



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Suvi Leinonen

Tiimien ja tiiminvetäjien tehokkuuden kehittäminen

Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa, Prisma Hyllykallio Päivittäistavaraosasto

Opinnäytetyö
Kevät 2024
Tradenomi (AMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Tekijä: Suvi Leinonen

Työn nimi: Tiimien ja tiiminvetäjien tehokkuuden kehittäminen: Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa, Prisma Hyllykallio Päivittäistavaraosasto

Ohjaaja: Sami Kautto

Vuosi: 2024

Sivumäärä: 48

Liitteiden lukumäärä: 3

Tässä opinnäytetyössä kohdeorganisaationa ja toimeksiantajana oli Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa, Prisma Seinäjoki Hyllykallion päivittäistavaraosasto. Tavoitteena oli luoda kehittämissuunnitelma tehokkuuden lisäämiseksi, joka oli kohdistettu päivittäistavaraosastolla nonfood- ja panimojuomaosastoihin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Prismän päivittäistavaraosaston tiimien ja tiiminvetäjien tehokkuutta, itsensä johtamista ja ajanhallintaa.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena kehittämistyönä. Siinä käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Teorian avulla selvitettiin, mitä tehokkuudesta, itsensä johtamisesta ja ajanhallinnasta jo tiedetään. Työpajatyöskentelyn avulla selvitettiin tiimin kanssa nonfoodin ja panimojuomien työskentelytilojen ja -tapojen lähtötilanne, minkä jälkeen mietittiin kehittämisideoita.

Työpajatyöskentelyssä nousi esille sellaisia ajatuksia, joita ei opinnäytteen tekijällä itsellään olisi tullut mieleen. Tiimiltä tulleiden kehittämisideoiden avulla voidaan vaikuttaa positiivisesti tehokkuuteen ja työn sujuvuuteen. Ideoiden pohjalta pystyttiin listaamaan konkreettisia tehtäviä, joita lähdetään kehittämään. Ideoista luotiin kehittämisehdotukset, jotka toimivat pohjana toimeksiantajalle tuotetulle kehittämissuunnitelmalle. Opinnäytetyö sisältää salattuja lukuja sekä liitteitä.

¹ Asiasanat: tiimi, tiiminvetäjä, tehokkuus, itsensä johtaminen, ajanhallinta

Thesis abstract

Degree programme: Business Management

Author: Suvi Leinonen

Title of thesis: Developing the effectiveness of teams and team leaders: Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa, the Grocery Department of Prisma Hyllykallio

Supervisor: Sami Kautto

Year: 2024

Number of pages: 48

Number of appendices: 3

In this thesis, the target organization and commissioner was Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa, more specifically, the Daily Grocery Department of Prisma Seinäjoki Hyllykallio. The objective was to create a development plan to increase efficiency, targeted specifically at the non-food and beverage departments within the grocery department. The purpose of the thesis was to enhance the efficiency, self-management, and time management of the teams and team leaders at Prisma's grocery department.

The thesis was conducted as a functional development project, utilizing qualitative research methods. Theory was used to explore the existing knowledge of efficiency, self-management, and time management. Through workshop sessions with the team, the current situation regarding the working spaces and practices of the non-food and beverage departments was assessed, followed by brainstorming ideas for improvement.

During the workshop sessions, not previously considered ideas emerged, and the ideas for improvement presented by the team could positively impact efficiency and workflow. Based on those ideas, concrete tasks were listed for further development. Suggestions for improvement were then created from these ideas, comprising the basis of the development plan provided to the commissioner. The thesis contains encrypted chapters and appendices.

¹ Keywords: team, team leader, efficiency, self-management, time management

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	1
Thesis abstract	2
SISÄLTÖ	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	5
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimusongelma	8
1.2 Opinnäytetyön rakenne	8
2 TEORIA.....	10
2.1 Tiimi.....	10
2.2 Tiiminvetäjä	12
2.3 Tehokkuus.....	12
2.3.1 Yksilön tehokkuus	14
2.3.2 Tiimin tehokkuus	15
2.3.3 Lähijohtamisen merkitys tehokkuuteen	16
2.3.4 Tehokkuuden kehittäminen	16
2.4 Lean	17
2.4.1 Leanin pääperiaatteet	17
2.4.2 Leanin 8 hukkaa.....	18
2.4.3 SMART-tavoitteet.....	19
2.5 Itsensä johtaminen	20
2.5.1 Itseohjautuvuus.....	21
2.5.2 Itsensä johtamisen kehittäminen.....	22
2.6 Ajanhallinta.....	22
2.6.1 Ajanhallinnan kehittäminen	23
2.6.2 Eisenhowerin matriisi	23
3 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	26
3.1 Toimeksiantaja	26
3.1.1 Tiimien tehtävät päivittäistavaraosastolla.....	26

3.1.2	Tiiminvetäjien tehtävät päivittäistavaraosastolla	27
4	KEHITTÄMISASETELMA JA -MENETELMÄT	28
4.1	Opinnäytetyön toteutus	28
4.2	Kehittämisaineiston hankinta.....	30
5	KEHITTÄMISTULOKSET	32
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	33
6.1	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	33
7	POHDINTA.....	35
	LÄHTEET	37
	LIITTEET	41

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Tiimin muotoutumisen vaiheet (Markkanen, 2021).	11
Kuvio 2. AMO-malli (Viitala, 2021, luku 1.3).....	14
Kuvio 3. Leanin pääperiaatteet (Vuorinen, 2013, osa 2.1).	18
Kuvio 4. SMART-tavoitteet (Cameron, 2023; Mikkonen, 2022, osa 2).....	19
Kuvio 5. Itsensä johtamisen viitekehys (Nikula, 2022).	21
Kuvio 6. Eisenhowerin matriisi (Vikman, 2021).	24
Kuvio 7. Toiminnallisen opinnäytetyön prosessi (Kostamo, ym. 2022).	28
Kuvio 8. 5S-työkalun menetelmät (S-Ryhmän sisäinen tietolähde).	31

Käytetyt termit ja lyhenteet

Nonfood	Nonfoodilla tarkoitetaan päivittäistavarakaupan ei syötäviä päivittäiskäyttötavaroita, kuten esimerkiksi hygieniatarvikkeet, lastentarvikkeet ja kertakäyttötavarat.
Panimojuoma	Juoma, joka on valmistettu paikassa jossa valmistetaan olutta ja virvoitusjuomia.
Pullohuone	Pullohuoneella tarkoitetaan päivittäistavarakaupan varastoa, jossa pullonpalautusautomaatit sijaitsevat.
Päivittäistavaraosasto	Marketkaupan elintarvikkeita myyvä osa.
Workplace	Työpaikalla käytetty työryhmä, chatti.

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä kohdeorganisaationa ja toimeksiantajana on Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa, tarkemmin Prisma Seinäjoki Hyllykallion päivittäistavaraosasto. Opinnäytetyö käsittelee Prismän päivittäistavaraosaston tiimien ja tiiminvetäjien tehokkuutta. Kehittämistyö toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä ja tavoitteena on luoda kehittämissuunnitelma tehokkuuden lisäämiseksi, joka on kohdistettu päivittäistavaraosastolla nonfood- ja panimojuomaosastoihin.

Lean ajattelu ja menetelmä ovat apuna organisaation jatkuvassa kehityksessä kohti innovatiivista ja kilpailukykyistä organisaatiota (Planet Lean, i.a.) Lean ajattelulla tarkoitetaan sitä, kun minimoidaan aika, energia, resurssit ja vaiva, ja näin tuotetaan asiakkaalle suurin mahdollinen arvo. Leanin näkökulma työhön on, että ymmärretään mitä tapahtuu paikoissa, joissa arvoa tuotetaan. Sillä pystytään parantamaan työskentelyprosesseja ja kehittämään ongelmanratkaisua sekä johtamaan tehokkaasti.

Viitala (2021, luku 1.4) tiivistää, että tehokkuudella tarkoitetaan kykyä tuottaa tuotteita sekä palveluita nopeasti, laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. Ikonen ym. (2023, s. 15–16) korostaa, että tehokkuus ohjaa huomion siihen, miten töitä voidaan tehdä älykämmin ja paremmin saavuttaen suurimman tuotoksen käytettävissä olevilla resursseilla. Tehokkuuden menetelmien pohjana on tiimityö, tiiminjäsenten itseohjautuvuus, oikeanlainen vuorovaikutus sekä luovuus (Salminen, 2022; Trzeciak & Banasik, 2022.)

Mannermaa (2024, s. 34–35) kuvailee, että itsensä johtamisesta on hyötyä työhyvinvoinnissa, motivaatiossa ja ajanhallinnassa. Ihminen, jolla on hyvä itsetunto, näkee itsensä myönteisesti, tunnistaen omat heikkoudet. Salmimies ja Ruutu (2014, luku 2.4) lisäävät, että ihminen luottaa omiin kykyihinsä ja arvostaa ja kunnioittaa itseään. Tämä tunne itsestään antaa rohkeutta kohdata haasteita, asettaa tavoitteita ja uskoa mahdollisuuksiin onnistua. Vaikeuksista selviäminen ja pettymykset ovat helpompia kohdata hyvän itsetunnon ansiosta. Sisäisen motivaation ja itsenäisen päätöksentekokyvyn ansiosta ihminen pystyy johtamaan itseään suoriutumaan tehtävästä (Mannermaa, 2024, s. 34–35).

Keilingin (2023) mukaan tehokas ajanhallinta on ammattitaito, jota kannattaa kehittää jatkuvasti, koska se on avainasemassa työn tehokkuuden ja sujuvuuden kannalta. Linna (2015) arvioi, että hyvällä ajanhallinnalla on vaikutus työn tulokseen ja kiireen vähentämiseen tehokkuutta unohtamatta. Ajanhallinta on yksi itsensä johtamisen ydintaito, joka perustuu arvopohjaisiin valintoihin ja turhan tekemisen vähentämiseen (Perho, 2020, Ajanhallinta on illuusio -luku; Pihlaja, 2018, s. 189–190)

1.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan, Prisma Seinäjoen päivittäistavaraosaston tiimien ja tiiminvetäjien tehokkuutta, itsensä johtamista ja ajanhallintaa. Opinnäytetyö vastaa seuraaviin:

1. Mitä on tehokkuus, itsensä johtaminen ja ajanhallinta?
2. Kuinka kehittää tiimin ja tiiminvetäjien tehokkuutta?
3. Työskentelytilojen ja -tapojen lähtötilanne.
4. Kehittämideoita työskentelytilojen ja -tapojen tehostamiseksi.

