



Tuloksellinen johtoryhmätyöskentely - Opas kokouksiin, viestintään, päätöksentekoon ja toimeenpanoon

Eveliina Heininen



Laurea-ammattikorkeakoulu

Tuloksellinen johtoryhmätyöskentely - Opas kokouksiin, viestintään, päätöksentekoon ja toimeenpanoon

Eveliina Heininen
Tradenomi liiketalous
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2025

Eveliina Heininen

Tuloksellinen johtoryhmätyöskentely - Opas kokouksiin, viestintään, päätöksentekoon ja toimeenpanoon

Vuosi

2025

Sivumäärä

57

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää pienten ja keskisuurten yritysten johtoryhmätyöskentelyä käytännönläheisen oppaan avulla, joka auttaa tehostamaan kokouskäytäntöjä, viestintää, päätöksentekoa ja päätösten toimeenpanoa. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona suomalaiselle ravintola-alan pk-yrittäjälle, ja sen tarkoitus on tarjota yritykselle selkeitä toimintamalleja johtoryhmätyöskentelyn tueksi.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään johtoryhmää osana osakeyhtiötä, osakeyhtiöön kuuluvia muita toimielimiä, johtoryhmän kokoonpanoon liittyviä asioita sekä sille kuuluvia tehtäviä.

Opinnäyte toteutettiin toiminnallisena kehittämistyönä, jossa nykyisiä käytänteitä analysoitiin ja tunnistettiin niihin liittyviä haasteita sekä kehitysmahdollisuuksia. Toiminnallisen kehittämistyön tuloksena on opas, joka kokoaa yhteen keskeiset työskentelykäytännöt ja tarjoaa konkreettisia kehitysehdotuksia johtoryhmien toiminnan tehostamiseksi.

Työn johtopäätösten mukaan pienten ja keskisuurten yritysten työskentelykäytäntöjä, kokouskäytäntöjä, viestintää, päätöksentekoa ja toimeenpanoa voidaan kehittää monin eri tavoin. Esimerkiksi kokouskäytäntöjä voidaan parantaa selkeämmillä tavoitteilla, jaottelulla eri kokoustyyppisiin sekä tehostamalla ajankäyttöä. Viestintää voidaan tehostaa prosessoimalla viestintäkäytännöt selkeiksi toimintamalleiksi ja valitsemalla tarkoituksenmukaiset kanavat. Päätöksentekoa ja toimeenpanoa voidaan kehittää luomalla selkeitä vastuunjaon malleja, määrittämällä aikarajat ja seuraamalla päätösten toteutumista systemaattisesti. Kehittämisen avulla toimintaa saadaan tehostettua, selkeytettyä sekä yksittäisiä toimintoja nopeutettua. Lisäksi näiden osa-alueiden parantaminen voi vaikuttaa merkittävästi organisaation menestykseen. Jatkokehityksessä olisi hyödyllistä tutkia oppaan käytännön soveltamista yrityksissä ja sen vaikutuksia johtoryhmätyöskentelyn laatuun.

Asiasanat: johtoryhmä, kokoukset, viestintä, päätöksenteko, toimeenpano

Eveliina Heininen

Enhancing Executive Team Performance - A Guide to Improving Meetings, Communication, Decision-Making, and Implementation

Year

2025

Pages

57

Objective of this thesis is to develop the management teamwork of small and medium-sized enterprises (SMEs) through a practical guide that helps enhance meeting practices, communication, decision-making, and the implementation of decisions. The thesis was commissioned by a Finnish SME entrepreneur in the restaurant industry and aims to provide the company with clear operational models to support management teamwork.

The theoretical framework covers the management team as part of a limited liability company, other governing bodies of such a company, aspects related to the composition of the management team, and its responsibilities.

The thesis was carried out as a functional development project, where existing practices were analyzed, challenges were identified, and development opportunities were explored. As a result of the functional development project, a guide was created that compiles key working practices and provides concrete recommendations for improving the efficiency of management team operations.

According to the conclusions of the thesis, the working practices, meeting routines, communication, decision-making, and implementation processes of small and medium-sized enterprises can be improved in various ways. For example, meeting practices can be enhanced by setting clearer objectives, categorizing different types of meetings, and using time more efficiently. Communication can be streamlined by processing communication practices into clear operational models and selecting appropriate channels. Decision-making and implementation can be developed by creating clear responsibility structures, setting deadlines, and systematically monitoring the execution of decisions. Through development, operations can be made more efficient, streamlined, and accelerated. Additionally, improvements in these areas can significantly impact an organization's success. Future research could focus on examining the practical application of the guide in companies and its impact on the quality of management teamwork.

