtoryhmän jäsentä. Valitettavasti yksi johtoryhmän jäsen joutui jättäytymään pois työpajasta lyhyellä varoitusajalla. Maria Salonen toimi työpajan pääfasilitaattorina, jotta Robert Kettunen voisi osallistua työskentelyyn johtoryhmän jäsenenä.

Työpajassa hyödynnettiin Microsoft Teamsin Whiteboard-työkalua, jonka luonnoslehtiöön osallistujat listasivat työpajan aikana omia ehdotuksiaan lapuille, joita työpajan myöhemmissä vaiheissa luokiteltiin ja järjesteltiin omiksi kokonaisuuksikseen.

Ensimmäisenä aiheena käsiteltiin johtoryhmän toiminnan rakennetta. Aiheen käsittelyn tavoitteena oli muodostaa johtoryhmälle vuosikello säännöllisesti käsiteltävistä asioista sekä palaveriagenda aiheista, jotka toistuvat viikoittain tai kuukausittain.

Käsittelyn vaiheet - Johtoryhmän toiminnan runko:

- Aiheen tarkennus ja työskentelyohjeet - 5 min
- Itsenäinen työskentely - 5 min + 2 min lisääika
 - Jokainen osallistuja listasi omia ajatuksiaan lapuille Whiteboardille
 - Jokaisella osallistujalla oli eri väriset laput
- Ehdotusten läpikäynti - 20 min
 - Jokainen osallistuja kävi läpi omat nostonsa ja tarkensi lapun sisältöä ja sitä millaisella syklillä aihe esiintyy johtoryhmän työskentelyssä
- Aiheiden järjestely - 20 min
 - Aiheet järjesteltiin yhteisesti keskustelemalla neljään kategoriaan sen mukaan, miten usein aiheet on nostettava käsittelyyn: Viikoittain, kuukausittain, kvartaaleittain, puolivuositain
 - (Liite 9)
- Jatkotoimenpiteistä ja vastuista sopiminen - 5 min
- Tauko 5 min

Käsittelyn vaiheet - Johtoryhmän rooli henkilöstövoimavarojen johtamisessa:

- Aiheen tarkennus ja työskentelyohjeet - 5 min
- Itsenäinen työskentely - 5 min
 - Jokainen osallistuja listasi omia ajatuksiaan lapuille Whiteboardille
 - Jokaisella osallistujalla oli eri väriset laput
- Ehdotusten läpikäynti - 20 min
 - Jokainen osallistuja kävi läpi omat nostonsa ja tarkensi lapun sisältöä ja sitä millaisella syklillä aihe esiintyy johtoryhmän työskentelyssä
- Aiheiden järjestely - 20 min
 - Aiheet, jotka olivat jo konkreettisia, nostettiin suoraan vuosikelloon sekä johtoryhmän agendalle
 - Muista aiheista käytiin tarkentavaa keskustelua ja mietittiin, miten niitä tulisi käsitellä ja missä yhteydessä; kehityspäivät/kokoukset
 - (Liite 9)
- Jatkotoimenpiteistä ja vastuista sopiminen - 5 min
- Lopetus ja kiitokset

Työpajan lopuksi kerrattiin molempien aihealueiden käsittelyn lopputulemat, jatkotoimenpiteet ja vastuut sovittujen jatkotoimenpiteiden edistämiseksi. Opiskelijat kertoivat johtoryhmälle myös opinnäytetyön etenemisen seuraavat vaiheet ja arvion, milloin johtoryhmälle toimitetaan opinnäytetyön tuotoksena syntyneet kehitysehdotukset. Työpajan lopuksi johtoryhmän jäsenet antoivat omatoimisesti palautetta työpajasta. Palautteissa nousi esiin etenkin työpajan hyödyllisyys johtoryhmän kehittämiseksi. Moni työpajaan osallistunut mainitsi, että ulkopuolisen fasilitaattorin hyödyntäminen kehittämistoiminnassa luo erilaiset lähtökohdat kehityskohteiden miettimiselle, kuin se, että johtoryhmä keskenään kävisi asioita läpi.

4.4.4 Työpajan tulokset

Fasilitaattorit tekivät työpajan aikana muistiinpanoja esiin tulevista asioista. Varsinaisena työskentelyalustana toimi Microsoft Teamsin Whiteboard-työkalu, josta otettiin kuvakaappauksia työpajan eri vaiheissa työskentelyn eri vaiheiden tallentamiseksi. (Liite 9)

Työpajan tuloksina johtoryhmän toiminnan rungon osalta syntyi listaus aiheista, jotka ovat säännöllisesti johtoryhmän käsittelyssä. Nämä aiheet jaettiin viikko-, kuukausi-, kvartaali- ja puolivuositason tasolle (Liite 9). Jatkotyöstönä opiskelijat sitoutuivat tekemään tämän jaotteen pohjalta sekä vuosikellon että palaveriagendan rungon, jotta johtoryhmän on helpompaa lähteä työstämään ja toteuttamaan muodostunutta rakennetta. Johtoryhmä sitoutui jatkotoimintaan opiskelijoiden ehdotusta vuosikellosta ja agendan rungosta. Lisäksi johtoryhmä sopi jo työpajan lopuksi, että ensimmäisenä askeleena oikeiden asioiden agendalle nostamisen

varmistamiseksi johtoryhmä sopii jatkossa jokaisen palaverin lopuksi yhdessä seuraavan palaverin agendan ja se lyödään lukkoon.

Johtoryhmän rooli henkilöstövoimavarojen johtamisessa aiheen käsittelyn tuloksena vuosikelloon päätettiin nostaa aiheet:

- Virkistystoiminta ja virkistysbudjetin käyttäminen
- Tasapuolisuuden varmistaminen tiimien välillä; varmistetaan yhteiset käytännöt
- Henkilöstön kehittäminen; koulutukset ja koulutusbudjetit
- Henkilöstötutkimuksesta nousevat toimenpiteet
- Kuukausipalkitseminen
- Henkilöstön työssä jaksaminen; sairauspoissaolojen trendit

Henkilöstövoimavara -aiheen työstön yhteydessä työpajassa tehtiin ehdotus henkilöstön kuukausittaisesta palkitsemisesta. Ehdotus sai jo työpajassa paljon kannatusta, joten toimenpide päätettiin nostaa suoraan johtoryhmän toimintaan. Robert Kettunen lupautui ottamaan vastuun ehdotuksen jalostamisesta ja palkitsemismallin rakentamisesta ensin johtoryhmän hyväksyttäväksi ja sen jälkeen jalkautettavaksi käytäntöön.

4.5 Kehitystyön eettisyys

Tutkimusten toteutukseen liittyy aina eettisiä kysymyksiä, jotka toteutuksessa on otettava huomioon. Eettiset ratkaisut tulee huomioida tutkimuksen kaikissa vaiheissa niin tutkimuksen tarkoituksen määrittelyssä, aineiston keräämisessä ja sen analysoinnissa kuin raportoinnissakin. Yleisesti hyväksyttyjen tiedonhankinnan ja julkistamiseen liittyvien tutkimuseettisten periaatteiden tunteminen on jokaisen tutkijan omalla vastuulla. Ohjeita ja opastusta hyvien tieteellisten käytäntöjen, jotka ovat hyvän tutkimuksen edellytys, noudattamiseen on saatavilla erillisten julkisten elinten sekä yliopistojen eettisten toimikuntien ohjeistuksista. (Hirsjärvi ym. 2013, 23-25; Hirsjärvi & Hurme 2015, 19-20.)

Opinnäytetyössä ei toteutettu tutkimusta, mutta aineistoa kerättiin haastatteluita hyödyntämällä. Haastatteluiden toteutuksessa huomioitiin haastateltavien tiedottaminen haastattelun tavoitteista sekä tarkoituksesta, jotta haastateltavat tiesivät mihin aineistoa käytetään ja mihin ja missä muodossa haastatteluiden sisältö tallennetaan. Haastatteluissa käsiteltävät aiheet liittyivät johtoryhmän työskentelyyn, eikä itse aiheiden käsittelyssä tunnistettu eettisiä haasteita. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista.

Opinnäytetyössä ei käsitelty henkilötietoja tai muuta sensitiivistä tietoa. Opinnäytetyön aluksi toimeksiantajan kanssa sovittiin aineiston tallentamisiin ja analysointeihin liittyen, ettei työstä tunnista haastateltavia henkilöitä tai käsiteltävää organisaatiota.

Haastatteluaineistoja muutettaessa tekstimuotoon analyysseja ja litterointeja varten poistetaan niistä tunnistetiedot, mikäli niiden säilyttäminen ei ole lopputuloksen kannalta välttämätöntä. Aineiston käsittelemistä poistamalla siitä tunnistetiedot kutsutaan anonymisoinniksi. (Ruusuvuori ym. 2010, Aineistojen eettinen käsitteleminen käytännössä: anonymisoinnin peruseriaatteen.)