Tavoitteena on luoda kehittämissuunnitelma tehokkuuden lisäämiseksi päivittäistavaraosastolle nonfood- ja panimojuomaosastoihin.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne koostuu seitsemästä pääluvusta. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa esitellään tutkimuksen tausta, tutkimusongelma ja tavoite. Toisessa luvussa käsitellään opinnäytetyön aiheeseen liittyvää teoriaa. Teoria luku jakautuu kuuteen päälukuun, tiimi, tiiminvetäjä, tehokkuus, lean, itsensä johtaminen ja ajanhallinta. Kolmannessa luvussa avataan opinnäytetyön toimeksiantaja, tiimien sekä tiiminvetäjien toimenkuva. Neljännessä luvussa kuvataan tarkemmin opinnäytetyön kehittämisasetelma ja -menetelmät, kuinka kehittämisaineisto hankitaan ja analysoidaan. Viidennessä luvussa käsitellään kehittämistuloksia, jonka jälkeen kuudennessä luvussa opinnäytetyön kirjoittaja tekee tulosten pohjalta johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset. Viimeisessä eli seitsemännessä luvussa opinnäytetyön kirjoittaja käy läpi opinnäytetyöprosessia kokonaisuudessa. Lisäksi

opinnäytetyössä on kolme liitettä. Opinnäytetyön luvut viisi ja kuusi sekä liitteet ovat salattuja.

2 TEORIA

Tässä luvussa opinnäytetyön aiheelle annetaan teoreettinen viitekehys, joka syventää ymmärrystä käsitteistä tiimi, tiiminvetäjä, tehokkuus, lean, itsensä johtaminen ja ajanhallinta. Teoriaa tarkastellaan niin yksilön, kuin tiimin ja tiiminvetäjän näkökulmasta. Koko opinnäytetyön viitekehys on muodostettu aiheen kannalta tärkeistä asioista.

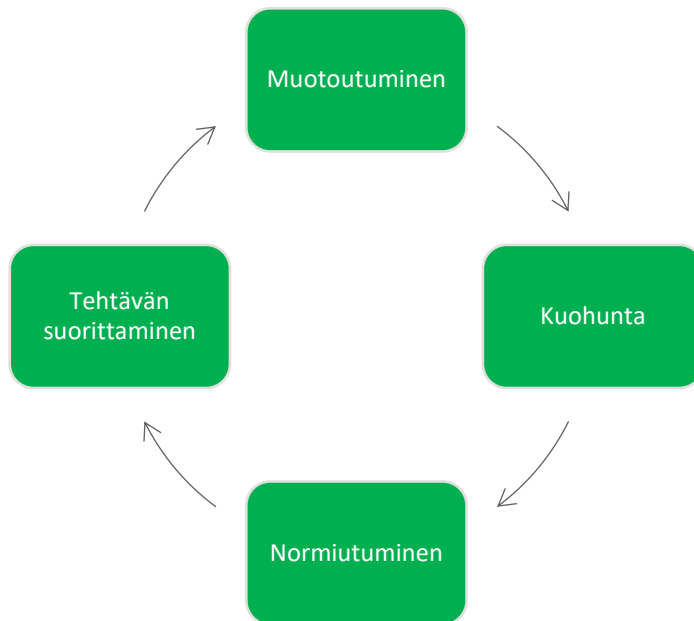
2.1 Tiimi

Vesin (i.a.) kiteyttää artikkelissaan parhaan mahdollisen tiimin määritelmän, ja sen saavuttamisen tiimin käsitteen Katzenbachin ja Smithin (1993) mukaan seuraavasti:

Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhtenäiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.

Kukkola (2021) kuvailee, että tiimi menee kohti yhteistä päämäärää hyödyntäen jokaisen tiimiläisen osaamista ja voimavaroja. Tiimien tarkoitus on saavuttaa sellaisia asioita, joita yksin on mahdottomampi saavuttaa. Toimiakseen tiimin jokaisen jäsenen tulee noudattaa yhteisiä sovittuja sääntöjä, että voidaan edetä huipputiimiksi. Tiimin menestyminen ei synny heti vaan se vaatii aikaa. Halonen ym. (2021, s. 57) lisäävät, että sujuva yhteistyö sekä avoin oppimisen ja työskentelyn ilmapiiri on tehokkaan tiimin kulmakiviä.

Markkasen (2021) mukaan tiimin muotoutuminen johdattaa yleensä tietynlaista kaavaa. Sen vaiheita ovat muotoutuminen, kuohunta, normiutumisen sekä tehtävän suorittaminen (kuvio 1).



Kuvio 1. Tiimin muotoutumisen vaiheet (Markkanen, 2021).

Markkanen (2021) toteaa, että muotoutumisen vaiheessa on tärkeää, että on joku, joka johtaa ja ohjaa toimintaa, sillä tiimiläisten vastuut ovat vielä tässä vaiheessa epäselviä. Tiiminvetäjän tehtävänä on tunnistaa tarvittava osaaminen, määritellä työn toteutustapa ja mitä työllä halutaan saada aikaan sekä osoittaa tiimin jäsenille omat työtehtävät.

Markkanen (2021) tulkitsee, että seuraavana vaiheena tiimin muotoutumisessa on kuohunta. Tavoitteet työn tekemiselle tulee olla selvillä, koska tiimissä voi esiintyä kilpailua, itsensä esiintuomista ja oman paikan hakemista. Vielä tässä vaiheessa ei vaadita itseohjautuvuutta, koska tiiminvetäjä on suuremmassa roolissa työn organisoinnissa.

Markkanen (2021) lisää, että kolmantena vaiheena on normiutuminen. Tässä vaiheessa tiimiläisten itseohjautuvuus alkaa näkyä, eikä tiiminvetäjää tarvita enää joka tilanteessa. Tiimillä on selkeät vastualueet, tehtävät sekä yhteisymmärrys.

Markkanen (2021) korostaa, että viimeisessä vaiheessa tiimin muotoutumisessa on tehtävän suorittaminen. Tiimistä on muodostunut yhtenäinen ja itsenäinen. Jokaisella tiimiläisellä on selkeänä tavoitteet ja päämäärä. Tiimivetäjän rooli on antaa lisää tehtäviä huomioiden kuitenkin jokaisen tiimiläisen jaksaminen.

2.2 Tiiminvetäjä

Jääskeläinen (2021) korostaa, että tiiminvetäjä on avainhenkilö tiimissä. Kukkola (2021) jatkaa, että tiiminvetäjällä on keskeinen rooli tiimissä, jonka tehtävänä on johtaa toimintaa, suunnitella ja järjestää sekä kehittää tiimiä ja luoda heille tila onnistumiselle. Tiiminvetäjän tärkeimpiä ominaisuuksia on myönteinen asenne ja ymmärrys siitä, miten menestys syntyy tiimityössä. Parhaimmillaan tiimin johtaminen on erilaisten tiimiläisten taitojen hyödyntämistä tavoitteisiin pääsemiseksi.

Jääskeläinen (2021) painottaa, että tiiminvetäjän tehtävä on vastuullinen ja siinä tulee osata asettaa tavoitteita, antaa palautetta, innostaa, haastaa, puuttua tilanteisiin ja kehittää tiimiä. Selkeiden tavoitteiden ja tekemisten avulla tiimin jäsenten on helpompaa onnistua ja päästä tavoitteisiin.

Jääskeläinen (2021) korostaa, että palaute on yksi tehokkaimmista työkaluista, joiden avulla tiiminvetäjä voi ohjata tiimin jäseniä. Hyvä palaute on sellainen, että se kehittää. Tiiminvetäjän tulee myös osata innostaa ja haastaa tiimiläisiä. Päämäärien tulee olla niin houkuttavia, että niihin halutaan päästä, vaikka se vaatisikin uuden opettelua. Hyvä tiiminvetäjä osaa myös puuttua epäkohtiin, joita selvittämällä saadaan aikaan hyötyä koko tiimille. Kun tiiminvetäjä ohjaa tiimiläistä jatkuvaan kehitykseen, se voi sitouttaa heitä enemmän työssään. Työ on mielekkäämpää, kun huomioidaan tiimiläisten vahvuudet ja kehitetään heikkouksia.

Kukkolan (2021) mukaan omien rajojen tiedostaminen ja ymmärrys siitä, että kukaan ei ole täydellinen on hyvän johtajan ominaisuuksia. Hän luo tiimiläisille edellytykset onnistuneeseen työsuorituksen tekemiseen. Tehokkaan tiimityöskentelyn edellytys on oikeanlainen hyvä johtaminen, ei käskyttäminen.

2.3 Tehokkuus

Tehokkuudella tarkoitetaan kykyä tuottaa tuotteita sekä palveluita nopeasti, laadukkaasti ja kustannustehokkaasti (Viitala 2021, luku 1.4). Ikonen ym. (2023, s. 15–16) korostavat, että tehokkuus ohjaa huomion siihen, miten töitä voidaan tehdä älykkäämmin ja paremmin säästämällä suurimman tuotoksen käytettävissä olevilla resursseilla. Tehokkuutta ei ole se, että

tiimi on uupunut, eikä jaksakaan tehdä enempää, kun tehtävä on saatu suoritettua tai tavoite saavutettu.

Organisaation tehokkuutta voidaan Salmisen (2022) mukaan arvioida kolmella tasolla:

1. Yksilötyön kautta, jolloin tarkastellaan yksilön suoriutumista tehtävistä. Yksilön suoriutumiseen vaikuttavia asioita on ammattitaito, kokemus, motivaatio ja vireystila.
2. Tiimityön kautta, jolloin yhteistyön merkitys korostuu ja yksilön kuormittavuus vähenee.
3. Verkostoitumisen kautta, tarkastellaan tiimin ja sen jäsenten suhteita laajemmassa toimintaympäristössä. Verkostoituminen on tärkeää organisaation kehityksessä ja menestyksessä.