Keywords: top management team, meetings, communication, decision-making, implementation

Sisällys

1	Johdanto.....	8
2	Johtoryhmä.....	11
2.1	Osakeyhtiön toimielimet	12
2.2	Tehtävät.....	14
2.3	Kokoonpano	16
3	Johtoryhmäyöskentelyn keskeiset käytänteet	17
3.1	Kokoukset	18
3.2	Viestintä.....	25
3.3	Päätöksenteko ja toimeenpano	31
4	Toiminnallinen opinnäytetyö	34
4.1	Opinnäytetyön toteutus	36
4.2	Johtoryhmän käytänteitä ohjaava opas.....	38
5	Arviointi	40
	Kuviot	44
	Liitteet	45

1 Johdanto

Johtoryhmä on keskeinen osa organisaation johtamisjärjestelmää, ja sen kehittäminen voi vaikuttaa merkittävästi yrityksen menestymiseen. Johtoryhmää on myös kuvattu joissain lähteissä yrityksen tärkeimmäksi ryhmäksi. (Mansukoski, Mitronen, Porenne & Salmimies 2007, 17-18; Åhman, Bärlund & Vatanen 2007, 10 & 14-16.) Tästä voidaankin johtaa, että johtoryhmä toimielimenä on hyvin merkittävä ja kehittämisen arvoinen. Johtoryhmä-käsitteenä voi tarkoittaa eri yhteyksissä eri ryhmää, joten tarkennuksena tässä opinnäytetyössä sillä tarkoitetaan toimitusjohtajan alaisuudessa toimivaa johtoryhmää. Tutkimuskirjallisuudessa tätä ryhmää kutsutaan ”ykkösjohtoryhmäksi” eli Top Management Team, TMT (Luoma 2021, 15.)

Johtoryhmien käytänteiden on myös tutkittu olevan merkittävässä roolissa yritysten menestymisen kannalta. Tätä aihetta on tutkinut Luoma (2021, 185) ja hänen mukaansa työskentelykäytäntöjen toimivuus korreloi työskentelyn tulosten kanssa ja nämä yhdessä organisaation taloudellisen menestyksen kanssa. Työskentelykäytännöt olivat kuitenkin kyseisessä tutkimuksessa tutkituista aiheista heikoin osa-alue, joten niiden kehittämistä tarvitaan ja siitä voidaan hyötyä niin työskentelyn tuloksissa kuin koko organisaation taloudellisen menestyksen kanssa. Tämä opinnäytetyö keskittyy osakeyhtiön, tarkemmin pienten ja keskisuurten yritysten, johtoryhmiin ja niiden keskeisiin käytänteisiin eli kokouskäytäntöihin, viestintään, päätöksentekoon ja päätösten toimeenpanoon. Työskentelykäytänteitä on monia muitakin, joten seuraavaksi tarkastellaan miksi juuri kyseiset käytänteet on otettu tämän opinnäytetyön aiheeksi ja miksi ne ovat erittäin keskeisiä toiminnan kannalta.

Johtoryhmätyöskentelyn vakioasioihin kuuluu päätöksenteko ja -toteutus, kokoustyöskentely, yhteistyö johtoryhmän sisällä ja sen ulkopuolella, ihmisten johtaminen sekä jatkuva kehittäminen. Luoman (2021, 24) mukaan johtoryhmän työskentelykäytäntöihin kuuluu näiden lisäksi toimet kokouksien aikana sekä viestintäkäytännöt muun organisaation kanssa. Nämä ovat siis rutiinikäytäntöjä ja kuuluvat keskeisiin ja tyypillisiin työskentelykäytäntöihin. Merkittävimpiä kehitysalueita johtoryhmätyöskentelyssä on puolestaan tutkittu olevan muun muassa päätöksentekoon, kokoustyöskentelyyn ja yhteistoimintakykyyn sekä ilmapiiriin liittyvät asiat. Yhteistoimintakykyyn ja ilmapiiriin kuuluvat muun muassa viestintä ja tiedotus. (Mansukoski ym. 2007, 10 & 293-294.)

Nämä toimet ovat siis tyypillisiä ja erittäin merkittäviä johtoryhmän toiminnan kannalta, mutta löytyvät silti kehitystä vaativista alueista. Tämä on yksi niistä syistä, mikä herätti mielenkiintoni koota ohjeistus kyseisille toimille. Seuraavaksi tarkastellaan opinnäytetyön keskitymiin käytäntöihin vielä tarkemmin ja selvennetään niiden merkitystä. Päätöksenteko on yksi johtajien keskeisimpiä ja tyypillisimpiä tehtäviä (Malik 2002, 177). Päätösten aikaansaaminen

määritellään myös johtoryhmän tärkeimmäksi tehtäväksi ja työmenetelmäksi (Mansukoski ym. 2007, 209). Päätösten tehokas toimeenpano ja yleinen kyky päästä lopputulokseen luo vahvan ja kestäväen kilpailuedun. Tehdyt päätökset ja niiden onnistunut toimeenpano kertovat, että johtoryhmä toimii ja yhdessä ne mahdollistavat etenemisen sekä organisaation menestymisen (Luoma 2021, 41).