Kaikki haastatteluihin ja työpajaan kutsutut henkilöt tiedotettiin tilaisuuden aluksi siitä, että käsiteltävä aineisto tallennetaan heidän luvallaan litterointia ja analyysseja varten, mutta litteroinneista poistetaan kaikki suorat ja välilliset tunnistetiedot, ja tallenteet tuhoetaan niiden analysoinnin jälkeen.

Luottamuksellisuus sekä aineistoon liittyvät käyttötarkoitukset, kuten säilyttäminen ja jatkokäyttö on tuotava ilmi haastateltaville ennen haastatteluiden alkua. Luottamuksella kuvataan ensisijaisesti haastateltavan luottamusta aineiston käsittelyyn sovitusti. (Ruusuvuori ym. 2010, Haastattelun luonne ja luottamuksellisuus.)

5 Kehittämisehdotukset

Haastattelussa, benchmarkingissa ja työpajassa kerättyjen aineistojen analyysin tuloksia verrattiin suhteessa tietopohjaan ja aiemmin kerättyihin kokemuksiin. Analyysin ja johtoryhmän kanssa kehityshankkeen kuluessa sovittujen toimenpiteiden pohjalta opinnäytetyössä esitettiin johtoryhmälle kehitysehdotukset (Liite 10) jatkotoimenpiteistä, joilla johtoryhmän toimintaa voisi kehittää.

Kehitysehdotuksissa huomioitiin johtoryhmän aineiston keruuvaiheessa erityisellä tärkeydellä esiin nostamat asiat. Johtoryhmän omien näkemysten perusteella tietoperustasta nousseita kehitysehdotuksia priorisoitiin sen mukaan, mitkä koettiin tärkeäksi tarkasteltavan johtoryhmän toiminnalle johtoryhmän nykyisessä kehitysvaiheessa uutena johtoryhmänä.

Kehitysehdotuksista laadittiin johtoryhmälle kooste PowerPoint-esitysmuodossa jatkotoimenpiteitä varten. Kehitysehdotukset käytiin läpi johtoryhmän kanssa, jolloin johtoryhmä pystyi vielä kysymään tarkennuksia ehdotuksiin. Läpikäynnin yhteydessä kerättiin johtoryhmältä palautetta kehitysehdotusten hyödyllisyydestä.

5.1 Johtoryhmän tarkoitus ja rooli

Kehityshankkeen aikana haastattelussa sekä työpajassa voitiin todeta, että huolimatta siitä, että tarkasteltava johtoryhmä on toiminnassaan vasta kehityskaarensa alussa, johtoryhmän jäsenillä on hyvä ja yhtenäinen käsitys siitä, miksi johtoryhmä on olemassa ja mitä tahoja

johtoryhmä palvelee. Johtoryhmän jäsenillä oli myös yhtenäinen näkemys asioista, joita pidetään tarkasteltavan johtoryhmän tärkeimpinä tehtävinä.

Pystyäkseen fokusoimaan toimintaansa entistä tehokkaammin oikeisiin asioihin, suositellaan johtoryhmälle kuitenkin oman tarkoituksen ja roolin kirkastamista entisestään. Johtoryhmän toiminnan fokuksen tarkentamisessa ja selkeyttämisessä auttaisi, jos johtoryhmä pysähtyisi määrittelemään itselleen oman mission sekä vision. Kun johtoryhmälle määritellään missio, joka määrittelee johtoryhmän toiminnan painotuksen, se helpottaa todennäköisesti myös jäsenten siirtymistä oman operatiivisen roolinsa ja johtoryhmätyöskentelyn välillä. Johtoryhmän tarkoituksen ja roolin kirkastaminen oman mission ja vision määrittämisellä nähdään vaikuttavan positiivisesti myös johtoryhmän ryhmäytymiseen ja voimaantumiseen, kun ryhmälle luodaan vankka kivijalka.

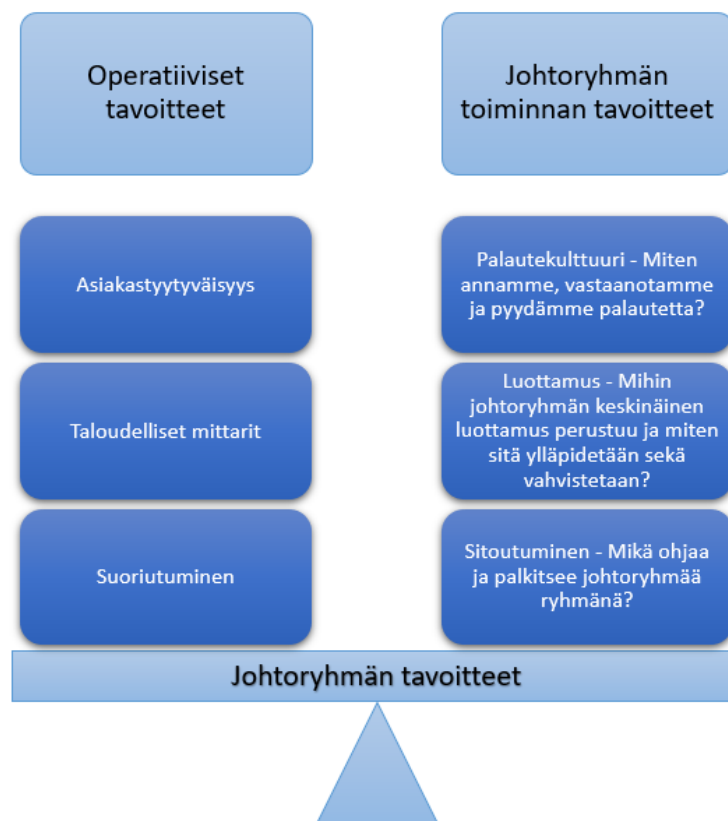
Johtoryhmän mission ja vision työstöön kannattaa varata riittävästi aikaa ja sopiva ympäristö, jossa arjen kiireet eivät häiritse aiheeseen syventymistä. Työpaja voitaisiin toteuttaa esimerkiksi johtoryhmän kehityspäivän yhteydessä muualla kuin toimistoympäristössä. Johtoryhmän kannattaa valita työpajaan ulkopuolinen fasilitaattori, jotta kaikki johtoryhmän jäsenet voivat keskittyä työpajaan.

5.2 Johtoryhmän tavoitteet

Johtoryhmällä on olemassa tunnistettavia tavoitteita, jotka perustuvat taktisiin mittaristoihin ja henkilöstötyytyväisyyteen. Johtoryhmätyöskentelyn mielekkyyden ja johtoryhmän jäsenten sitoutumisen lisäämiseksi entisestään, tulisi johtoryhmän arvioida voidaanko itse johtoryhmän työskentelylle asettaa tavoitteita ja miten niitä mitataan.

Tavoitteen määrittely auttaa johtoryhmää ylläpitämään fokuksensa oleellisissa asioissa ja valitsemaan käsittelynsä oikeat asiat kaikista johtoryhmälle ehdotetuista asioista. Yhteisen tavoitteen määrittely myös vahvistaa johtoryhmän potentiaalin hyödyntämistä ja ehkäisee yksilöiden oman operatiivisen roolin tavoitteiden liian vahvaa vaikutusta johtoryhmätyöskentelyssä.

Johtoryhmän on tavoitteiden määrittelyssään ehdottomasti huomioitava perinteiset, koko yritykselle tai yksikölle asetetut tavoitteet, joilla myös yritystä tai yksikkö seurataan. Yleisten tavoitteiden lisäksi johtoryhmän omat tavoitteet ja näihin liittyvät onnistumismittarit keskittyvät siihen, miten johtoryhmä toimii ja kehittyy. Johtoryhmän tulee myös linkittää perinteiset yksikön suoriutumiseen ja tulokseen liittyvät tavoitteet (kuvio 9) sekä omat ryhmätoiminnan tavoitteet keskenään, jotta fokus säilyy.



Kuvio 9: Esimerkki johtoryhmän tavoitteista

5.3 Johtoryhmän kokouskäytänteet ja päätöksenteko

Tarkasteltavan johtoryhmän haastattelussa nousi johtoryhmän keskuudesta tarve kehittää johtoryhmän kokouskäytänteitä sekä päätöksentekoa systemaattisemmaksi kehittämällä johtoryhmän työskentelyn rakennetta. Opinnäytetyön lähtötietojen sekä haastattelussa kerätyn aineiston perusteella johtoryhmässä käsiteltäviä aihealueita ja niiden käsittelytiheyttä lähdettiin jalostamaan johtoryhmän kanssa työpajassa.

Työpajan tuotoksena syntyi listaus aihealueista, joita johtoryhmän tulisi käsitellä säännöllisesti kokouksissa ja työpajoissa. Aiheet ryhmiteltiin käsittelytiheyden mukaisesti neljään eri ryhmään: viikoittain, kuukausittain, kvartaaleittain, puolivuositain.