Salminen (2022) kuvaa, että organisaatiossa on paljon piileviä voimavaroja, jotka kannattaa tunnistaa ja ottaa käyttöön. Tehokkuuden menetelmien pohjana on tiimityö, tiimijäsenten itseohjautuvuus, oikeanlainen vuorovaikutus sekä luovuus. Viitala (2021, luku 1.4) pohtii, että eri ikäiset tiimin jäsenet tuovat tehokkuuteen oman työpanoksen ja osaamisen lisäksi erilaisia kokemuksia ja tietämystä, jotka vaikuttavat positiivisesti tehokkuuteen.

Viitala (2021, luku 1.4) arvelee, että tehokkuutta pystytään lisäämään, kun tiimissä jokainen voi tehdä päätöksiä asetettujen rajojen sisällä, joka puolestaan lisää itsenäistä työskentelyä. Trzeciak ja Banasik (2022) pohtivat, että tehokkuutta heikentävät virheet ja viivästykset sekä silloin kun tiimin jäsenet kokevat turhautumista, arvostuksen ja tyytyväisyyden puutetta tai silloin, kun he kokevat, etteivät voi itse vaikuttaa asioihin. Tehokkuuden heikkeneminen voi näkyä asiakkaalle tuotteiden tai palvelujen laadun heikkenemisenä.

Rastor-instituutti (2021) kertoo, että taloustieteessä tehokkuutta voidaan mitata tuottavuuden avulla. Jotbar (i.a.) lisää, että seuranta suoritetaan, että pystytään saamaan tietoa mihin esimerkiksi resursseja käytetään ja paljonko aikaa kulutetaan eri työvaiheisiin. Rastor-instituutti (2021) lisää, että tehokkuuden mittaamista tuottavuuden avulla arvioidaan tuotoksen ja panostuksen suhdetta ”tuotos per panos”. Tuotoksen kasvaessa saadaan edemmän aikaan vähemmällä tekemisellä. Tuotannossa mitattavia panoksia voivat olla ”työ, materiaalit, energia ja pääoma”. Mittaamalla työtä saadaan tietoa ja sitä vertaamalla suunniteltuun, saadaan selville työn tehokkuudesta kertovaa tietoa. Viitala (2021, luku 4.8)

jatkaa, että organisaatioihin on yleensä palkattu joukko työntekijöitä, jotka tuottavat tarvittavan panoksen.

2.3.1 Yksilön tehokkuus

Salmisen (2022) mukaan organisaatiossa tehokkuus lähtee yksilöstä. Parpei (2018, s. 106) jatkaa, että yksilön kyky toimia tehokkaasti, saavuttaen tavoitteita ylittäen itsensä ovat keskeistä tehokkuuden kannalta. Viitala (2014, luku 4) lisää, että yksilön tehokkuutta arvioidaan suorituksilla, suoriutumisella ja suorituskyvillä. Salminen (2022) pohtii, että suoriutumiseen puolestaan vaikuttaa selkeästi asetetut tavoitteet, ammattitaito, taito johtaa itseään, motivaatio ja lähijohtaminen.

Yksilön suoriutumista voidaan Viitalan (2021, luku 1.3) mukaan selittää AMO-mallin avulla, joka on lyhenne englanninkielisistä sanoista *ability* eli kyvyt, *motivation* eli motivaatio ja *opportunity* eli mahdollisuudet. Tämä kuvastaa sitä, että onko yksilöllä tarpeeksi osaamista hoitaa työtehtävä, onko hän motivoinut hoitamaan tehtävän ja millaiset mahdollisuudet työympäristössä on hoitaa työ. Tämä kaava kuvastaa yksilön suoriutumista "A x M x O = P". P-kirjain tulee englanninkielisestä sanasta performance, suoriutuminen. AMO-malli kuvattuna kuviossa 2.



Kuvio 2. AMO-malli (Viitala, 2021, luku 1.3).

Viitala (2021, luku 1.3) jatkaa, että yksilön osaaminen vaikuttaa suuresti työn sujuvuuteen ja tulokseen. Organisaation kannalta on tärkeää, mitä osataan, miten osaamista hyödynnetään ja kuinka nopeasti uudet asiat omaksutaan. Motivaatio taas puolestaan näkyy yksilön tahtona suorittaa annetut tehtävät. Motivaatioon vaikuttaa se, että yksilö kokee tehtävät mielekkäiksi ja riittävän haastavaksi.

Viitala (2021, luku 2.5) korostaa, että hyvään suoritukseen vaaditaan muutakin kuin osaaminen ja motivaatio. Yhtä tärkeää on yksilön työhyvinvointi, joka on kykyä suoriutua annetuista tehtävistä. Työhyvinvointi rakentuu yksilön fyysisestä, henkisestä ja sosiaalisesti hyvinvoinnista. Suoriutumiseen voidaan vaikuttaa myös työympäristöllä, joka edistää hyvinvointia. Myös esihenkilöllä on merkitystä yksilön työhyvinvointiin ja sitä kautta tehokkuuteen (Työterveyslaitos, i.a.-a). Työterveyslaitos (i.a. -b) jatkaa, että työympäristö vaikuttaa yksilöiden sekä tiimiin onnistumiseen, viihtyvyyteen, sairauslomiin ja työkyvyttömyysriskeihin. Yksilön tarpeet, kuten sosiaalinen vuorovaikutus, yhteisöön kuuluminen ja oman tilan hallinta esiintyy yksilön kokemuksena ja haluna toimia. Yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin kuuluu myös yksityiselämä.

2.3.2 Tiimin tehokkuus

Jääskeläisen (2022) mukaan tiimin saumaton toiminta ja yhteistyö tarjoavat valtavat edut yksittäiselle työntekijälle ja organisaatiolle. Pelkästään tiimiksi nimittäminen ei tarkoita automaattisesti huippusuoritusta tai mutkatonta yhteistyötä. Tiimin luominen vaatii aikaa, luottamusta ja tiivistä yhteistyötä. Lähijohtajan johtamistaidot sekä oman tyylin kehittäminen on keskeisessä roolissa tiimin luottamusta rakentaessa.

Jääskeläinen (2022) korostaa, että tiimityön etuja ovat ongelmanratkaisukyky, innovointi, henkilökohtainen kehittyminen, työstressin väheneminen sekä riskinotto-kyky. Avoimen vuorovaikutuksen ansiosta pystytään tuomaan vaihtoehtoisia ideoita, jolloin voidaan löytää ratkaisut tehokkaammin. Tiimi on luovempi ja suorituskykyisempi, kun sen jäsenet eroavat toisistaan. Tällöin tiimissä yksilö oppii avartamaan näkökulmiaan ja oppimaan muiden virheistä omiensa lisäksi. Yksilön on mahdollisuus oppia itsestään sekä vahvuuksistaan että kehittämiskohteistaan. Tiimissä uskalletaan ottaa suurempia, mutta myös harkitumpia ja kannattavia riskejä verrattuna yksittäisiin henkilöihin. Työstressi vähenee tiimin sisäisen vuorovaikutuksen ansiosta.

Doblinger (2021, s. 128–129) pohtii, että vähemmän hierarkkiset organisaatiot ovat nykypäivänä kasvussa. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation ylemmiltä tasoilta on tuotu vastuuta alemmille tasoille. Tiimin jäsenten itsensä johtaminen korostuu, kun vastuuta on enemmän. Tiimi on tehokkaampi, kun sen jäsenet ovat itseohjautuvia ja pystyvät selviämään erilaisista työtehtävistä omatoimisesti.

Lämsä ja Päivike (2013, s. 106) huomauttavat, että tiimityössä voi olla ongelmia, joista yksi tunnetuimmista on vapaamatkustaminen. Tällä tarkoitetaan yksilön taipumusta hyödyntää muiden työpanos, itse antamalla vähemmän. Tällöin muut tiimiläiset tekevät työt vapaamatkustavan yksilön puolesta.

2.3.3 Lähijohtamisen merkitys tehokkuuteen

Viitala (2021, luku 2.9) kuvaa, että lähijohtaminen voi olla olennainen osa organisaation johtamis- ja organisaatiokulttuuria. Lähijohtamisen laadulla on merkittävä vaikutus yksilöiden ja tiimien suoriutumiseen. Sen tulee olla ”ihmisiä arvostavaa, aidosti vuorovaikutteista, tavoitteita selkiyttävää, yhteistyötä rakentavaa, onnistumiseen tukevaa ja jatkuvasti kehittyvää”. Tällöin vaikutus korostuu henkilöstön työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin ja sitä kautta kykyihin, sitoutumiseen ja työstä suoriutumiseen. Tämä puolestaan vaikuttaa vähentävästi poissaoloihin ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Johtamisella varmistetaan henkilöstön työkykyä, motivaatiota ja sitoutumista yrityksen tavoitteisiin. Olennainen osa lähijohtamista on viestintä.

2.3.4 Tehokkuuden kehittäminen

Salminen (2022) tulkitsee, että yksi nopeimmista ja helpoimmista tavoista parantaa toimintaa on tunnistaa ja poistaa esteet, jotka haittaavat organisaation tehokasta toimintaa. Esteitä voi olla yksinkertaiset käytännön ongelmat, jotka ovat jääneet huomioimatta kiireessä.

Salminen (2022) korostaa, että tehokkuuden lisääminen alkaa perusteista, kuten prosessien yksinkertaistamisella ja perustekemisen parantamisella. Tällainen lähestymistapa voi nopeasti tuoda näkyviä tuloksia ja tehostaa organisaation suorituskykyä.

Salminen (2022) pohtii, että kehittymisen edellytyksenä on ymmärtää nykytilanne. Tehokkuus perustuu vahvuuksien tunnistamiseen ja niiden hyödyntämiseen. On tärkeää tunnistaa kehitettävät osa-alueet ja kehittää osaamista, sillä se luo perustan tehokkaalle tekemiselle. Tämän vuoksi on tärkeää pysähtyä ja arvioida tehokkuuden nykytilaa. Tehokkuutta tarkastellessa on tärkeää muistaa myös organisaation potentiaali.