Kokoukset ovat puolestaan tilanteita, jossa johtajat viettävät merkittävän osan ajastaa (Malik 2002, 238; Mansukoski ym. 2007, 250). Johtoryhmän työskentely konkretisoituu kokousten yhteydessä ja monet työskentelykäytännöistä ovat myös yhteydessä toimintaan kokouksissa (Luoma 2021, 24). Åhmanin, Bärlundin ja Vatasen (2007, 175) tekemän tutkimuksen mukaan johtoryhmän tapaamisten ajankäyttö on yhteydessä muun muassa liikevoittoon ja päätösten toimeenpanoon, mutta saman tutkimuksen mukaan ajankäyttö on kuitenkin melko tehotonta ja aikaa tuhlaamaan.

Viestintä on merkittävässä roolissa johtoryhmätyöskentelyssä, sillä se kuuluu organisaation toiminnan ytimeen ja hyvin hoidettuna se on keskeinen voimavara koko organisaatiolle. Viestintää tapahtuu jokaisessa organisaatiossa toiminnan laadusta ja koosta huolimatta, sillä sitä tarvitaan päivittäisviestimiseen, tietojen vaihtamiseen sekä yhteisöllisyyden rakentamiseen. Viestintää on joskus jopa kuvattu organisaation verenkierroksi, sillä se liittää toimet ja toimijat yhteen sekä mahdollistaa sujuvan ja tehokkaan toiminnan. Sen roolin voidaan siis todeta olevan erittäin suuri ja merkittävä kokonaisuuden kannalta. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, luku 1.)

Olen myös huomannut johtoryhmätyöskentelyn olevan melko vähän tutkittu aihe. Saman huomion on tehnyt Åhman, Bärlund ja Vatanen jo vuonna 2007 (165). Syy tähän johtaa varmasti siitä, että johtoryhmä ei ole lakisääteisesti pakollinen toimielin yrityksille eikä täten sen toimintaa säätele mitkään lakiin perustuvat säädökset. Toiminta voi siis olla hyvin erilaista eri yhtiöiden välillä. Lakisääteisyys puuttumisen voisi luulla vähentävän johtoryhmien määrää, mutta mielenkiintoista on, että tilanne on kuitenkin päinvastoin. Johtoryhmien olemassaolo on nimittäin ennemminkin sääntö kuin poikkeus. Suomalaisista johtoryhmistä on tehty selvityksiä, joiden mukaan ne alkavat yleistyä yli 20 henkilöä työllistävissä yrityksissä ja suuryrityksistä on melkein mahdotonta löytää yritystä ilman johtoryhmää. Tästä voidaankin päätellä, että johtoryhmistä saadaan hyötyä ja sen olemassaolosta positiivisia vaikutuksia toimintaan. (Luoma 2021, 17.)

Yllä on tuotu esille, mikä johtoryhmä on ja sen merkityksen organisaation toiminnassa. Seuraavaksi paneudutaan tarkemmin johtoryhmän tarkoitukseen ja tehtäviin, jotta kokonaisuus on selkeämpi heti alusta alkaen. Tarkoituksena on tuottaa yritykselle voittoa ja arvonnousua, johtaa yritys tulevaisuuteen luomalla ja edustamalla missiota, visiota ja strategiaa sekä suunnitella investointeja, resursseja ja osaamista oikeaan suuntaan. (Valpola 2021, 96-97.)

Tehtäviin puolestaan kuuluu toimitusjohtajan avustaminen yrityksen operatiivisessa johtamisessa muun muassa strategian ja vision jalkauttamisella käytännön toimintaan. (Hallinnointikoodi 2020, 12.)

Johtoryhmätyöskentely on käytännössä tiedon hankintaa, ongelmien ja ratkaisuvaihtoehtojen hahmottamista, päätöksentekoa sekä asioihin paneutumista. Vaikka se kuulostaa normaalilta johtamistyöltä, johtoryhmässä se eroaa siten, että käsiteltävät asiat ovat yksittäistä vastuu- aluetta yleisempiä ja luonteeltaan monimutkaisempia. Tehtävässä tarvitaan siis yleisjohdollaista osaamista. (Luoma 2021, 20.) Johtoryhmien tehtävät vaihtelevat kuitenkin paljon yritysten kesken, mikä johtuu pitkälti siitä, ettei toimintaa säädä tai rajoita mitkään lakiin perustuvat säädökset. Samasta syystä ei yhtä yleispätevää mallia voida siis johtoryhmätyöskentelylle antaa.