Johtoryhmä kokoontuu viikoittaisessa 1,5 tunnin mittaisessa palaverissa, jonka lisäksi johtoryhmällä on satunnaisesti kehityspäiviä. Palavereiden tiheys ja kesto ovat tarkoituksenmukaiset. Ajankäyttö mahdollistaa asioiden tiiviin käsittelyn, mutta ei vie johtoryhmän jäseniltä liikaa aikaa heidän varsinaisesta työtehtävästään. Palavereiden kalenterivaraus on jatkuva, mikä varmistaa sen, että palaverit toteutuvat viikoittain suunnitellusti.

Kehityspäivien rooli säännöllisten palavereiden rinnalla johtoryhmän toiminnassa on mahdollistaa sellaisten asioiden käsittely, jotka vaativat enemmän syventymistä ja aikaa.

Kehityspäivien sisällä voidaan toteuttaa esimerkiksi työpajoja kehitettävän aiheen tiimoilta. Kehityspäivien sisältö painottuu nimensä mukaisesti kehitystä vaativiin aiheisiin. Aiheet voivat liittyä joko johtoryhmän omaan kehittymiseen tai johdettavan toiminnon kehittämiseen.

Johtoryhmän tulisi varata palavereiden tapaan kehityspäivät etukäteen. Kehityspäivien ajankohdat tulisi sopia koko vuodeksi kerrallaan, esimerkiksi edellisen vuoden lopussa joulukuussa tai alkavan vuoden alussa tammikuussa. Etukäteen aikatauluttamalla varmistutaan siitä, että kehityspäivät todella toteutuvat ja ajankohdat on hyvissä ajoin varattu osallistujien kalentereista. Kehityspäivä tulisi järjestää kvartaaleittain, jolloin johtoryhmällä on riittävän usein mahdollisuus käsitellä laajempaa syventymistä vaativia aiheita, mutta työskentely ei vie liikaa resursseja johtoryhmän jäsenten varsinaisesta työtehtävästä. Kehityspäivien agenda tulisi suunnitella riittävän ajoissa ja myös kehityspäivän agendan suunnitteluun tulisi varata aikaa. Kehityspäivien aiheet nousevat johtoryhmän vuosikellosta (kuvio 10) tai muista ajankohtaisista aiheista, joiden on todettu vaativan laajempaa käsittelyä kuin mitä johtoryhmän palaverissa voidaan ajankäytön raameissa toteuttaa.



Kuvio 10: Johtoryhmän vuosikello

Työpajassa nostettujen säännöllistä käsittelyä vaativien aiheiden pohjalta johtoryhmälle on tehty ehdotus viikoittain vaihtuvasta palaveriagendasta (Liite 7), joka toistuu kuukausittain. Johtoryhmän on kuitenkin vielä sisäisesti arvioitava aiheiden määrä suhteessa käytettävään aikaan varmistaakseen, ettei agenda ole liian täyteen ahdettu, mikä tappaa vapaan keskustelun mahdollisuudet. Vapaan keskustelun mahdollisuus sekä mahdollisuus nostaa ajankohtaisia aiheita agendalle nopealla varoitusaajalla, koettiin johtoryhmässä tärkeäksi, minkä vuoksi agendan tulisi jättää tähän aikaa. Tärkeänä aiheena jokaisen palaverin loppuun lisätään seuraavan viikon agendasta sopiminen, jolloin tarkastetaan ja varmistetaan, että tarvittavat asiat nousevat käsittelyyn esimerkiksi vuosikellosta (kuvio 10). Palaveriagenda auttaa johtoryhmän jäseniä palaveriin valmistautumisessa. Lisäksi agendalla varmistetaan, että päätöksiä edellyttävät aiheet tulevat oikea-aikaisesti käsittelyyn.

Varmistaakseen kokouksessa sovittujen asioiden etenemisen ja päätösten kirjaamisen, tulisi johtoryhmän dokumentoida kokouksessa sovitut asiat esimerkiksi palaverimuistioon.

Johtoryhmä hyödyntää jo nyt Microsoft Teamsin Planner-työkalua, joka mahdollistaa sovittujen tehtävien etenemisen seuraamisen ja vastuuttamisen. Olisi kuitenkin syytä varmistaa, että myös muut kuin tehtäväluontoiset asiat tulevat dokumentoiduiksi. Palaverimuistion tallennuspaikan tulisi olla yksiselitteinen, jotta se on helposti löydettävissä. Muistio voidaan tallentaa esimerkiksi samaan paikkaan, josta palaveriagenda löytyy.

Kvartaali- ja puolivuositilastoilla toistuvat aiheet on viety johtoryhmän vuosikelloon (kuvio 10), josta ne nostetaan johtoryhmän käsittelyyn oikea-aikaisesti joko viikkopalaveriin tai kehityspäivään. Vuosikello rytmittää johtoryhmän vuotuista työskentelyä ja auttaa toiminnan suunnittelussa. Johtoryhmän tulisi tarkastella vuosikelloa säännöllisesti esimerkiksi kuukausittain varmistaakseen, että aiheet nousevat käsittelyyn. Vuosikelloa on tarkasteltava myös sen ajantasaisuuden näkökulmasta ja päivitettävä tarvittaessa. Opinnäytetyön yhteydessä rakennettu vuosikello toteutettiin poikkeuksellisesti aikajaksolle kesäkuu 2023-toukokuu 2024, jotta johtoryhmä voisi harjoitella työkalun käyttöä ja hyödyntämistä. Usein vuosikello rakennetaan kalenterivuodeksi tammikuu-joulukuu, mutta vuosikellon jakso on mietittävä johtoryhmän tarpeita vastaavaksi. Johtoryhmää suositellaan päivittämään vuosikello viimeistään joulukuussa 2023 vuodelle 2024.

5.4 Johtoryhmän viestintäsuunnitelma

Haastattelun ja benchmarkingin perusteella tarkasteltavalla johtoryhmällä on jo olemassa jokseenkin vakiintuneet käytännöt henkilöstön viestimiseen. Lisäksi johtoryhmän jäsenet toimivat viestin välittäjinä omissa operatiivisissa rooleissaan.

Johtoryhmän viestinnän onnistumisella on merkittävä rooli johtoryhmän työn linkittymisessä organisaation arkeen. Sen lisäksi, että johtoryhmä onnistuu viestimään tekemänsä päätökset henkilöstölle, tulisi johtoryhmän onnistua strategisessa sekä omien fokusvalintojensa viestinnässä. Yksikön henkilöstölle viestimisen lisäksi johtoryhmän tulisi miettiä, miten onnistua sidosryhmäviestinnässä.

Viestinnän toteuttamista helpottaisi, jos johtoryhmä toteuttaisi viestintäsuunnitelman. Viestintäsuunnitelman yhteydessä johtoryhmän olisi pysähdyttävä määrittelemään sidosryhmät ja tahot, joille viestintää suunnataan.

Viestintäsuunnitelmassa johtoryhmä määrittelee viestinnän kohderyhmät, eli erittelee tahot, joille viestintää kohdennetaan. Kun kohderyhmät ovat selvillä, on määriteltävä kullekin kohderyhmälle viestinnän tavoitteet, eli mitä kohderyhmän viestinnällä pyritään saavuttamaan. Tavoitteet auttavat rajaamaan ja tarkentamaan kullekin kohderyhmälle oleelliset viestittävät asiat. Viestintäsuunnitelmassa on tärkeää määritellä myös viestintäkanavat kullekin kohderyhmälle.

Kun kohderyhmät, kohderyhmäkohtaiset tavoitteet ja viestittävät asiat on määritelty, olisi myös viestinnän toteutus hyödyllistä aikatauluttaa johtoryhmän vuosikelloon. Kun kohderyhmäkohtainen viestintä suunnitellaan riittävän pitkälle aikavälille vuosikellossa, varmistutaan viestinnän olevan systemaattista ja säännöllistä.

5.5 Henkilöstön palkitseminen

Kehitettävän johtoryhmän yhteisessä kehittämistyöpajassa yhtenä kehityskohteena johtoryhmältä nousi henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyen henkilöstön säännöllinen huomioiminen palkitsemalla. Kauhasen (2012, 108) mukaan henkilöstön palkitseminen on keskeisimpiä henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyviä asioita. Palkitseminen on johtamisen väline, jolla yritykset ja organisaatiot kannustavat henkilöstään ja menestymistään. Henkilöstön palkitsemisia on monenlaisia, kuten esimerkiksi palkka ja edut, mutta myös aineettomia palkitsemisia käytetään. Tällaisia aineettomia palkitsemisia ovat esimerkiksi sosiaaliset ja urapalkkiot. (Kauhanen 2012, 108.)