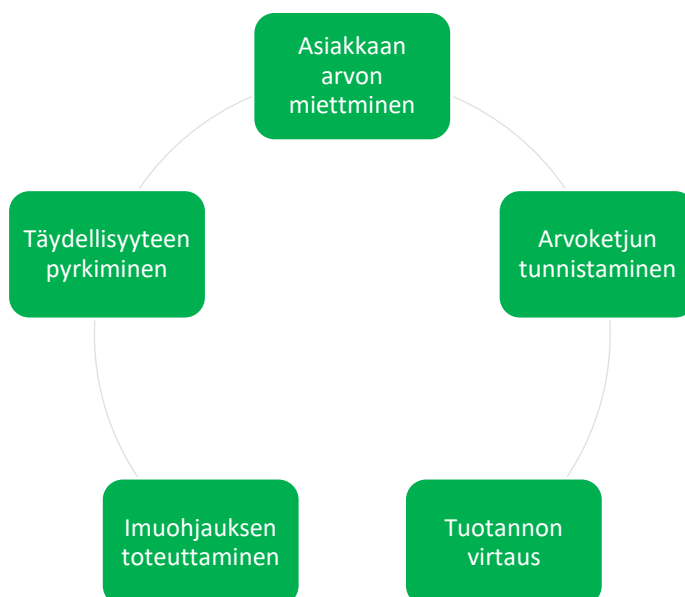
Salminen (2022) korostaa, että organisaation toiminnan tehostaminen ei tarkoita vauhdin lisäämistä loputtomasti. Parhaat tulokset saavutetaan toimintoja päivittämällä, esteitä poistamalla, eikä lisäämällä työn kuormaa. Toiminnan täytyy olla loogista ja johdonmukaista. Lisäksi tehokkuutta johtaessa tulee olla rohkeutta puuttua huonoihin käytäntöihin.

2.4 Lean

Vuorinen (2013, s. 71–75) kirjoittaa, että Toyotan päätuotantoinsinööri Taiichi Ohno halusi 1940-luvulla tehostaa yrityksen tuotantoa. Hän otti oppia Fordin liukuhihnatuotannosta, mutta huomasi sen kuitenkin rajoittuvan yhteen malliin ja väriin. Ohnon tavoite oli yhdistää liukuhihnatuotannon tehokkuus ja asiakkaiden yksilölliset tarpeet. Näin syntyi Toyota Production System eli just-in-time-tuotanto, jonka avulla poistettiin tarpeettomat varastot ja luotiin joustavuutta tuotantoon. Toyota Production Systemin pohjalta kehittyi lean-johtamisoppi, jota sovelletaan tänä päivänä laajasti eri toimialoilla maailmanlaajuisesti. Lean keskittyy hukkan pienentämiseen, jatkuvaan parantamiseen ja arvon luomiseen vähemmän resurssein. Lean tulee englanninkielisestä sanasta, joka tarkoittaa hoikkaa tai niukkaa.

2.4.1 Leanin pääperiaatteet

Vuorisen (2013, s. 72–75) mukaan lean voidaan jakaa viiteen pääperiaatteeseen (kuvio 3).



Kuvio 3. Leanin pääperiaatteet (Vuorinen, 2013, s. 72).

Pääperiaatteet ovat Vuorinen (2013, s 72–74) mukaan:

1. Asiakkaan arvon korostaminen: Organisaatio tietää, mikä tuo asiakkaalle arvoa ja keskittää toiminnan sen mukaisesti.
2. Arvoketjun tunnistaminen: Organisaation on selvitettävä, mitkä toiminnot tuottavat todellista arvoa asiakkaalle, ja poistettava lisäarvoa tuottamattomat tekijät.
3. Tuotannon virtaus: Tuotannon tulee olla sujuvaa ja tehokasta. Minimoidaan turha odottelu, käsittely ja siirtely, sekä varmistamalla tiedonkulku.
4. Imuohjauksen toteuttaminen: Toteutetaan asiakkaan tarpeisiin suunnattu tuote, ilman turhaa varastointia.
5. Täydellisyyteen pyrkiminen: Kehitetään organisaation toimintoja laadukkaaseen ja tehokkaaseen tekemiseen.

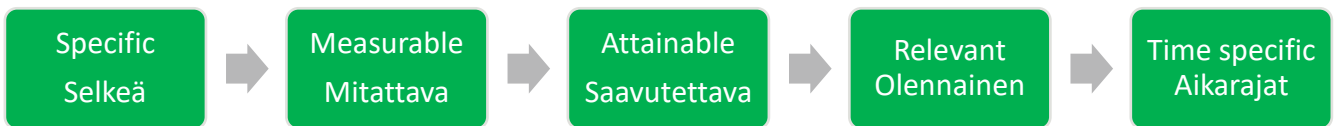
2.4.2 Leanin 8 hukkaa

Leanin mukaan hukassa on kahdeksan eri lajia. Nämä linkittyvät toisiinsa ja yhden hukan ilmeneminen voi aiheuttaa toisen (Mikkonen, 2022, s. 106–113) Esimerkkinä, ylituotannosta voi syntyä paljon varastoja.

1. Ylituotanto: syntyy, kun tuotteita tai palveluita tuotetaan liikaa tai väärään aikaan. Ylituotanto aiheuttaa mukanaan muitakin hukan lajeja, kuten varastointia, odottelua ja virheitä.
2. Varasto: varastossa on kaikki se työ, joka on toiminnan kannalta kesken.
3. Odottelu: tämän hukan laji voi syntyä esimerkiksi siitä, että työ odottaa tekijää tai tekijä työtä. Asiakkaan näkökulmasta katsottuna, asiakas odottaa palvelua.
4. Liike: turhasta liikkumisesta syntyvää hukkaa.
5. Kuljetus: tuotteiden ja materiaalien kuljettelua, paikasta toiseen.
6. Virheet: virrehukkaa voi aiheuttaa työn keskeytyminen, ihmisten tai koneiden aiheuttamat häiriöt tai väärinymmärrykset.
7. Yliprosessointi: niin sanotun ylilaadun tuottamista.
8. Ihmisten hukkakäyttö: syntyy, kun työntekijälle ei anneta mahdollisuutta kehittyä työssä, anneta valtuuksia tehdä päätöksiä tiettyyn pisteeseen asti tai työntekijä ei koe työtään mielekkääksi.

2.4.3 SMART-tavoitteet

Cameron (2023) kuvaa, että SMART-menetelmä on työkalu tavoitteiden asettamiseen ja sen avulla pystytään määrittelemään selkeät tavoitteet. SMART-menetelmän avulla pilkotut tavoitteet ovat helpommin lähestyttävissä ja niiden saavuttaminen on todennäköisempää (kuvio 4).



Kuvio 4. SMART-tavoitteet (Cameron, 2023; Mikkonen, 2022, s. 54–55).

SMART-tavoitteet avattuna Cameronin (2023) ja Mikkosen (2022, s. 54–55) mukaan:

1. Specific (selkeä): Tavoite tulee olla niin selkeä, että tiimissä jokainen ymmärtää sen. Esimerkiksi laskutusvirheiden vähentäminen ei ole riittävän selkeä, kuin taas päivittäisten tuntikirjausten seuraaminen on.
2. Measurable (mitattava): Tavoite pitää pystyä mittaamaan. Lähes kaikkea pystytään mittaamaan, välillisesti tai suoraan. Numeromittarit ovat tässä kohtaa parempia kuin laadulliset mittarit.
3. Attainable (saavutettava): Liian iso tavoite voi tehdä tekijän innottomaksi, jos se ei mahdu ihmisen arkeen. Esimerkiksi liian isona tavoitteena voidaan pitää käyttäjämanaalin kirjoittamista, kuin taas yhden kappaleen kirjoittaminen sopii paremmin arkeen.
4. Relevant (olennainen): Miksi ongelma ratkaistaan? Mikä on sen vaikutus tehokkuuteen? Minkä hyödyn asiakas siitä saa?
5. Time specific (aikarajat): Mitään ei tapahdu, jos tavoitteelle ei aseteta aikarajaa, sitä ei resurssioida tai kalenteroida.

2.5 Itsensä johtaminen

Sydänmaanlakka (2022, s. 25–26) kuvaa, että itsensä johtaminen on kuin matka itseemme. Se vastaa kysymyksiin kuka minä olen, missä minä olen ja minne minä olen menossa. Itsensä johtaminen on omaan itseen kohdistuvaa oppimis- ja vaikuttamisprosessia, jonka avulla ohjataan kehoa, tunteita ja ajatuksia. Mannermaa (2024, 34–35) lisää, että sisäisen motivaation ja itsenäisen päätöksentekokyvyn ansiosta ihminen pystyy johtamaan itseään suoriutumaan tehtävästä. Itsensä johtamisesta on hyötyä työhyvinvoinnissa, motivaatiossa ja ajanhallinnassa. Sydänmaanlakka (2022, s. 26) jatkaa, että perimmäisenä tavoitteena itsensä johtamisessa on omasta hyvinvoinnista huolehtiminen.

Salmimies & Ruutu (2014, johdanto -luku) pohtivat, että menestyksellinen itsensä johtaminen tarkoittaa asioiden järjestykseen laittamista. On valittava asiat, joihin haluaa sitoutua ja panostaa. Sitoutuminen kasvattaa itsekunnioitusta. Selvittäessä omia arvoja on hyvä miettiä itselleen tärkeitä asioita ja pitää niistä kiinni. Jos toiminta riitelee omien arvojen kanssa, tekeminen vaatii paljon voimavaroja.

Salmimies & Ruutu (2014, johdanto -luku) kirjoittavat, että itsensä johtamisen perusta rakennetaan itsetuntemuksen kautta. Itsetunnon perustana on taas hyväksyä itsensä sellaisena kuin on. Muuttuva ja epävarma ympäristö lisää oman itsensä ymmärtämisen, motiivoinnin ja johtamisen tärkeyttä. Täytyy osata johtaa ensin itseään, että voi onnistua johtamaan muita.