Opinnäytetyön toimeksiantona on luoda opas, joka tukee ja ohjaa johtoryhmien käytänteiden toimintaa. Tavoitteena on, että opas on käytännönläheinen, helposti ymmärrettävä ja sen avulla johtoryhmät pystyvät kehittämään toimintaansa mahdollisimman tehokkaaksi. Tarkoitus on auttaa johtoryhmiä ajattelemaan toimintaa uudesta näkökulmasta, kiinnittämään huomiota oikeisiin asioihin, tunnistamaan kehitys- ja ongelmakohtia sekä tarjota keinot niiden kehittämiseksi. Opasta voidaan hyödyntää kokonaisvaltaisesti johtoryhmätyöskentelyn käytänteiden kehittämisessä tai yksittäisten ongelmakohtien ratkaisemisessa. Sitä voidaan käyttää myös yksittäin, mutta siinä toimien tarkoitusta tai niistä saatavaa hyötyä ei ole avattu sen enempää. Tavoitteena on, että jokainen johtoryhmä voi saada opinnäytetyöstä apua toiminnan tehostamiseen, vaikka jokaista käytyä osa-aluetta ei kehittäisikään. Tästä syystä opinnäytetyön sisällössä painotetaan jokaista toiminnan kannalta merkittävää käytäntöä eli kokouskäytäntöjä, viestintää ja päätöksentekoa sekä niiden toimeenpanoa.

Toimeksiantajana toimii suomalainen pk-kokoluokan ravintola-alan yrittäjä. Toimeksiantajan yrityksessä johtoryhmällä on keskeinen rooli yrityksen johtamisjärjestelmässä. Työ on tilattu tukemaan johtoryhmätoiminnan kehittämistä, mutta itse kehittämisprosessin toteuttaa johtoryhmä omana työnään. Tarve kehitystyölle on noussut esiin, sillä nykyinen johtoryhmätyöskentely on rutiininomaista, eikä toimintatapoihin ole tehty merkittäviä muutoksia useaan vuoteen. Tällä hetkellä johtoryhmän kokoukset järjestetään kahden viikon välein, ja jokainen jäsen vastaa omasta vastuualueestaan varsin itsenäisesti. Johtoryhmä toimii kuitenkin yrityksen tärkeimpänä johtamistoimielimenä, joten sen toiminnan tehostaminen ja nykyaikaistaminen on perusteltua ja todennäköisesti tuottaa hyötyä yrityksen kokonaisjohtamiselle.

Toimeksiantajan tavoitteena on saada keinoja johtoryhmätyöskentelyn elävöittämiseksi, tehostamiseksi ja kehittämiseksi. Tämän vuoksi opinnäytetyön tarkoituksena on laatia kattava, johtoryhmän toimintaa ohjaava opas sekä siihen pohjautuva tietoperusta, joiden avulla johtoryhmätoimintaa voidaan analysoida ja kehittää systemaattisesti. Oppaan tulee vastata

seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Mitä ovat johtoryhmän keskeiset käytänteet? Kuinka kokouskäytäntöjä voidaan kehittää? Kuinka viestintää voidaan tehostaa ja mitä siinä tulee erityisesti huomioida? Kuinka päätöksentekoa ja päätösten toimeenpanoa voidaan parantaa, jotta ne olisivat mahdollisimman tehokkaita ja tuloksekkaita?

Opinnäytetyö rajautuu siis johtoryhmän keskeisiin käytäntöihin eli kokouksiin, viestintään, päätöksentekoon sekä päätösten toimeenpanoon. Työssä käsitellään käytänteiden lisäksi johtoryhmän perustaa eli tehtäviä, kokoonpanoa ja roolia osakeyhtiön organisaatiossa, sillä taustatekijöiden ymmärtäminen mahdollistaa syvällisen käsittelyn ja kehitystoimenpiteiden laadukkaan kohdentamisen. Ne auttavat myös ymmärtämään kokonaisuutta paremmin. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 1) havainnollistetaan opinnäytetyön kokonaisuutta.