Henkilöstön huomioimisen ympärillä käydyistä työpajakeskusteluista ja ideoinneista johtoryhmälle syntyi idea kuukausittain tapahtuvasta henkilöstön palkitsemisesta. Kuukausittain tapahtuvassa henkilöstön huomioimisessa on tarkoitus palkita työntekijöitä erityisen hyvästä suoriutumisesta joko kertapalkitsemisena (rahasumma) tai lahjakortilla. Johtoryhmän on tarkoitus käynnistää kokeiluna palkitsemismalli yksikössään toukokuusta 2023 alkaen.

Kuukausipalkitseminen -nimellä kulkevalla toimintamallilla johtoryhmä tavoittelee yksikössään esimerkiksi seuraavia asioita:

- Työn merkityksellisuuden lisääminen
- Hyvien suoritusten huomioiminen
- Arvojen ja tavoitteiden mukaisen toiminnan näkyville tuominen
- Säännöllinen ja johdonmukainen palkitsemisbudjetin käyttäminen

Palkitsemisen tarkoituksena on kannustaa työntekijöitä toimimaan yrityksen tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. Kun palkitsemisperusteissa huomioidaan tavoitteet ja arvot, tukevat ne yrityksen menestystä. Palkitsemiseen panostaminen luo tuotoksen, jolla yritys ylläpitää kilpailukykyään niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. (Kauhanen 2012, 108.)

Palkitseminen on yksi henkilöstötyön tehokkaimmista työkaluista ja siksi kriittinen osio henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Tutkimustulokset osoittavat, että palkitsemisella on vaikutusta organisaatioiden toimintaan ja tuloksiin enemmän kuin joskus on kuviteltu. Palkitsemalla voidaan tehokkaasti viestittää organisaatiolle sen tärkeimmistä tavoitteista sekä arvoista. Palkitsemisella pyritään vaikuttamaan esimerkiksi henkilöstön innostumiseen,

sitoutumiseen ja lisäämään hyviä suorituksia sekä tuottavuutta. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 14-15.)

Robert Kettunen teki sovitusti johtoryhmälle työpajan jälkeen kuukausipalkitsemismallista PowerPoint-kalvoesityksen (Liite 8), jonka johtoryhmä tulee läpikäymään kaikkien esihenkilöiden ja tuotantopäälliköiden kanssa toukokuun 2023 aikana yhteisessä kokouksessa. Läpikäynnin tarkoituksena on sitouttaa kaikki yksikön avainhenkilöt ehdottamaan säännöllisesti ja sovitusti palkittavia työntekijöitä johtoryhmän palkittavaksi. Läpikäynnin jälkeen palkitsemismalli viestitään myös koko henkilöstön tietoon.

6 Yhteenveto ja pohdinta

Olipa kyseessä sitten jo pidempään toiminut johtoryhmä, tai vastikään perustettu, on johtoryhmän toimintaa, kokoonpanoa ja työskentelytapoja tarpeen arvioida kriittisesti säännöllisin väliajoin. Toimivan johtoryhmän toimintaa mitataan toden teolla muutostilanteissa sekä yrityksen arvoja ja strategiaa johdettaessa. Toimiva ja menestykseläs johtoryhmä hyödyntää johtamistyössään tehokkaita työskentelytapoja; suunnittelee ja ennakoii toimintaansa etukäteen ja nostaa kokouksiinsa käsiteltävät asiat säännöllisesti ja johdonmukaisesti käsittelyyn sekä huolehtii päätöksenteon toteutumisesta - avointa ja innovatiivista keskustelua tukahduttamatta.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä työelämän kehityshankkeena tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan, suomalaisen ICT- ja digitaalisten palveluiden tuottajan, kanssa. Opinnäytetyön tarkastelun kohteena oli kehityskaarensa alkuvaiheessa olevan IT-asiakastukiyksikön johtoryhmä, joka oli lähtötilanteessa tunnistanut toiminnassaan joitain kehityskohteita.

Työn tarkoituksena oli tunnistaa johtoryhmän toiminnan onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ja löytää tarkasteltavalle johtoryhmälle kehitysehdotuksia toiminnan parantamiseksi. Opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin tehokkaiden ja toimivien toimintamallien muodostaminen tarkasteltavalle johtoryhmälle. Toimeksiantaja odotti opinnäytetyöltä kehitysehdotuksia, jotka kohdistuisivat johtoryhmän toimintamallien ja käytäntöjen parantamiseen.

Opinnäytetyössä tunnistettiin työn tarkoituksen mukaisesti onnistuneen johtoryhmätoiminnan edellytyksiä sekä asioita, joita johtoryhmän tulisi toiminnan kehittämisessä huomioida. Opinnäytetyön tarkastelun kohteena olevan johtoryhmän organisaatiossa käynnissä olevien laajojen muutosten vuoksi johtoryhmä pystyi osallistumaan kehitystoimenpiteiden suunnitteluun yhdessä opiskelijoiden kanssa odotettua vähemmän. Huolellisella haastatteluiden sekä työpajan aiheiden valinnalla onnistuttiin kartoittamaan nykytila kiitettävän hyvin ja kohdistamaan

toteutettavat kehitystoimenpiteet tärkeimmiksi koettuihin ongelmakohtiin johtoryhmän toiminnassa työn tarkoituksen edellyttämällä tavalla.

Työssä tunnistetut kehitystarpeet vastasivat toimeksiantajan lähtötilanteessa antamia kehitystoiveita. Ennalta tunnistettujen tarpeiden lisäksi työn aikana nousi esiin johtoryhmän rooli henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja aihe otettiin käsittelyyn työpajassa sen tärkeyden vuoksi. Kehitystyön aikana voitiin todeta, että johtoryhmän kokoonpanon valinta on onnistunut. Johtoryhmän jäsenten osaaminen ja operatiiviset roolit tukevat johtoryhmän onnistumista. Johtoryhmän jäsenet ovat sitoutuneita ja motivoituneita johtoryhmätyöskentelyyn. Lisäksi havaittiin, että johtoryhmän jäsenillä on yhteneväinen ymmärrys johtoryhmän tarkoituksesta ja tavoitteista, mutta näitä voisi vielä tarkentaa ja konkretisoida. Haastatteluissa tuli esiin, että johtoryhmän toimintaan kaivataan selkeämpää rakennetta ja rytmitystä, mikä oli nostettu esiin myös opinnäytetyön lähtötiedoissa. Toimeksiantajan antamien lähtötietojen sekä haastatteluiden tulosten perusteella johtoryhmän viestintää voisi kehittää ja kohdentaa kohderyhmille nykyistä paremmin.

Opinnäytetyölle asetettuun tavoitteeseen päästiin noudattamalla kurinalaista suunnittelua ja aikataulutusta, sekä pitämällä kiinni sovituista toimenpiteistä. Työn edetessä jouduttiin tekemään joitain kompromisseja aikataulullisista syistä, mutta toteutettujen haastatteluiden sekä työpajan huolellisella suunnittelulla pystyttiin tuottamaan konkreettisia kehitysesityksiä, jotka johtoryhmä voi ottaa heti käyttöön toiminnassaan. Nämä kehitysesitykset olivat johtoryhmälle rakennettu vuosikello ja palaveriagenda sekä ehdotus henkilöstön säännöllisestä palokitsemismallista. Lisäksi johtoryhmälle esitettiin ehdotuksia jatkokehitystoimenpiteistä, joita jalostamalla johtoryhmä pystyy kehittämään toimintaansa edelleen. Jatkokehitystoimenpiteinä johtoryhmälle ehdotettiin johtoryhmän tarkoituksen ja roolin tarkentamista johtoryhmän mission ja vision määrittämisellä, johtoryhmän omien tavoitteiden selkeämpää määrittelyä sekä viestintäsuunnitelman laatimista.

Opinnäytetyön tekijät kokivat opinnäytetyön toteutuksen olevan hyödyllinen oman osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Molemmat opiskelijat syvensivät osaamistaan johtoryhmätyöskentelystä niin teoriasta kuin käytännöstäkin saaduin opein. Opinnäytetyön toteuttaminen kehityshankkeena koettiin mielekkääksi ja sillä saavutettiin konkreettista kehitystä tarkasteltavan johtoryhmän toiminnassa. Opiskelijoiden aiempi kokemus kehitysprojektien vetämisestä ja fasilitaattorina toimimisesta oli eduksi tässä kehitysprojektissa. Opinnäytetyö vastasi toimeksiantajan odotuksia työssä esitettyjen kehitysehdotusten osalta ja opiskelijat saivat hyvää palautetta työn toteutuksesta. Johtoryhmän jäsenet olivat positiivisen yllättyneitä, miten paljon ulkopuolinen fasilitointi tuo työpajoihin tuottavuutta ja näkökulmia, kun kaikki osallistujat voivat itse keskittyä miettimään asioita. Johtoryhmän jäsenet osallistuivat haastatteluihin ja työpajaan avoimen aktiivisesti ja he kertoivat keskusteluiden olleen mielenkiintoisia ja ajatuksia herättäviä. Yhteistyö opiskelijoiden ja tarkasteltavan johtoryhmän välillä sujui hyvin

koko kehitysprojektin ajan. Tarkasteltavan johtoryhmän innostuneisuus, avoimuus, keskinäinen luottamus, halu kehittyä ja kehittää toimintaansa luovat hedelmällisen maaperän sen menestymiselle jatkossa.