Salmimies ja Ruutu (2014, luku 2.4) pohtivat, että ihminen, jolla on hyvä itsetunto, näkee itsensä myönteisesti, tunnistaen omat heikkoudet. Hän luottaa omiin kykyihinsä ja arvostaa ja kunnioittaa itseään. Tämä tunne itsestään antaa rohkeutta kohdata haasteita, asettaa tavoitteita ja uskoa mahdollisuuksiin onnistua. Vaikeuksista selviäminen ja pettymykset ovat helpompia kohdata hyvän itsetunnon ansiosta.



Kuvio 5. Itsensä johtamisen viitekehys (Nikula, 2022, luku 6).

Nikula (2022, s. 105–125) kertoo, että johtaakseen itseään on oltava tietoinen tunteistaan, ajatuksista, toiminnasta ja omasta energiasta, (kuvio 5). Tunteiden tunnistaminen ja niiden tunnustaminen on ensimmäinen tärkeä askel itsensä johtamiseen sekä itsetuntemuksen kehittämiseen. Suurin mahdollista ja samalla suurin este itsensä johtamisessa voi olla oma mieli ja ajatukset. Keho tottelee mielen käskyjä, ovatpa käskyt mietitty tarkkaan tai ohimennen. Johtamistyössä onnistuminen vaatii vastuuta, fokusta ja sen säilyttämistä ja kurinalaista tekemistä. Ihminen pystyy olemaan paras versio itsestään, kun energiataso on hyvä ja tasapainossa.

2.5.1 Itseohjautuvuus

Pihlajan (2018, s. 227) mukaan tulevaisuuden työtehtävät edellyttävät itseohjautuvuutta työntekijältä sekä organisaatiolta. Ihminen on itsensä paras asiantuntija, ja kehittäminen kannattaa aloittaa itsestään. Mannermaan (2024, s. 34–35) pohtii, että itseohjautuvuus vaatii motivaatiota, ajanhallintaa, järjestelmällisyyttä sekä kykyä organisoida työtä, mutta se on myös riippuvainen ympäristöstä ja tuesta.

Pihlaja (2018, s. 225–227) pohtii, että työelämässä olennaista itsensä johtamisen kannalta on tieto työn tavoitteista, tärkeistä asioista, vaadittavista ammattitaidoista ja työtehtävistä. Ikosen ym (2023, s. 30) kuvaa, että itseohjautuva työntekijä toimii oma-aloitteisesti ilman

ulkoista valvontaa tai ohjausta. Tällainen työntekijä kykenee tekemään työnsä itsenäisesti ja käyttämään omaa harkintakykyä. Mannermaa (2024, s. 34–35) lisää, että tämä vaikuttaa työhyvinvointiin ja siihen, että koetaanko työ mielekkäänä. Itseohjautuvuuden ansiosta työhyvinvointi paranee ja stressi ja työuupumus vähenee.

2.5.2 Itsensä johtamisen kehittäminen

Nikula (2022, s. 105–125) pohtii, että itsensä johtaminen ja itsetuntemus ovat henkilökohtaisia taitoja. Lähtökohtana itsetuntemukselle on kyky huomata ajatukset sekä mitä kehossa tapahtuu ja olla tietoinen niistä. Tietoiseksi voidaan tulla tunnistamalla ja tiedostamalla nämä tapahtumat, jonka jälkeen voidaan muodostaa tavoite ja polku kohti muutosta. Näin voidaan yksinkertaisesti parantaa itsetuntemusta.

Nikula (2022, s. 105–125) lisää, että kaiken alku itsensä johtamisen kehittämisessä on suhde itseensä. Rakastamalla ja kannustamalla itseään voidaan kehittää suhdetta itseensä, sillä elämän tärkein suhde on suhde itseensä. Itseemme suhtautuminen vaikuttaa siihen, kuinka rohkeasti elämme elämäämme ja kuinka menemme kohti suuria tavoitteita.

2.6 Ajanhallinta

Pihlajan (2018, s. 189) mukaan meillä kaikilla on aikaa yhtä paljon vuorokaudessa, 24 tuntia. Mannermaa (2024, s. 240–241) jatkaa, että on rajallinen resurssi, joten sen järjestäminen ja työn näkyväksi tekeminen ovat keskeisiä työskentelyn hallinnassa. Kiire ja ajanhallinnan taidot auttavat ihmistä järjestämään tehtävät tärkeysjärjestykseen, jotta olennaisille asioille jää riittävästi aikaa. Jatkuva kiire puolestaan saattaa perustua enemmän psykologisiin ja tunnepohjaisiin tarpeisiin kuin todelliseen työmäärään. Tehokkuuden nimissä on tehtävä valintoja, jotka voivat johtaa siihen, että vältellään vaikeita asioita ja piiloudutaan kiireen alle. Kiireen hallitsemiseksi on tunnistettava sen juurisyyt.

Pihlaja (2018, s. 189–190) kertoo, että ajanhallinta on yksi itsensä johtamisen ydintaito. Todellisuudessa itse aikaa ei voi hallita vaan tekemistä. Perho (2020, Ajanhallinta on illuusio -luku) jatkaa, että ajanhallinta perustuu arvopohjaisiin valintoihin ja turhan tekemisen vähentämiseen. Voisi kuvata, että se on arvojen hallintaa, jonka avulla voi keskittyä merkityksellisiin asioihin. Kun selvittää, mikä on tärkeää elämässä ja työssä, voit vapautua

jatkuvasta kiireestä. Tärkeysjärjestyksen tunnistaminen mahdollistaa turhan työn vähentämisen, joka auttaa selkeyttämään mieltä ja kalenteria.

Keiling (2023) toteaa, että tehokas ajanhallinta on ammattitaito, jota kannattaa kehittää jatkuvasti, koska se on avainasemassa työn tehokkuuden ja sujuvuuden kannalta. Linna (2015) kiteyttää Timo Lampikosken sanoista, että hyvällä ajanhallinnalla on vaikutus työn tulokseen ja kiireen vähenemiseen tehokkuutta unohtamatta. Järjestämällä ja priorisoimalla päivittäiset tehtävät auttavat suorittamaan työt ajallaan.

2.6.1 Ajanhallinnan kehittäminen

Herritty (2023) kertoo, että ajanhallintataidoilla tarkoitetaan taitoja, joiden avulla pystytään hallitsemaan päivän aikana käytettävää aikaa ja kuinka se käytetään tehokkaasti. Ajanhallintaa voidaan kehittää seuraavilla:

- tehtävien asettaminen tärkeysjärjestykseen
- laatimalla aikataulu tehtävien suorittamiseksi
- työtilojen järjestäminen
- hoida yksi tehtävä kerrallaan.

Herritty (2023) esittää, että ajanhallitsemiseksi voidaan määritellä tehtävien tärkeys suhteessa toisiinsa, jolla puolestaan voidaan helpottaa energian keskittämistä tärkeimpiin asioihin. Aikatauluttaminen ja suunnitteleminen auttaa hahmottamaan kokonaisuuden ja näkemään mitkä tehtävät tarvitsevat enemmän aikaa kuin toiset. Kun tavarat ovat järjestyksessä ei aikaa tarvitse käyttää niiden etsimiseen vaan tärkeiden asioiden hoitamiseen. Useiden tehtävien suorittaminen kerralla voi näyttää tehokkaalta, mutta se ei ole. Keskittymällä yhteen tehtävään kerralla, voidaan kumpikin tehtävä tehdä laadukkaammin ja nopeammin.

2.6.2 Eisenhowerin matriisi

Vikman (2021) kiteyttää, että Eisenhowerin matriisi on entisen Yhdysvaltain presidentin Dwight D. Eisenhowerin mukaan nimetty työkalu, joka perustuu tehtävien sijoittamiseen nelikentälle. Nelikentän tarkoitus on havainnollistaa, mihin asioihin on järkevää keskittyä.

Se auttaa priorisoimaan tehtäviä selkeästi ja päättämään, mitkä asiat kannattaa siirtää tehtävälistalla myöhempään ajankohtaan. Eisenhowerin matriisi jakautuu neljään eri kategoriaan kahden akselin perusteella: tehtävän tärkeys ja kiireellisyys (kuvio 6).



Kuvio 6. Eisenhowerin matriisi (Vikman, 2021).

Ensimmäisenä käsitellään osio kiireelliset ja tärkeät tehtävät, jotka vaativat pikaista reagoimista (Sammalisto, 2019, s. 97–102). Ne voivat olla asioita, joita halutaan saavuttaa tietyssä ajassa tai ovat muuten tärkeitä. Tehtävät, jotka päätyvät tälle listalle ovat usein odottamattomia. Hyvänä sääntönä voi pitää, että tärkeät ja kiireelliset asiat tulee hoitaa heti. Vastaisuuden varalle voi miettiä keinoja, miten tehtävät saa hoidettua vieläkin nopeammin.

Seuraavana matriisista käsitellään ei kiireellinen ja tärkeä. Sammalisto (2019, s. 97–102) täsmentää, että tämän osion tehtävillä ei usein ole määräaikaa, mutta ovat kuitenkin tärkeitä, sillä ne voivat ohjata kohti tavoitteita tai kehittää vuorovaikutusta, taitoja tai hyvinvointia. Tämän kohdan asiat eivät saa jäädä kiireellisten asioiden vuoksi hoitamatta. Näiden asioiden tekemiseen kannattaa käyttää aikaa niin paljon kuin mahdollista.

Kolmantena käsitellään kiireellinen ja tärkeä. Sammaliston (2019, s. 97–102) mukaan tähän osioon kirjataan tekemiset, jotka ei auta tavoitteissa tai tuo hyvinvointia. Tekemiset voivat viedä suurenosan päivästä, esimerkiksi sosiaalinen media ja keskeytykset. Tällaiset

asiat tulee hoitaa nopeasti, ilman suurta vaivaa. Mahdollisuuksien mukaan voit myös delegoida kyseisiä tehtäviä tai kieltäytyä niistä vastaisuudessa.