Kuvio 1: Opinnäytetyön sisällön rajaus

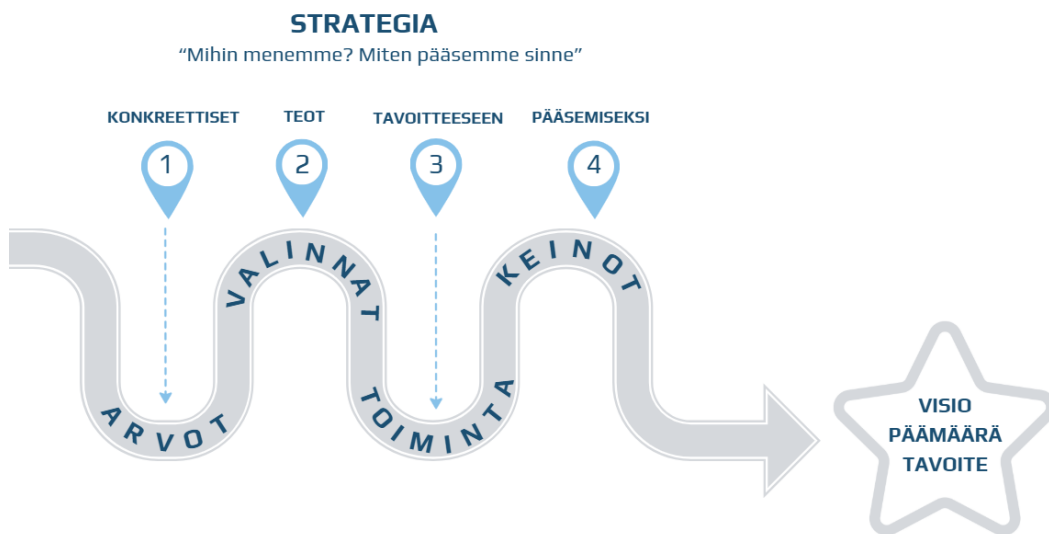
2 Johtoryhmä

Johtoryhmän tehtävä, tarkoitus ja tavoitteet vaihtelevat paljon eri yhtiöiden välillä. Tämä johtuu siitä, ettei sen toimintaa määritä mitkään lakiin perustuvat säädökset. Johtoryhmälle ei siten ole olemassa yhtä oikeaa toimintamallia, tiettyjä tehtäviä tai tarkasti määriteltyä tarkoitusta, vaan se luodaan yhtiön liiketoiminnan tarpeiden ja tavoitteiden pohjalta. Kuitenkin yleisesti ottaen sen tehtävä on auttaa toimitusjohtajaa organisaation kokonaisjohtamisessa. (Hallinnointikoodi 2020, 12.)

Strategia ohjaa johtoryhmän työskentelyä, päätöksentekoa ja koko liiketoimintaa. Johtoryhmä on vahvasti mukana luomassa strategiaa, vaikka hallitus tekeekin siitä lopullisen päätöksen (Åhman ym. 2007, 32). Johtoryhmän toiminta perustuu siis strategiseen johtamiseen, jonka tavoitteena on antaa organisaation toiminnalle selkeä suunta ja merkitys sekä luoda työntekijöiden toimintaan johdonmukaisuutta. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta strategia

konkretisoituu käytännön työssä, yhteisesti sovituissa tavoitteissa ja toimintatavoissa. (Vuorinen 2013, 15.)

Strateginen johtaminen on prosessi, johon kuuluu suunnittelua, analysointia, päätöksentekoa, toimeenpanoa sekä seurantaa, valvontaa ja arviointia. Strategia määrittelee pitkän aikavälin päämäärät sekä keinot ja toimintatavat niiden saavuttamiseksi. Yksinkertaistettuna se vastaa kysymyksiin: Mihin menemme ja miten pääsemme sinne? (Viitala & Jylhä 2019, luku 2; Åhman ym. 2007, 33.) Alla olevassa kuviossa (Kuvio 2) havainnollistetaan strategiaa.



Kuvio 2: Tätä tarkoittaa strategia (tiedot: Viitala & Jylhä 2019, luku 2; Åhman ym. 2007, 33)

Toimitusjohtaja on henkilö, joka valitsee jäsenet ja kokoaa johtoryhmän. Hallitus nimittää toimitusjohtajan toteuttamaan yrityksen operatiivista johtamista ennalta määritettyjen tavoitteiden mukaisesti (Hallinnointikoodi 2020, 12.) Johtoryhmän koko vaihtelee organisaation koon mukaan, mutta tyypillisesti siinä on kuudesta seitsemään jäsentä. Sukupuolijakauman osalta johtoryhmät eivät ole erityisen tasa-arvoisia, vaan selvästi miespainotteisia. Kuitenkin naisvaltaisilla aloilla myös johtoryhmissä naisten osuus on keskimääräistä suurempi. Iältään jäsenet ovat usein varttuneempia ja koulutustaalaltaan keskimääräistä korkeammin koulutettuja verrattuna muuhun henkilöstöön. (Luoma 2021, 18.)