Lähteet

Painetut

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus - Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo.

Juuti, P. 2006. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Porvoo: Bookwell.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karlöf, B. & Lövingsson, F H. 2004. Johtamisen näkökulmat - peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita.

Mansukoski, S., Mitronen, L., Porenne, P. & Salmimies P. 2007. Käytännön johtoryhmätyökentely. Helsinki: Talentum.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Draivi voiko sisäistä motivaatiota johtaa? 4. painos. Helsinki: Talentum.

Nummi, P. 2013. Virtuaalifasilitaattorin käsikirja - Tarina siitä, miten Ykä Hirvi teki virtuaalokokouksista mukavia ja tehokkaita. Helsinki: Grape People Finland.

Paavilainen, U-M. 2010. Superihmisiä? - Johtajan voimavarat. Helsinki: WSOYpro.

Ristikangas, V. & Rinne, T. 2014. Johtoryhmästä tähtijoukkue. Helsinki: Talentum.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Åhman, H., Bärlund, A. & Vatanen A. 2007. Voittajajohtoryhmät. Helsinki: WSOYpro.

Sähköiset

Business News Daily. 2023. 3 Elements of Delegation All Managers Should Know. Viitattu 19.2.2023. <https://www.businessnewsdaily.com/8643-leader-delegation.html>

Hakonen, N. & Hakonen, A. & Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. Helsinki: Talentum.

Hallinnointikoodi 2020. Arvopaperimarkkinayhdistys ry. Viitattu 11.2.2023. <https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/39/2019/11/hallinnointikoodi-2020.pdf>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.

Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilkkä, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi, opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Helsinki: Art House.

Kunnaala-Hyrkki, V. & Brunila, O-P. 2019. Workshopeissa lyödään viisaat päät yhteen. XAMK READ 2/2019. Viitattu: 1.4.2023. <https://read.xamk.fi/2019/logistiikka-ja-meren-kulku/workshopeissa-lyodaan-viisaat-paat-yhteen/>

Luoma, M. 2021. Johtoryhmän käsikirja: organisaation tärkeimmän joukkueen toiminta, johtaminen ja kehittäminen. Helsinki: Alma Talent.

Niva, M. & Tuominen, K. 2005. Benchmarking käytännössä - Itsearviointin työkirja. Turku: Oy Benchmarking ltd.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun Analyysi. Tampere: Vastapaino.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaalina 108. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent.

Tilastokeskus 2023. Tietotekniikan käyttö yrityksissä. Viitattu 10.2.2023. <https://stat.fi/julkaisu/cktvztyy82z790b55dz6j23q3>

Valpola, A. 2021. Toimiva johtoryhmä. 2. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Alma Talent.

Julkaisemattomat

Johtoryhmä A. 2023. Teemahaastattelu 19.4.2023. Microsoft Teams kokoustila.

Johtoryhmä B. 2023. Teemahaastattelu 20.4.2023. Microsoft Teams kokoustila.

Väliniemi, H. 2023. Lähtötietokeskustelu. Videopuhelu 21.1.2023. Microsoft Teams kokoustila.

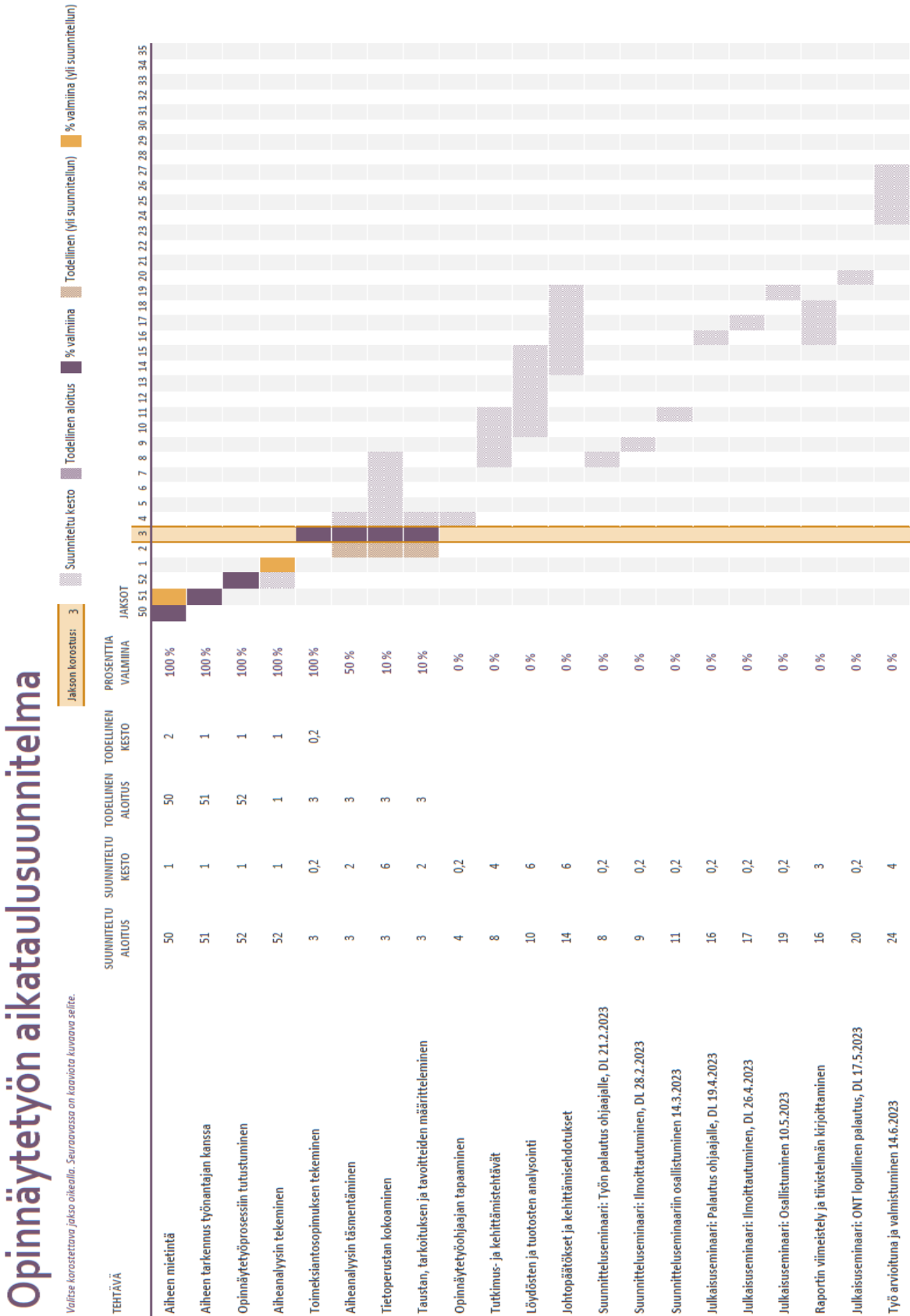
Kuviot

Kuvio 1: Kohdeorganisaation organisaatiokaavio	8
Kuvio 2: Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	10
Kuvio 3: Johtoryhmän mission muodostaminen (Ristikangas & Rinne 2014, 54)	17
Kuvio 4: Johtotähti (Ristikangas & Rinne 2014, 44)	19
Kuvio 5: Toiminnallinen opinnäytetyö (Kostamo ym. 2022, 1.1)	23
Kuvio 6: Benchmarking -prosessi (Vuorinen 2013, 160)	28
Kuvio 7: Opinnäytetyön aineiston kerääminen	31
Kuvio 8: Aineistosta kehitysehdotuksiin	35
Kuvio 9: Esimerkki johtoryhmän tavoitteista	45
Kuvio 10: Johtoryhmän vuosikello	47

Liitteet

Liite 1: Opinnäytetyön aikataulusuunnitelma	57
Liite 2: Haastattelukutsu	58
Liite 3: Haastattelukutsu: Benchmarking	59
Liite 4: Kutsu työpajaan	60
Liite 5: Tarkasteltavan johtoryhmän teemahaastattelun tulokset	61
Liite 6: Benchmarking-vertilu johtoryhmien välillä	63
Liite 7: Palaveriagenda	65
Liite 8: Kuukausipalkitsemisen esitysmateriaali.....	67
Liite 9: Työpajan tuotokset	69
Liite 10: Kehitysehdotukset	70

Liite 1: Opinnäytetyön aikataulusuunnitelma



Liite 2: Haastattelukutsu

Haastattelu liittyen opinnäytetyöhön - 19.4.2023 JoRyn kokouksen yhteydessä



Robert Kettunen

Vastaanottaja [redacted] Jory

Kopio Maria Salonen

Vastaa

Vastaa kaikille

Lähetä edelleen



su 16.4.2023 21.27

For Internal Use Only

Hei,

teemme parityönä Maria Salosen kanssa opinnäytetyötä johtoryhmänne toiminnan kehittämisestä Laurea-ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyö toimii kehittämisprojektina ja siihen liittyen olemme sopineet johtoryhmän puheenjohtajan kanssa johtoryhmän jäsenten haastattelusta.