Viimeisenä käsitellään ei kiireellinen ja ei tärkeä osio. Sammalisto (2019, s. 97–102) arvelee, että tähän osioon voidaan rinnastaa esimerkiksi television katselu ja sosiaalinen media. Osion tekemisiä voi vähentää, mutta ei kuitenkaan kokonaan lopettaa, sillä niistä voi saada iloa elämään ja ne auttavat hengähtämään. Näihin asioihin voi pyrkiä käyttämään vähemmän kuin kaksi tuntia päivässä.

Sammalisto (2019, s. 97–102) arvelee, että pysähtyessään hetkeksi ihminen oppii tunnistamaan nopeasti mitkä asiat ovat kiireellisiä tai tärkeitä. Arjessa kiireen vuoksi pysähtyminen jää tekemättä ja keskitymme tärkeiden asioiden hoitamisen sijasta kiireisten asioiden hoitamiseen. Miellyttämisen vuoksi meillä on tapana vastata myönteisesti pyyntöihin tehdä jotakin.

3 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön toimeksiantaja sekä keskeiset roolit päivittäistavaraosastolla. Keskeiset roolit työn suorittamisen kannalta ovat tiimi ja tiiminvetäjä. Opinnäytetyön tekijä työskentelee Prisman päivittäistavaraosastolla tiiminvetäjänä, joten tiimin ja tiiminvetäjän toimenkuvat ovat omaa pohdintaa.

3.1 Toimeksiantaja

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa (Eepee) ja tarkemmin Prisma Seinäjoki Hyllykallion päivittäistavaraosasto. Eepee (2024) on vähittäiskaupan monialayritys, jonka omistaa 93 000 asiakasomistajaa. Marketkaupan lisäksi Eepee toimii seuraavilla toimialoilla: liikennekauppa, matkailu- ja ravitsemuskauppa sekä auto- ja autotarvikekauppa. Eepee työllistää 1400 työntekijää 70 eri toimipaikassa ympäri Etelä-Pohjanmaata.

Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan (2024) missiona on tehdä yhdessä parempi paikka elää. Toimintaa organisaatiossa ohjaa heidän arvonsa, jotka ovat ”olemme asiakkaita varten, kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä, uudistamme jatkuvasti toimintaamme, toimimme tuloksellisesti ja alueellisuus on meille tärkeää”.

Eepeen ainut Prisma sijaitsee Seinäjoella Hyllykalliolla ja se tarjoaa asiakkailleen monipuoliset palvelut. Hypermarketista löytyvät päivittäis- ja käyttötavaroiden lisäksi remontoinnin ja rakentamisen tavaroita. Prisman päivittäistavaraosasto palvelee laajalla valikoimalla eri tuoteryhmien tuotteita. Päivittäistavaraosastolla työskentelee noin 90 työntekijää.

3.1.1 Tiimien tehtävät päivittäistavaraosastolla

Tiimin jäsenet pääosin purkavat tuotteita hyllyyn. Jokaisen tiimin jäsenen tehtävänä huolehtia siitä, että heillä on riittävä osaaminen, että voi suorittaa annetut työtehtävät. Tiimiläisen tulee osata pyytää lisää perehdytystä, jos havaitsee omassa osaamisessa puutteita. Tiimin tulee pyrkiä pääsemään annettuihin tavoitteisiin.

Hyllyttäessä jokainen tarkistaa tuotteiden saldoja ja maksimimääriä, jos ne eivät mahdu hyllyyn. Ilalla tehdään saatavuusmittaus, jolloin käydään läpi myymäläkartan mukaan päivittäistavaraosaston tyhjät hyllypaikat. Tämän avulla seuraavana päivänä muodostuu automaattisesti saldoraportti, johon tulee kaikki saldovirheet, joita on havaittu. Iltavuoroissa työtehtävänä on ylläpitää myymälän siisteyttä sekä kierrättää varastot.

3.1.2 Tiiminvetäjien tehtävät päivittäistavaraosastolla

Prisman päivittäistavaraosastolla työskentelee myymälä- ja apulaispäällikön apuna viisi tiiminvetäjää. Jokaisella tiiminvetäjällä on omat vastualueet. Vastuualueita ovat hedelmä- ja vihannesosasto, liha-, eines- ja pakasteosasto, maito- ja leipäosasto, teolliset elintarvikkeet sekä nonfood ja panimojuomat.

Tiiminvetäjän päivittäisiin tehtäviin kuuluu johtaa omaa tiimiä kohti päivän tavoitetta, joka yleensä on vähintään oman tuoteryhmän kuorman purkaminen ennustetunteihin mennessä. Hän varmistaa oman tiimin osaaminen päivittäisiin tehtäviin, että tiimi voi suoriutua työtehtävistä niin hyvin kuin mahdollista. Lisäksi hän kannustaa tiimiä onnistumaan, ylittämään itsensä ja antaa toiminnasta palautetta.

Tehtäviin kuuluu varmistaa tuotteiden saatavuus yhdessä tilausjärjestelmän kanssa. Prismän päivittäistavaraosastolla on käytössä ennustepohjainen tilausjärjestelmä, mutta sen toiminnan varmistamiseksi tulee päivittäin korjata tuotteiden saldoja, tarkistaa maksimimääriä ja antaa palautetta järjestelmälle, jos se tilaa jatkuvasti liikaa tai liian vähän tuotteita. Lisäksi täytyy huolehtia kampanjatuotteiden riittävä saatavuus.

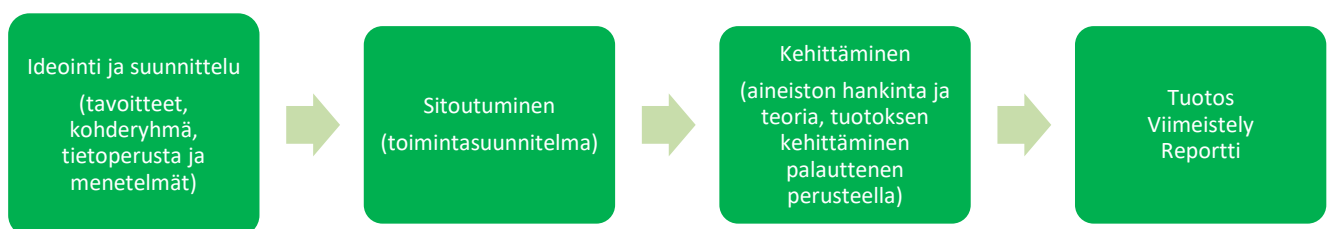
Lisäksi tiiminvetäjä kehittää omaa vastuualuettaan, johon kuluu ajankohtaisten ja myyvien esillepanojen tekeminen ja tehokkuuden kannalta tarkasteltuna esimerkiksi turhien työvaiheiden poistaminen sekä tiimin perehdyttäminen. Jokainen, niin tiiminvetäjä, kuin tiimin jäsen auttavat asiakkaita, kun he tarvitsevat apua.

4 KEHITTÄMISASETELMA JA -MENETELMÄT

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön kehittämisasetelma ja -menetelmät. Opinnäytetyö tullaan suorittamaan toiminnallisena kehittämistyönä. Toiminnallisessa osiossa hyödynnetään työpajatyöskentelynä ideariihimenetelmää. Ideariihessä tiimi antaa ideoita ja ehdotuksia, joiden avulla kehitetään nonfood- ja panimojuomaosaston työskentelytiloja ja -tapoja tehokkuuden edistämiseksi. Työpajatyöskentelystä saatu kehittämisaineisto avataan kehittämistuloksissa ja vastausten avulla luodaan kehittämissuunnitelma.

4.1 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena kehittämistyönä. Siinä käytetään laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Kostamo ym. (2022, s. 13–14) kertovat, että toiminnallinen opinnäytetyö on yksi tutkimuksellinen kehittämistapa ja ammattikorkeakouluissa yksi käytetyistä opinnäytetyötyypeistä. Toiminnallisen opinnäytetyön aihe tulee usein työelämästä toimeksiantajalta ja tarkoituksena on ratkaista jokin ongelma tai kehittää toimintoja (SeAMK, 2023). Laadullisissa tutkimusmenetelmissä kiinnitetään huomiota yksilön kokemuksiin, näkökulmiin ja käyttäytymiseen heille luonnollisessa ympäristössä. Laadullisen tutkimuksen aineistoa kerätään havainnoimalla, haastattelemalla ja kohderyhmien avulla. Kerätty aineisto voi olla esimerkiksi tekstiä, ääntä tai kuvia (Abbadia, 2023).



Kuvio 7. Toiminnallisen opinnäytetyön prosessi (Kostamo, ym. 2022, s. 14).

Toiminnallisen opinnäytetyön tekeminen alkaa ideointi ja suunnitteluvaiheesta (kuvio 7) (Kostamo ym., 2022, s.14). Työskentelen Seinäjoen Prismassa päivittäistavaraosastolla tiiminvetäjänä, joten toimeksiantaja tuli luonnollisesti oman työpaikan kautta. Opinnäytetyön aihe valikoitui ajankohtaisen asian mukaan, sillä olimme töissä keskustelleet tehokkuudesta, mitkä asiat siihen vaikuttavat ja miten sitä voitaisiin kehittää. Aiheen valintaa vahvisti oma tahto kehittää omaa vastuualueetta, tiimiä ja itseäni tiiminvetäjänä.

Ideointi ja suunnitteluvaiheessa pohdin asioita, jotka vaikuttavat tehokkuuteen. Pohdiskelussa nousi ylös lean, 5S, itsensä johtamisen taidot ja ajanhallinta. Toiminnalliseen osuuteen opinnäytetyöhön menetelmäksi valikoitui työpajatyöskentely, jossa käytetään ideariihi-menetelmää. Työpajassatyöskentelyssä kartoitetaan lähtötilanne työskentelytiloissa ja – tavoissa. Lähtötilanteen kartoituksen jälkeen tiimi pohtii kehittämisideoita non-foodiin ja panimojuomiin. Näiden avulla luodaan kehittämissuositukset, jotka esitetään toimeksiantajalle.