Seuraavaksi tarkastellaan johtoryhmän roolia suhteessa muuhun organisaatioon, sen keskeisiä tehtäviä sekä kokoonpanoa. Näiden osa-alueiden käsittely syventää ymmärrystä johtoryhmän toiminnasta ja selkeyttää opinnäytetyön aihepiirin kokonaisuutta.

2.1 Osakeyhtiön toimitelimet

Osakeyhtiössä lakisääteisesti pakollisia toimitelimiä ovat yhtiökokous, hallitus ja tilintarkastaja. Hallinnolliseen rakenteeseen kuuluu usein myös toimitusjohtaja, johtoryhmä ja

operatiivisia yksiköitä. Lisäksi siihen voi kuulua hallintoneuvosto. (OYL 624/2006, 6:1; Hallinnointikoodi 2020, 11-12.) Alla olevassa kuviossa (Kuvio 3) havainnollistetaan osakeyhtiön organisaatiokaavio. Siinä mainitaan myös lyhyet selitykset eri toimielinten tehtävistä. Kuvion jälkeen käydään tiivistetysti läpi jokainen toimielin, jotta saadaan hahmotettua kokonaisuus mahdollisimman hyvin.



Kuvio 3: Osakeyhtiön organisaatorakenne (tiedot: Hallinnointikoodi 2020, 11-12; OYL 624/2006, 6:1-8, 6:17, 6:21-23 & 5:1; Kyläkallio, Irola & Kyläkallio 2017, 657 & 708)

Yhtiökokous on osakeyhtiön ylin päätöksentekuelin. Yhtiökokous koostuu osakkeenomistajista, joten sen kokoonpano määräytyy osakkeenomistajien lukumäärän mukaan (Osakeyhtiölaki (OYL) 624/2006, 5:1). Yhtiökokous vastaa sille lain nojalla kuuluvista sekä yhtiöjärjestyksessä määritellyistä tehtävistä. Näihin kuuluvat muun muassa hallituksen jäsenten ja tilintarkastajien valinta, heidän palkkioistaan päättäminen, tilinpäätöksen vahvistaminen, yhtiöjärjestyksen muutoksista päättäminen ja päätökset, jotka liittyvät yhtiön osakkeisiin ja osakepääomaan. (Hallinnointikoodi 2020, 11.) Varsinainen yhtiökokous järjestetään vähintään kerran tilikauden aikana. Osakkeenomistajien lisäksi hallituksen jäsenillä, hallintoneuvoston jäsenillä ja toimitusjohtajalla on oikeus olla läsnä yhtiökokouksessa, ellei siitä ole toisin päätetty (Kyläkallio ym. 2017, 437).

Hallitus on toimielin, jonka perustaminen on pakollista jokaiselle osakeyhtiölle. Yhtiöllä voi olla vain yksi hallitus. Hallituksen jäsenten määrän ylärajaa ei ole säädetty, mutta mikäli

jäseniä on alle kolme, tulee hallitukseen nimittää vähintään yksi varajäsen. Hallituksen tehtäviin kuuluu vastata yhtiön hallinnosta ja varmistaa toiminnan asianmukainen järjestäminen. (OYL 624/2006, 6:2-8.) Lisäksi hallitus valitsee, valvoo, tukee ja erottaa toimitusjohtajan. Hallituksen keskeinen tehtävä on strategisen johtamisen toteuttaminen sekä yrityksen toiminnan suurista linjoista päättäminen. Hallituksella on laaja yleistoimivalta, ja se vastaa muun muassa päämäärien asettamisesta, yrityksen arvopohjan luomisesta, strategian kehittämisestä sekä muutosten ja uudistusten johtamisesta yhtiökokouksen hyväksymien linjausten mukaisesti. Hallituksen työskentely painottuu pitkän aikavälin suunnitteluun ja tulevaisuuteen suuntautuvien strategisten suuntaviivojen määrittämiseen, kehittämiseen ja toteuttamiseen. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.)

Tilintarkastajan nimittämisen hoitaa yhtiökokous eikä tilintarkastajien lukumäärää ole osakeyhtiölaissa säännelty. Tilintarkastajan tehtäviin kuuluu muun muassa yhtiön toiminnan valvonta ja tarkastaminen sekä tilikauden kirjanpidon, tilinpäätöksen ja yhtiön hallinnon lainmukaisuuden tarkastaminen. (Kyläkallio ym. 2017, 657 & 708).