Haastattelun ajankohtana toimii johtoryhmän viikkopalaverin ajankohta, eli keskiviikkona 19.4.2023, kello 12:00-13:00. Haastattelun tavoitteena on syventää ymmärrystä johtoryhmän jäsenten käsityksestä siitä, mikä on johtoryhmän toiminnan nykytilanne.

Alta löytyy haastattelun runko. Toivomme, että perehdytte teemoihin etukäteen ja miettisitte niiden nykytilannetta omasta näkökulmastanne.

- Esittäytyminen ja haastattelun tavoitteet
- Johtoryhmän tarkoitus
 - Miksi johtoryhmä on sinun mielestäsi perustettu?
 - Mitä tahoja johtoryhmän pitäisi mielestäsi palvella ja miten?
 - Mitä arvoa johtoryhmän työskentely tuo omaan arkirooliisi?
- Johtoryhmän työskentelytavat
 - Mitä muuttaisitte johtoryhmän nykyisissä toimintatavoissa?
 - Mitkä toimintatavat tällä hetkellä toimivat erinomaisesti?
 - Miten valmistaudutte johtoryhmän tapaamisiin?
- Lopetus
 - Mikä on tämän johtoryhmän tärkein tehtävä?
 - Kiitokset

Robert Kettunen

Liite 3: Haastattelukutsu: Benchmarking

Haastattelu liittyen opinnäytetyöhön - 20.4.2023



Robert Kettunen

Vastaanottaja

Kopio Maria Salonen

For Internal Use Only

[← Vastaa](#)
[↩ Vastaa kaikille](#)
[→ Lähetä edelleen](#)

ke 19.4.2023

Hei,

teemme parityönä Maria Salosen kanssa opinnäytetyötä IT-asiakastukiyksikön johtoryhmän toiminnan kehittämistä Laurea-ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyö toimii työelämän kehittämisprojektina ja siihen liittyen olemme sopineet kanssanne haastattelun, jossa haluamme kuulla yhtiössä toimivan toisen johtoryhmän käytänteistä ja vertailla niitä kehitettävän johtoryhmän käytänteisiin.

Haastattelun ajankohtana toimii sovitusti torstai 20.4.2023 kello 9:30-10:00 ja se tapahtuu Microsoft Teamsin videoneuvottelun välityksellä. Haastattelusta on lähetetty kutsu ennakkoon. Haastattelun tavoitteena on löytää kahden eri johtoryhmän toiminnoissa eroavaisuuksia ja tarjota kehitettävälle johtoryhmälle käytäntöjä omaan toimintaan sovellettavaksi.

Alta löytyy haastattelun runko. Toivomme, että perehdyt kysymyksiin ja miettit ennakoon edustamasi johtoryhmän toimintatapoja niiden ympäriltä.

- Esittäytyminen ja haastattelun tavoitteet
- Kuinka useasti johtoryhmä kokoontuu?
- Miten aikaisin kokousten agenda ja odotukset osallistujille on johtoryhmän tiedossa?
- Johtoryhmän rooli henkilöstövoimavarojen johtamisessa?
 - Miten henkilöstö ja henkilöstön voimavarat tulevat johtoryhmän toiminnassa ja tavoitteissa huomioiduiksi?
- Johtoryhmän tavoitteet
 - Millaisia tavoitteita johtoryhmä on asettanut toiminnalleen?
- Johtoryhmän työskentelytavat
 - Onko johtoryhmän kokouksissa kiertävä puheenjohtajamalli vai toimiiko puheenjohtajana aina sama henkilö?
 - Jos edellisen vastaus oli kyllä, millaisia hyötyjä näet tästä mallista?
 - Miten johtoryhmänne puheenjohtaja innostaa johtoryhmän jäseniä ja luo yhteenkuuluvuuden tunnetta?
 - Miten johtoryhmän jäsenet on veloitettu valmistautumaan kokouksiin ennakoon?
- Päätöksenteko
 - Miten ja millaisilla tavoilla johtoryhmä varmistaa, että kokouksissa tehdyistä asioista tehdään päätöksiä, seurataan niiden toteutumista ja mitataan päätöksenteon laatua?
- Lopetus
 - Kiitokset

Robert Kettunen

Liite 4: Kutsu työpajaan

Työpaja 26.4. - Johtoryhmän toiminnan kehittäminen



Maria Salonen

To [REDACTED] Jory

Reply

Reply All

Forward



ma 24.4.2023

For Internal Use Only

[Translate message to: English](#) | [Never translate from: Finnish](#) | [Translation preferences](#)

Hei,

teemme parityönä Robert Kettusen kanssa opinnäytetyötä johtoryhmänne toiminnan kehittämisestä Laurea-ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyö toteutetaan kehittämisprojektina, jonka tiimoilta osallistuitte viime viikolla haastatteluun.

Kehitysprojekti jatkuu yhteisellä työpajalla, jonka ajankohta on sovittu olevan keskiviikkona 26.4.2023 klo 12-14. Työpajan tavoitteena on suunnitella johtoryhmällemme toimivat käytännöt.

Työpajassa käsiteltävät aiheet ovat valikoituneet haastatteluiden perusteella. Toivomme, että valmistaudutte työpajaan miettimällä aiheita etukäteen. Työpajassa keskitymme toimivien mallien rakentamiseen.

- Johtoryhmän toiminnan runko
 - Vuosikello
 - Mitkä aiheet tai päätökset toistuvat ja vaativat käsittelyä vuosittain tietyssä aikataulussa?
 - Palavereiden teemoitus kuukausitasolla
 - Mitkä aiheet vaativat säännöllistä käsittelyä
 - Onko viikoittaisilla palavereilla vakioagenda vai vaihtuuko esimerkiksi agendan tiima viikoittain ja säännöllisyys rakentuu kuukausitasolla?
- Johtoryhmän rooli henkilöstövoimavarojen johtamisessa
 - Henkilöstötyytyväisyyteen liittyvät toimenpiteet

Ystävällisin terveisin,

Maria Salonen

Liite 5: Tarkasteltavan johtoryhmän teemahaastattelun tulokset

Teema	Haastattelun tulos
<p>Johtoryhmän tarkoitus:</p> <p>Miksi johtoryhmän on perustettu?</p> <p>Mitä tahoja johtoryhmän pitäisi mielestäsi palvella ja miten?</p> <p>Mitä arvoa johtoryhmän työskentely tuo omaan arkirooliisi?</p>	<p>Johtoryhmän tarkoitus tunnetaan johtoryhmässä hyvin.</p> <p>Johtoryhmä on perustettu vetäjänsä avuksi tukemaan päätöksenteossa, jottei laajan ja monimuotoisen yksikön päätöksenteko jäisi yhden ihmisen harteille vaan vastuuta voidaan jakaa. Johtoryhmä tuo vetäjän käyttöön laajat resurssit ja osaamis pohjan, kun kukin johtoryhmän jäsen tuntee edustamansa toiminteen erinomaisesti. Tällöin johtoryhmän vetäjältä vapautuu aikaa ja voimavaroja.</p> <p>Johtoryhmä palvelee paitsi koko yksikköä, mutta myös sidosryhmiä. Johtoryhmän tunnustetaan olevan osa johtamisketjua, joka toteuttaa ylemmältä tulevia päätöksiä, mutta toimii myös kommunikaatiokanavana omasta organisaatiosta ylöspäin ja sidosryhmille. Johtoryhmän merkittävin kohderyhmä on yksikön henkilöstö, joka koetaan tärkeimmäksi kohderyhmäksi. Henkilöstön hyvinvointi tunnustetaan merkittävänä tekijänä asiakastytytyväisyyden ja yksikön tuloksen saavuttamisen kannalta.</p> <p>Johtoryhmä koetaan arvokkaaksi oman työn kannalta ja johtoryhmän jäsenyyttä arvostetaan. Johtoryhmätyöskentely antaa mahdollisuuden vaikuttaa paitsi omassa työssä onnistumiseen, myös edustamansa yksiköiden tarpeiden edistämiseen. Johtoryhmätyöskentelyn koetaan myös laajentavan omaa osaamista ja näkökulmia, mikä luo arvoa omaan työhön.</p>
<p>Johtoryhmän työskentelytavat:</p> <p>Mitä muuttaisit johtoryhmän nykyisissä toimintatavoissa?</p> <p>Mitkä toimintatavat tällä hetkellä toimivat erinomaisesti?</p> <p>Miten valmistaudut johtoryhmän tapaamiseen?</p>	<p>Johtoryhmän toiminnassa hyväksi koetaan luottamus, avoimuus, rentous sekä osaaminen, jota jokainen jäsen omassa roolissaan tuo johtoryhmälle.</p> <p>Johtoryhmän työskentelyyn kaivataan systemaattisuutta ja rakennetta. Tällä hetkellä käsiteltävät asiat perustuvat pääasiassa adhoc-tyyppisiin asioihin, jotka nousevat palaverissa esiin ja säännöllisesti läpikäytäviä asioita on vähän. Rakenteen puuttuessa kokousten keskustelu usein rönsyilee. Lisäksi pelätään, että jotain asioita jää</p>