Ideointi ja suunnitteluvaiheen jälkeen luodaan opinnäytetyön tekemiselle toimintasuunnitelma (Kostamo, ym. 2022, s.14). Kun aloin kirjoittaa opinnäytetyötä oli selkeää, että opinnäytetyö valmistuu kesään 2024 mennessä. Ensimmäisestä opinnäytetyöohjauksesta asti olemme ohjaajan kanssa sopineet seuraavan ajan ohjaukselle ja mitä pitää olla kirjoitettuna tapaamiseen mennessä. Tämä on tukenut toimintasuunnitelmassa pysymistä. Välitaivoitteet ovat olleet esimerkiksi seuraavanlaisia, tutkimussuunnitelma, tutkimuskysymykset, teoria ja toimeksiantajan esittely. Väliohjausten avulla on ollut helppo edetä opinnäytetyön kirjoittamisessa aikataulussa.

Toimintasuunnitelman jälkeen alkaa varsinainen opinnäytetyön työstäminen, eli aineiston hankinta ja teorian kirjoittaminen (Kostamo, ym. 2022, s. 14). Teoria muodostui opinnäytetyön aiheen keskeisistä käsitteistä ja tutkitusta tiedosta tehokkuuteen, leaniin, itsensä johtamiseen ja ajanhallintaan liittyen. Tietoa on haettu muun muassa työpaikan omista materiaaleista, verkosta, kirjoista ja tutkimuksista. Opinnäytetyön kehittämistyönaineisto hankitaan toiminnallisessa osuudessa. Väliohjauksista saadun ohjaajan palautteen perusteella opinnäytetyötä on kehitetty huomioiden oma numeraalinen tavoite. Opinnäytetyön työstämisen tuloksena syntyy tuotos, jota kehitetään palautteiden avulla sekä lopuksi viimeistellään. Lopputulema on valmis opinnäytetyöraportti (Kostamo ym., 2022, s.14).

Työpajatyöskentelyn tavoitteena on selvittää, millaisilla muutoksilla saadaan aikaan tehokkaampaa tekemistä.

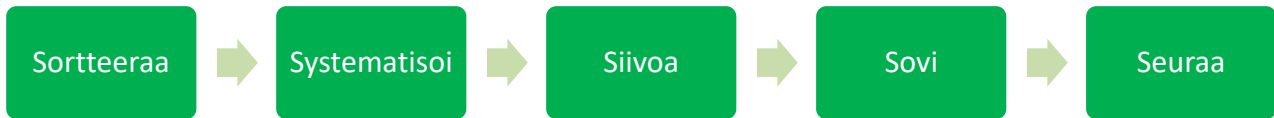
4.2 Kehittämisaineiston hankinta

Kostamo ym. (2011, s.140) kuvaa, että työpajatyöskentelyllä tarkoitetaan, kun tiiminä työskennellään valitun asian tai teeman ympärillä. Sen tavoitteena voi olla esimerkiksi idean luominen tai tiedon kokoaminen. Sillä tulee olla selkeät tavoitteet ja suunnitelma työskentelylle esimerkiksi työskentelytapojen miettiminen valmiiksi. Osallistujien tulee olla perillä tavoitteista ja heidän pitää ymmärtää miksi työpaja järjestetään sekä mihin työpajatyöskentelyn antia käytetään.

Ideariihä on yleisimpiä ideointitapoja, kun tavoitteena on ideoida lyhyessä ajassa iso määrä ideoita (Muotoilupakki, i.a.). Sitä voidaan käyttää uusien asioiden ideointiin tai ongelmien ratkaisemiseksi (Miro, i.a.). Ideariihä rohkaisee ajattelemaan vapaammin ja mahdollistaa kaikkien ajatuksien ilmaisemisen ilman tuomitsemista. Tällä tavoin pystytään löytämään paras mahdollinen idea tai ratkaisu ongelmaan, mutta samalla myös edistämään avointa ja innovatiivista ympäristöä.

Opinnäytetyön kehittämisaineiston aiheet nousevat suoraan työympäristöstä, päivittäisen työskentelyn kautta. Työpajatyöskentelyssä toteutetaan ideariihä, jossa kartoitetaan lähtötilanne tehokkuuteen vaikuttaviin tekijöihin. Lopuksi tiimi tuo työympäristössä ilmenneitä kehittämiskohteita. Työpajatyöskentelyn teemana ja tavoitteena on kehittää tehokkuutta yhdessä tiimin kanssa. Kysymysten pohjana on käytetty 5S-työkalun menetelmiä, jolla lähtötilanne kartoitetaan. Opinnäytetyön liitteenä on tiedoksianto työpajaan osallistumisesta (liite 1) ja kysymykset (liite 2). Työpaja toteutetaan 9.4.2024 klo 13–13.45 välisenä aikana.

Väyrynen (2022) kuvailee, että 5S on käytännön työkalu, jonka avulla pyritään parantamaan työympäristöä, viihtyvyyttä, työturvallisuutta sekä vähentämään hukkaa. Tavoitteena on luoda kurinalainen, visuaalinen, siisti ja hyvin järjestelty työympäristö, jossa hukkaa vähennetään ja arvoa tuottamatonta toimintaa eliminoidaan. 5S koostuu viidestä osa-alueesta, (kuvio 8).



Kuvio 8. 5S-työkalun menetelmät (S-Ryhmän sisäinen tietolähde).

S-Ryhmän sisäisen tietolähteen mukaan 5S-työkalun menetelmät ovat:

1. Sortteeraa, lajittele jätteet ja tarpeeton tavara myymälässä ja taustatiloissa.
2. Systematisoi, määrittele ja merkitse tavaroille ja työvälineille omat paikat (lavat, rullakot, etiketit, työohjeet, pakkausmateriaalit, ei mahtumattomat tuotteet).
3. Siivoa, pidä paikat siistinä ja niille määrätyillä paikoilla.
4. Sovi, yhteiset periaatteet ja käytännöt, joiden mukaan kaikki toimivat.
5. Seuraa, että tiimin jäsenet pitää kiinni sovitusta ja puutu jos huomataan lipsumista.

Kiwan (i.a.) mukaan 5S-työkalun menetelmää noudattamalla organisaatio saa välittömiä ja välillisiä hyötyjä. Välittömien hyötyjen avulla pystytään parantamaan organisaation siis-
teyttä ja järjestystä, joka puolestaan helpottaa ja nopeuttaa työn tekemistä. Lopputule-
mana työtyytyväisyys ja turvallisuus paranemat. Välillisiä hyötyjä 5S-menetelmän avulla on
esimerkiksi laadun ja asiakastyytyväisyyden paraneminen ja kustannusten pieneneminen.

5 KEHITTÄMISTULOKSET

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

6.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyöprosessia ohjaa eettiset suositukset, joidenka tavoitteena on muun muassa kohentaa laatua opinnäytetoissa sekä edistää hyviä tieteellisiä käytäntöjä (Arene, i.a.). Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan rehellisyyden, huolellisuuden ja tarkkuuden noudattamista tuloksien käsittelyssä ja arvioinnissa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023). Tutkijoiden töitä kunnioitetaan lähdeviittauksilla.

Kaikissa opinnäytetyöprosessin vaiheissa olen noudattanut eettisiä suosituksia sekä hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Olen tiedottanut toimeksiantajalle opinnäytetyösopimuksessa mihin ja miten tutkimuksen tietoja käytetään ja käsitellään. Ennen ideariihen alkua jokaiselle osallistuneelle on tiedotettu opinnäytetyöstä, sen aiheesta ja ideariihen merkityksestä opinnäytetyöhön. Lisäksi ennen työpajatyöskentelyä osallistujille on kerrottu mihin ideariihen vastauksia käytetään sekä miten ne hävitetään opinnäytetyöprosessin jälkeen. Osallistujille on kerrottu, että ideariiheen osallistuminen on vapaaehtoista ja, että osallistumalla he hyväksyvät ideariihen tuotoksen käyttämisen nimettömänä opinnäytetyössä.

Vastuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta on tutkijalla itsellä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023). Suositusten mukaan tutkijan on huomioitava esteellisyys suhteessa käsiteltävään asiaan (Arene, i.a.). Tutkijan esteellisyydellä tarkoitetaan, että puolueettomuus vaarantuu, jos tutkija kuuluu käsiteltävän asian tai ratkaisun vaikutuspiiriin.

Opinnäytetyön eettisyyttä arvioidessa on huomioitu tutkimuksen luotettavuus ja tutkijan esteellisyys. Työskentelen Prisman päivittäistavaraosastolla, jonka vuoksi toimeksiantaja ja tutkimukseen osallistujat ovat itselleni tuttuja. Esteellisyys on huomioitu ideariihessä siten, että olen toiminut siinä vain kirjurin roolissa, enkä ole tuonut omia ideoita esiin aiheeseen liittyen ja ideat on tuotu suoraan sellaisina, joina ne ideariihessä esitettiin.

Opinnäytetyön luotettavuutta voidaan arvioida sillä, että osallistujat ovat sellaisia henkilöitä, jotka työskentelevät lähes päivittäin nonfood- ja panimojuomaosastoilla, jonka vuoksi

heillä on parhain näkemys kehittävään aiheeseen. Luotettavuutta tutkimukselle olisin voinut lisätä tekemällä opinnäytetyötä parin kanssa, joka oli voinut auttaa lähdekritiikissä ja arvioinnissa.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kuinka Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa, Prisman päivittäistavaraosasto voi kehittää tiimien ja tiiminvetäjien tehokkuutta, itsensä johtamista ja ajanhallintaa. Tavoitteena oli luoda kehittämissuunnitelma päivittäistavaraosaston non-food- ja panimojuomaosastoille.

Teorian avulla lähdettiin selvittämään mitä tehokkuudesta, itsensä johtamisesta ja ajanhallinnasta jo tiedetään sekä kuinka tiimin ja tiiminvetäjien tehokkuutta voidaan kehittää. Opinnäytetyön toiminnallisessa osassa selvitettiin työpajatyöskentelyn avulla tiimin kanssa nonfood- ja panimojuomaosastojen työskentelytilojen ja -tapojen lähtötilanne tehokkuuteen katsottuna sekä ideoitiin kehittämisideoita, kuinka tuoteryhmiä voidaan lähteä kehittämään. Kehittämisaineisto tutkittiin ja johtopäätöksissä kokosin kehittämisideat, joiden perusteella syntyi kehittämissuunnitelma nonfood- ja panimojuomaosastoille tehokkuuden edistämiseksi (liite 3).