Osakeyhtiölain (624/2006) 6 luvun 1§:n mukaan säädetään, että yhtiössä voi olla toimitusjohtaja, mutta tämä ei ole lakisääteinen vaatimus. Toimitusjohtajan tehtäviin kuuluu yhtiön juoksevan hallinnon hoitaminen hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Lisäksi hän vastaa yhtiön kirjanpidon lainmukaisuudesta ja varainhoidon järjestämisestä. (OYL 624/2006, 6:17§.) Toimitusjohtaja käyttää laajaa yleistoimivaltaa. Hän vastaa yhtiön operatiivisesta toiminnasta ja hallituksen antamien tehtävien käytäntöönpanosta (Hallinnointikoodi 2020, 12).

Operatiivinen johtoryhmä ei kuulu osakeyhtiölain määrittelemiin lakisääteisiin toimielimiin, mutta se on silti yleinen toimielin yhtiössä. Operatiivisen johtoryhmän jäsenten keskeinen tehtävä on tukea ja avustaa yhtiön toimitusjohtajaa. Johtoryhmän alaisuudessa toimivat operatiiviset yksiköt, jotka hoitavat esimerkiksi tuotantoa, markkinointia, myyntiä ja asiakaspalvelua. (Hallinnointikoodi 2020, 12.)

Hallintoneuvoston olemassaolosta määrätään yhtiöjärjestyksessä, ja sen jäsenet nimittää yhtiökokous. Hallintoneuvoston keskeinen tehtävä on valvoa hallituksen ja toimitusjohtajan vastuulla olevaa yhtiön hallintoa. (OYL 624/2006, 6:21-23.)

2.2 Tehtävät

Johtoryhmällä on keskeinen ja moniulotteinen rooli organisaation toiminnassa. Sitä voidaankin pitää organisaation tärkeimpänä ryhmänä, sillä sen tehtävä on tukea toimitusjohtajaa toiminnan suunnittelussa, resurssien hankinnassa ja kohdentamisessa sekä operatiivisen toiminnan ohjauksessa ja valvonnassa. Johtoryhmä vastaa siis organisaation kokonaisvaltaisesta johtamisesta, koordinoimalla osatoiminnot kokonaistoiminnaksi ja varmistamalla strategisten

linjausten tehokkaan toimeenpanon (Valpola 2021, 96). Johtoryhmän vastualueisiin lukeutuu myös strateginen suunnittelu, johon kuuluu hallituksessa päätettävien asioiden valmistelua sekä vuositason ja lyhyemmän aikavälin suunnitelmien ja budjettien laatimista. Lisäksi johtoryhmä vastaa sekä sisäisestä että ulkoisesta viestinnästä ja sidosryhmäsuhteiden ylläpidosta. Sen toteuttamat toimenpiteet ovat merkittävät, sillä ne vaikuttavat prosessien onnistumiseen, tuloksiin ja niiden vaikutuksiin. (Mansukoski ym. 2007, 17-18.)

Johtoryhmän tehtävä on siis organisaation kokonaisjohtaminen (Luoma 2021, 14). Johtamista voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: asioiden ja ihmisten johtamisen näkökulmasta. Näitä kahta ei kuitenkaan voida täysin erottaa toisistaan, sillä tavoitteiden saavuttaminen edellyttää sekä toiminnan sisällön ja päämäärien määrittelyä että ihmisten sitouttamista ja ohjaamista niiden toteuttamiseksi. Asioiden johtaminen keskittyy toiminnan rakenteelliseen ja operatiiviseen hallintaan. Se sisältää muun muassa tavoitteiden asettamista, prosessien suunnittelua ja ohjausta, resurssien organisointia sekä toiminnan valvontaa ja arviointia. Tavoitteena on luoda toimintamallit ja olosuhteet, jotka mahdollistavat päämäärien saavuttamisen. Ihmisten johtamisessa keskeisiä elementtejä ovat ryhädynamiikka, motiivointi, kommunikaatio, vaikuttaminen ja tavoitteiden asettaminen. Tätä johtamisen ulottuvuutta tapahtuu sekä yksilö- että ryhmätasolla, ja sen onnistuminen vaikuttaa suoraan organisaation suorituskykyyn ja työyhteisön hyvinvointiin. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.) Alla olevasta kuvioista (Kuvio 4) näkee kootusti johtoryhmän tarkoituksen ja tehtävät.