	<p>käsittelemättä, kun painopiste on adhoc-tyylisissä asioissa.</p> <p>Johtoryhmän jäsenet valmistautuvat kokouksiin käymällä läpi vastuullaan olevat tehtävät ja tarkastamalla agendan. Jäsenet valmistautuvat myös koostamalla oman roolinsa kautta nousevia johtoryhmässä esiin nostettavia asioita. Johtoryhmän jäsenet ko-kevat, että koska kokouksilla ei ole selkeää rakennetta, jää valmistautuminen välillä hyvin vähäiseksi.</p>
<p>Johtoryhmän tehtävä:</p> <p>Mikä on tämän johtoryhmän tärkein tehtävä</p>	<p>Johtoryhmän tärkeimpänä tehtävänä nähdään päätöksenteko. Laadukkaan päätöksenteon tehokkuuden mahdollistaa johtoryhmän rajattu koko ja se, että yksikön eri toiminnot ovat edustettuna johtoryhmässä.</p> <p>Johtoryhmä koetaan myös henkilöstön voimavarojen mahdollistajana siten, että johtoryhmän tekemien päätösten tulee tukea henkilöstön mahdollisuuksia onnistua omassa työssään, jolloin yksikkö pystyy palvelemaan asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla.</p>

Liite 6: Benchmarking-vertailu johtoryhmien välillä

Teema	Kehitettävän johtoryhmän toiminnan kuvaaminen	Esikuvajohtoryhmän toiminta
Kuinka useasti johtoryhmä kokoontuu?	Kerran viikossa. Ei kehityspäiviä/työpajoja.	Kerran viikossa. Kehityspäivät/Työpajat kerran kuukaudessa.
Miten aikaisin kokousten agenda ja odotukset tulevat johtoryhmän tietoon?	Agendalla on kiinteästi läpi käytäviä asioita, mutta sen ulkopuolisia asioita ei agendalla yleensä hirveästi ole listattuina.	Agenda ja niihin liittyvät odotukset ovat johtoryhmän jäsenten tiedossa edeltävällä viikolla, kun kokous on tiistaina.
Johtoryhmän rooli henkilöstövoimavarojen johtamisessa: Miten henkilöstö ja henkilöstön voimavarat tulevat johtoryhmän toiminnassa ja tavoitteissa huomioituksi?	Johtoryhmä tiedostaa, että yksi sen olemassaolon pää-tarkoituksista on henkilöstötyytyväisyydestä huolehtiminen.	Johtoryhmässä käydään säännöllisesti läpi henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulokset, sovitaan niihin liittyviä kehitystoimenpiteitä sekä seurataan niiden etenemistä. Tämän lisäksi johtoryhmässä sovitaan kerran kuukaudessa henkilöstön palkitsemisesta hyvistä suorituksista.
Johtoryhmän tavoitteet: Millaisia tavoitteita johtoryhmä on asettanut toiminnalleen?	Johtoryhmä ei ole määritellyt itselleen tarkkoja tavoitteita.	Taktisten mittareiden johtaminen. Henkilöstötyytyväisyyden parantaminen.
Johtoryhmän työskentelytavat: Onko johtoryhmän kokouksissa kiertävä puheenjohtajamalli vai toimiiko puheenjohtajana aina sama henkilö?	Johtoryhmässä ei ole tällä hetkellä kiertävää puheenjohtajamallia, vaan kokouksen koollekutsuja toimii puheenjohtajana.	Johtoryhmässä ei ole tällä hetkellä kiertävää puheenjohtajamallia, vaan kokouksen koollekutsuja toimii puheenjohtajana.

<p>Johtoryhmän työskentelytavat: Miten johtoryhmänne puheenjohtaja innostaa johtoryhmän jäseniä ja luo yhteenkuuluvuuden tunnetta?</p>	<p>Johtoryhmän puheenjohtaja luo rennon ja kiireettömän, jopa ”turvasatamamaisen” tunnelman, joka tuo mielekkyyttä kokouksiin. Tällöin iso osa energiasta ei mene myöskään jännittäessä mitä uskaltaa nostaa esille keskusteluissa. Johtoryhmässä on myös toivottu sitä, että kokouksessa voidaan myös vapaasti keskustella agendan ulkopuolisista asioista.</p>	<p>Johtoryhmän puheenjohtaja pitää kokoukset aikataulussa ja agendalla, kuitenkin innostuen ja innostaen myös muita läpikäytävistä asioista.</p>
<p>Johtoryhmän työskentelytavat: Miten johtoryhmän jäsenet on velvoitettu valmistautumaan kokouksiin ennakoon?</p>	<p>Kokousten asialista ei ole ollut yleensä kovin pitkä. Johtoryhmän jäseniltä kuitenkin odotetaan, että kokouksissa sovitut tehtävät on suoritettu määriteltyyn aikamääreeseen mennessä.</p> <p>Johtoryhmän jäseniltä toivotaan aktiivisesti asioiden nostamista kokouksessa käsiteltävien asioiden listalle, tai vähintään valmistautuvan esittämään asian kokouksen aikana.</p>	<p>Johtoryhmän kokousta edeltävänä päivänä on taktisten mittarien toteumat syötettävä raportointijärjestelmään. Oman yksikön henkilöstötyytyväisyyden kehittämiskohteiden toimenpiteiden päivittäminen. Kehityspäiville tulee ennakotehtävät erikseen.</p>
<p>Päätöksenteko: Miten ja millaisilla tavoilla johtoryhmä varmistaa, että kokouksissa tehdyistä asioista tehdään päätöksiä, seurataan niiden toteutumista ja mitataan päätöksenteon laatua?</p>	<p>Johtoryhmän kokouksissa tehdään yhteisiä päätöksiä ja linjauksia yksikön toimintaan liittyvistä asioista, mutta seuranta toteutumisen ja laadun osalta ei tapahtu.</p>	<p>Johtoryhmä ei erityisemmin seuraa päätösten toteutumista tai laatua johtoryhmän kokouksissa. Asia yleensä kuitenkin huomataan siinä kohtaa, mikäli päätös on ollut huono.</p>

Liite 7: Palaveriagenda

Aika	Vko 1 - Aihe	Vastuu
xx	Taktiset ja TuPa -mittarit	N.N.
xx	Sisäiset mittarit	N.N.
xx	Palvelutasotilanne	N.N.
xx	Kuukausi rewiev	N.N.
xx	Kuukausipalkitseminen	N.N.
xx	Mahdolliset akuutit ongelmatilanteet	N.N.
xx	Vuosikellosta nousevat asiat	
xx	Seuraavan viikon agenda	N.N.
0:00		

Aika	Vko 2 - Aihe	Vastuu
xx	Taktiset ja TuPa -mittarit	N.N.
xx	Sisäiset mittarit	N.N.
xx	Palvelutasotilanne	N.N.
xx	Erikoistekemisen onnistumisen seuranta	N.N.
xx	HR Terve organisaatio -tilanne	N.N.
xx	Mahdolliset akuutit ongelmatilanteet	N.N.
xx	Vuosikellosta nousevat asiat	
xx	Seuraavan viikon agenda	N.N.
0:00		

Aika	Vko 3 - Aihe	Vastuu
xx	Taktiset ja TuPa -mittarit	N.N.
xx	Sisäiset mittarit	N.N.
xx	Palvelutasotilanne	N.N.
xx	Resursointi ja rekrytointi	N.N.
xx	Tuotannolliset muutokset palveluissa tai toimintamalleissa	N.N.
xx	Mahdolliset akuutit ongelmatilanteet	N.N.
xx	Vuosikellosta nousevat asiat	
xx	Seuraavan viikon agenda	N.N.
0:00		
Aika	Vko 4 - Aihe	Vastuu
xx	Taktiset ja TuPa -mittarit	N.N.
xx	Sisäiset mittarit	N.N.
xx	Palvelutasotilanne	N.N.
xx	Sidosryhmätoiminta	N.N.
xx	Vierailijavaraus	N.N.
xx	Mahdolliset akuutit ongelmatilanteet	N.N.
xx	Vuosikellosta nousevat asiat	
xx	Seuraavan viikon agenda	N.N.
0:00		

Liite 8: Kuukausipalkitsemisen esitysmateriaali



Kuukausipalkitsemisen tavoitteet

- Lisätä työn merkityksellisyyttä
- Lisätä hyvien suoritusten huomioimista
- Nostaa arvojen ja tavoitteiden mukainen toiminta näkyville
- Hyödyntää säännöllisesti ja johdonmukaisesti tiimeille varatut palkitsemisbudjetit



Esimerkkejä palkitsemisesta

Arvojen mukainen toiminta	Missioteko	Tavoitteiden mukainen onnistuminen
Kuukauden kollega / tiimiläinen	Kuukauden asiakasteko (esim. asiakaspalaute)	Muuta?