Aihe opinnäytetyölle syntyi helposti, sillä töissä olimme keskustelleet tehokkuudesta ja kuinka sitä voidaan kehittää. Lisäksi itsensä johtaminen ja ajanhallinta kiinnostavat minua. Opinnäytetyö prosessi on ollut mielenkiintoinen, jonka aikana olen lisännyt omaa ammatillista kehittymistä. Teorian avulla olen päässyt syventämään omaa osaamistani. Aiheet ovat olleet lähellä omaa työnkuvaa, joten on hyvä oppia asioita myös teoriassa. Prosessin alussa haasteita toi se, että ei oikein tiennyt mistä kirjoittamisessa lähtee liikkeelle. Opinnäytetyön ohjaajan avulla kuitenkin teoriaan alkoi muodostua käsitteet ja sitä kautta opinnäytetyö lähti etenemään.

Toiminnallinen opinnäytetyö ja sen menetelmät osoittautuivat mielekkääksi tavaksi toteuttaa opinnäytetyö. Sain myös konkreettisen kehittämissuunnitelman itselleni, kuinka lähteä kehittämään tekemistä nonfoodin ja panimojuomien osalta. Selkeät ja toimivat työskentelytilat ja -tavat helpottavat myös kesätyöntekijöiden työskentelyä.

On ollut yllättävää, kuinka oma silmä sokeutuu tekemiselle ja sitä ajattelee, että asiat ovat yhtä selkeitä myös muille. Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden ansiosta pystyy ajattelemaan muiden roolista tehtävien suorittamista ja niiden vaatimaa osaamista. Opinnäytetyön tekeminen on ollut suhteutettuna pieni osa kehittämistoimia, josta suurin työ tehdään

työpaikalla. Kehittämisaineiston pohjalta, esimerkiksi työpajatyöskentelyn perusteella tiimi kannattaa ottaa mukaan kehitystoimiin. Kehittäminen tehdään yhdessä, tiiminä.

LÄHTEET

- Abbadia, J. (24.7.2023). *Mitä eroa on: Kvalitatiivinen vs. kvantitatiivinen tutkimus?* <https://mindthegraph.com/blog/fi/kvalitatiivinen-vs-kvantitatiivinen-tutkimus/>
- Arene. (i.a.). *Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suoritukset.* <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>
- Cameron. (10.5.2023). *Lupa tehdä toisin.* <https://www.lupatehdatoisin.fi/tyokalut/smart-tavoite/>
- Doblinger, M. (24.8.2021). Individual Competencies for Self-Managing Team Performance: A Systematic Literature Review. *Small Group Research*, 53 (1), 128-129. <https://doi.org/10.1177/10464964211041114>
- Eepee. (2024). *Tietoa meistä.* <https://eepee.fi/tietoa-meista/>
- Halonen, P., Kemppilä, M., Gockel, E., Jääskeläinen, A., Kaalikoski, L., Kaartinen, M., Aapro, K., Kananen, J. Aalto, J., Utter, H., Laitinen, T., Hollanti, J., Jesiöjärvi, J., Simola, P., Tallberg, T., Hirsimäki, J., Harala, J., & Kinnunen, T. (2022). *Johtajan käsikirja 2022.* Puolustusvoimat.
- Herrity, J. (4.3.2023). *10 Ways To Boost Your Professional Time Management Skills.* <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/improve-time-management-skills>
- Ikonen, O., Aro, A., Heikkilä, A., Holmgren, E., Juujärvi, P., Morikawa, M., Råman, S., & Sahimaa, J. (2023). *Inhimillinen tehokkuus: Jännitteet hyötykäyttöön.* Alma Talent Oy.
- Indeed. (17.3.2023). *12 Time-Management Problems (and How To Fix Them).* <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/time-management-problems>
- Jotbar. (i.a.) *Työn tehokkuuden mittaaminen eri työvaiheissa.* <https://www.itewiki.fi/p/tyon-tehokkuuden-mittaaminen-eri-tyovaiheissa>
- Jääskeläinen, H. (7.1.2021). Tiimin johtaminen on päivittäistä puurtamista ja kauas katsomista – Tunnista 4 oleellista tehtävää. *Brik-lehti.* <https://brik.fi/brik-lehti/tiimin-johtaminen/>
- Jääskeläinen, H. (13.4.2022). Tutkimukset osoittavat tiimityön kiistattomat hyödyt. *Brik-lehti.* <https://brik.fi/brik-lehti/tutkimukset-osoittavat-tiimityon-kiistattomat-hyodyt/>

- Keiling, H. (31.7.2023). *9 Key Time Management Skills and How To Improve Them*. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/time-management-skills>
- Kiwa. (i.a.). *Lean management ja 5S-menetelmä*. <https://lis.fi/turvallisuuskehitys/lean-management-5s/>
- Koskinen, I. (26.3.2021). *Mikä on Kanban? Katsaus menetelmään ja sen käyttöön ketterässä projektinhallinnassa*. <https://severa.fi/blogi/mika-on-kanban-katsaus-menetelmaan-ja-sen-kayttoon-ketterassa-projektinhallinnassa/>
- Kostamo, P., Airaksinen, T., & Vilkkä, H. (2022). *Kirjoita itsesi asiantuntijaksi: Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön*. Art House.
- Kukkola, E. (21.11.2021). *Tiimityön onnistuminen edellyttää hyvää johtamista*. <https://peruspelijaohtaja.com/2021/11/21/tiimityon-onnistuminen-edellyttaa-hyvaa-johtamista/>
- Linna, E. (22.1.2015). *Taistelussa aikavarkaita vastaan*. <https://www.procom.fi/viestijat/henkilot/taistelussa-aikavarkaita-vastaan/>
- Lämsä, A-M., & Päivike, T. (2013). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Edita Publishing.
- Mannermaa, K. (2024). *Työntekijätaidot – käsikirja*. Alma Talent.
- Markkanen, H. (11.7.2021). *Tiimityö – yhdessä vai erikseen*. <https://auntie.io/fi/tietopankki/blogit/tiimityo-yhdessa-vai-erikseen>
- Mikkonen, T. (2022). *Lean käyttöön. Opas tieto- ja palvelutyön kehittämiseen*. Kauppakamari.
- Miro. (i.a.). *What is brainstorming?* <https://miro.com/brainstorming/what-is-brainstorming/>
- Muotoilupakki. (i.a.). *Ideariih*. <https://muotoilupakki.fi/menetelmat/ideariih/>
- Nikula, S. (2022). *Johtamislupaukset: Luomisesta lunastamiseen – opas johtamiskulttuurin tavoitteelliseen kehittämiseen*. Kauppakamari.
- Parppei, R. (2018). *Tee, toimi, saa aikaan!: Kehitä ja johda toimeenpanoa*. Alma Talent.
- Perho, A. (2020). *Antisäästäjä*. Otava.
- Pihjala, S. (2018). *Aikaansaamisen taika: Näin johdat itseäsi*. Atena.
- Planet Lean. (i.a.). *What is lean?* <https://www.planet-lean.com/what-is-lean>

- Rastor-instituutti. (19.5.2021). *Osaamisen kehittäminen korreloi organisaation tuottavuuteen*. <https://www.rastorinst.fi/rastor-instituutti/blogi/osaamisen-kehittaminen-korreloi-organisaation-tuottavuuteen/>
- Salmimies, R., & Ruutu, S. (2014). *Itsensä johtaminen*. Talentum Media.
- Salminen, J. (19.8.2022). Mikä on organisaatiosi tehokkuus? *Brik-lehti*. <https://brik.fi/brik-lehti/mika-on-organisaatiosi-tehokkuus/>
- Sammalisto, S. (2019). *Viisas pääsee vähemmällä 2.0: 52 päivitettyä vinkkiä tehokkaampaan ja onnellisempaan elämään*. Kauppakamari.
- SeAMK. (5.6.2023). *AMK-tutkinnon (AMK) opinnäytetyöohje. Liite 2. Toiminnallisen opinnäytetyön ohje*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://epedufi.sharepoint.com/:b:/r/sites/SeAMK-Students/Jaetut%20asiakirjat/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6/AMK-tutkinnon%20opinn%C3%A4ytety%C3%B6ohje.pdf?csf=1&web=1&e=TTIDuh>
- Sydänmaanlakka, P. (2022). Johtajan kokonaiskuntoisuus. Haasteena jatkuva uudistuminen. Kauppakamari.
- Treciak, M. & Banasik, P. (4.12.2022). The Effects of Coaching Techniques on Well-Being of Digital-Technology Users. *Journal of Open Innovation*, 8(4), art. 176. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040176>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (9.10.2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK)*. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>
- Työterveyslaitos. (i.a.-a). *Esihenkilö työkyvyn tukijana*. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilö-työkyvyn-tukijana>
- Työterveyslaitos. (i.a.-b). *Hyvinvointia edistävä työympäristö*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tietotyön-työympäristöt/hyvinvointia-edistava-työympäristö>
- Vesin, H. (i.a.) *Parhaan mahdollisen tiimin määrittelmä, ja sen saavuttaminen*. <https://www.tietoakseli.fi/blogi/vieraskyna/parhaan-mahdollisen-tiimin-maaritelma-ja-sen-saavuttaminen/>
- Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä* (4. p.). Edita.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.

Vikman, V. (21.10.2021). *Oletko kokeillut Eisenhowerin matriisia? Yksinkertainen työkalu helpottaa priorisointia ja vähentää stressiä.* <https://duunitori.fi/tyoelama/eisenhowerin-matriisi>

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja. 20-työkalua.* Alma Talent.

Väyrynen, P. (18.10.2022). *Lean peruskäsitteet.* <https://www.erinomainen.fi/lean>

LIITTEET

Liite 1. Tiedoksianto työpajatyöskentelyyn

Liite 2. Työpajatyöskentelyn kysymykset

Liite 3. Kehittämissuunnitelma

Liitteet sisältävät liike- ja ammattisalaisuuksia.