Palkitsemisperustelut

- Palkitsemisehdotusten tulee sisältää konkretiaa työntekijän onnistumisesta
- Palkitsemisehdotus ei voi koostua pelkästä "filiksestä", vaan sen tulee sisältää selkeän linkityksen käytännön esimerkkiin tai ilmetä numeroiden kautta
- Palkitsemisehdotus ei voi olla esimerkiksi sellainen, jossa ehdotetaan "tavoitteiden mukaista onnistumista", jos työntekijä on nostanut tasoaan, mutta ei saavuta vielä tavoitteita
- Laita siis mukaan selkeä linkitys esimerkiksi arvoihin, missioon tai tavoitteisiin, sekä konkreettinen käytännön esimerkki
- Muista mainita kuukausipalkitsemisehdotuksessasi myös se, että onko kyseessä kertapalkkio vai lahjakortti

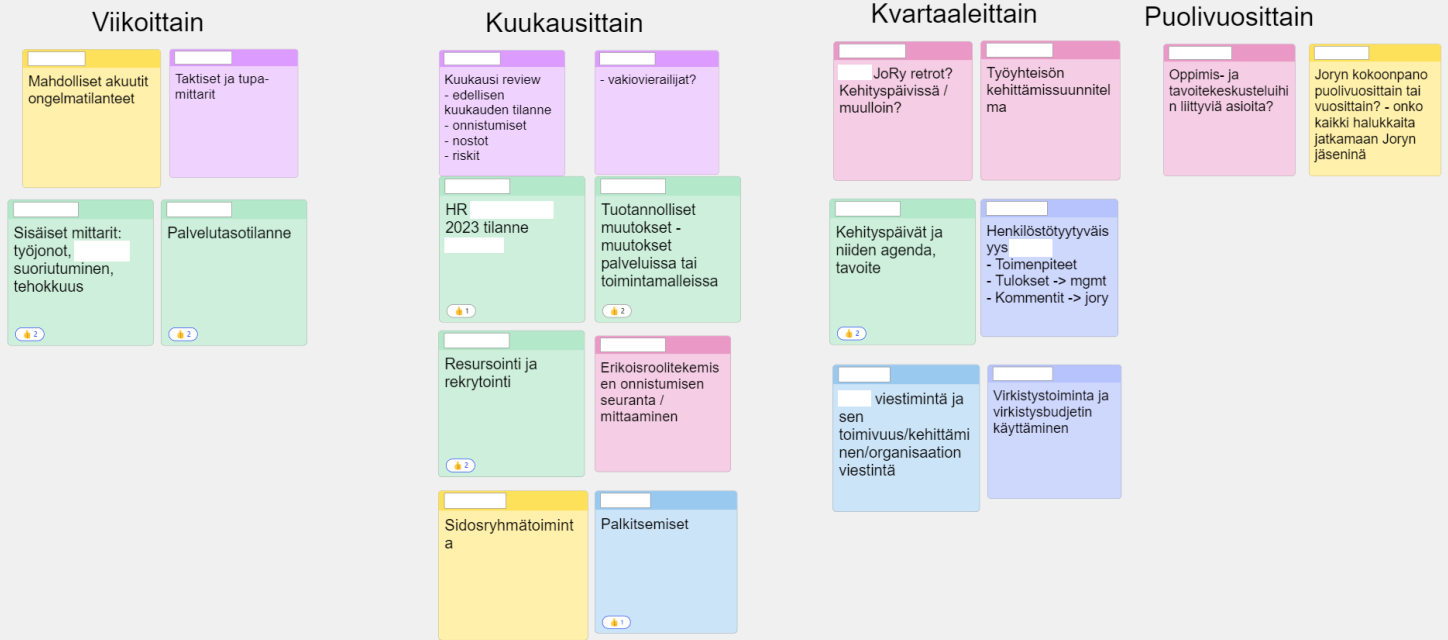
Ehdotukset ja palkitseminen

- Esihenkilö ja tuotantopäällikkö keskusteleivat yhdessä kuukausipalkitsemisehdotuksesta
- Ehdotus / ehdotukset lähetetään sähköpostilla IT-asiakastukivksikön johtoryhmälle kuun viimeiseen päivään mennessä
- Jokaisesta tiimistä ei välttämättä joka kuukausi tule palkittavaa valituksi (tiimien eri koot)
- Palkkiona voi hakea kertapalkkiota tai muuta palkitsemista
 - Muu palkitseminen voi olla lahjakortti tms.



Liite 9: Työpajan tuotokset

Vuosikello/kokouskäytännöt



Henkilöstövoimavarojen johtaminen



Liite 10: Kehitysehdotukset

KEHITYSEHDOTUKSET	
Johtoryhmän tarkoitus ja rooli	<p>Haastattelun perusteella johtoryhmällä on yhtenäinen ymmärrys johtoryhmän tarkoituksesta.</p> <p>Johtoryhmälle suositellaan fokuksen terävöittämistä ja tarkoituksen sekä roolin kirkastamista johtoryhmän oman mission ja vision määrittelyllä. Tällöin jäsenten siirtyminen operatiivisesta roolista johtoryhmärooliin helpottuu kun tehtävä on selkeä. Lisäksi vankka kivijalka voimaannuttaa johtoryhmää ryhmänä</p> <p>Suosittelaa toteutettavaksi esimerkiksi johtoryhmän kehityspäivän yhteydessä. Suositellaan, että työpajan toteutuksessa hyödynnetään ulkopuolista fasilitaattoria</p>
Johtoryhmän tavoitteet	<p>Johtoryhmän tavoitteiden määrittely auttaa johtoryhmää pitämään fokuksensa oleellisissa asioissa ja vahvistaa johtoryhmän potentiaalin hyödyntämistä. Tavoitteet mahdollistavat johtoryhmätoiminnan onnistumisen arvioinnin, mikä kasvattaa sitoutumista</p> <p>Johtoryhmän on valittava operatiivisista tavoitteista ne johon johtoryhmän päätöksenteko keskittyy. Lisäksi johtoryhmälle suositellaan omien johtoryhmän toimintaan kohdistuvien tavoitteiden määrittelemistä. Operatiivisten ja johtoryhmän toimintaa mittaavien tavoitteiden on oltava keskenään tasapainossa.</p>
Johtoryhmän kokouskäytänteet ja päätöksenteko	<p>Johtoryhmän kokouskäytäntöjen ja päätöksenteon systemaattisuutta lisättiin tuomalla johtoryhmän kokouskäytänteisiin säännöllistä rakennetta.</p> <p>Johtoryhmälle tuotettiin ehdotus vuosikellosta ja palaveriagendasta. Vuosikellossa tuodaan esiin kvartaaleittain ja puolivuositain käsiteltäväksi nostettavat aiheet. Palaveriagenda on kiertävä ja aiheet toistuvat kuukausittain.</p> <p>Ehdotukseen sisällytettiin suositukset käytäntöjen säännöllisestä tarkistamisesta.</p>
Viestintäsuunnitelma	<p>Johtoryhmän viestinnän onnistumisella on merkittävä rooli johtoryhmän työn linkittymisessä organisaation arkeen. Sidosryhmäviestinnän onnistumisen mahdollistamiseksi, johtoryhmälle suositellaan viestintäsuunnitelman toteuttamista.</p> <p>Viestintäsuunnitelmassa tunnistetaan viestinnän kohderyhmät ja määritellään kullekin kohderyhmälle viestinnän tavoitteet, viestittävät asiat ja viestintäkanavat.</p>
Henkilöstövoimavarojen johtaminen	<p>Johtoryhmälle toteutettiin ehdotus henkilöstön kuukausittaisesta palkitsemismallista. Palkitsemismallin tavoitteena on lisätä työn merkityksellisyyttä nostamalla arvojen ja tavoitteiden mukainen toiminta näkyville.</p> <p>Henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyviä aiheita nostettiin säännöllisesti käsiteltäväksi agendalle.</p>