Kuvio 4: Johtoryhmän tarkoitus & tehtävät (tiedot: Luoma 2021, 14; Mansukoski ym. 2007, 17-18; Viitala & Jylhä 2019, luku 1; Valpola 2021, 96-97)

2.3 Kokoonpano

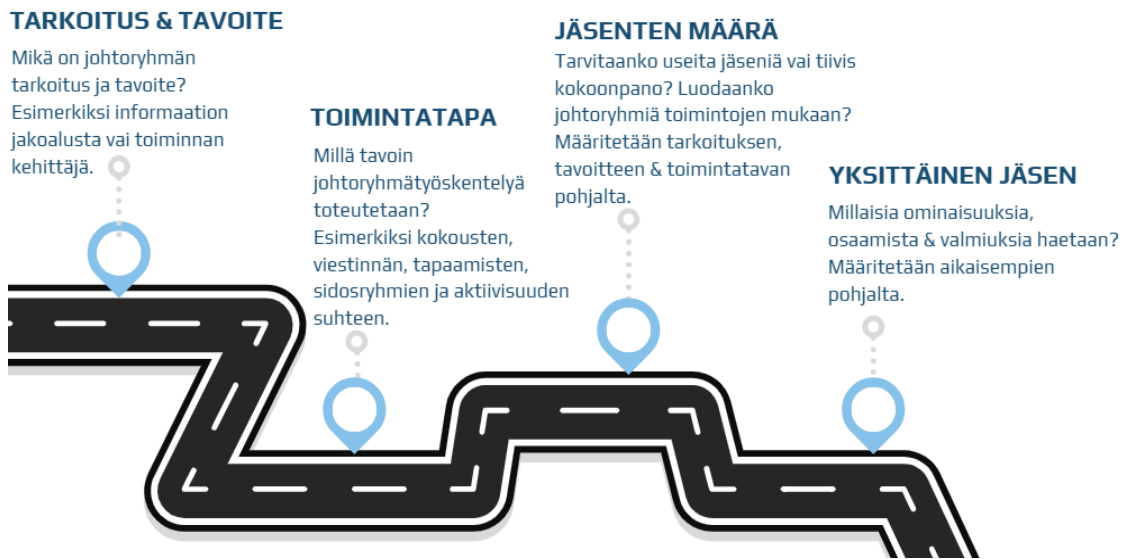
Johtoryhmän jäsenet nimittää toimitusjohtaja, ja jäsenmäärään, vastuualueisiin sekä tarvittaviin osaamisalueisiin vaikuttavat organisaation toiminnan tarkoitus ja sen strategiset tavoitteet. Koska johtoryhmän tehtävät ovat laaja-alaista ja sen toteuttamat päätökset merkittäviä, on jäsenten monipuolinen osaaminen, erilaiset kokemustaustat sekä vahvat ammatilliset valmiudet keskeisiä tekijöitä toiminnan onnistumiselle. Nämä tekijät mahdollistavat myös erilaisten näkemysten ja ideoiden saannin sekä uusien toimintamallien kehittämistä tukevan toiminnan. Myös jäsenten riittävä ikäjakauma voi tuoda lisäarvoa, sillä se varmistaa toiminnan jatkuvuuden. (Mansukoski ym. 2007, 45-48.)

Tietyissä tilanteissa laajennettu johtoryhmä voi olla tarkoituksenmukainen ja jopa suositeltava. Siihen voidaan varsinaisten jäsenten lisäksi kutsua asiantuntijoita tai muita täydentäviä toimijoita organisaatiosta, ja sen kokoontuminen voi tapahtua varsinaista johtoryhmää harvemmin tai vain satunnaisesti. Laajennettua johtoryhmää hyödynnetään yleensä ideointiin, ajantasaisen tiedon jakamiseen tai erilaisten näkökulmien kartoittamiseen. Sen etuna on, että tiedon välittäminen onnistuu laajemmalle ryhmälle, jolloin tieto organisaation kannalta tärkeistä asioista leviää tehokkaammin ja pysyy todennäköisesti samansisältöisempänä. Lisäksi uusien näkökulmien saaminen käsiteltävään asiaan voi olla hyödyksi ennen varsinaista päätöksentekoa. (Luoma 2021, 19 & 72.)

Tilanteittain pienempi kokoonpano voi myös olla perusteltua riippuen käsiteltävästä aiheesta ja jopa suositeltavaa, mikäli asia saadaan niin helpommin käsiteltyä. Pienemmän kokoonpanon avulla kokoukseen ei tarvitse osallistua, kuin ne, joita asia koskee, jolloin kokous ei sido ylimääräisiä resursseja ja päätöksenteko, vuorovaikutus sekä viestintä usein tehostuvat. Tämän avulla myös kokouksien kesto saada yleensä lyhyemmäksi. (Luoma 2021, 72.)

Johtoryhmiä voidaan koota ykkösjohtoryhmän lisäksi myös toiminnan tarkoituksen tai vallitsevan tilanteen mukaan. Tällaisia johtoryhmiä ovat esimerkiksi ad hoc -johtoryhmä, projekti- ja prosessijohtoryhmä sekä ohjausryhmä. Ad hoc -johtoryhmä perustetaan määräajaksi tiettyä tarkoitusta tai tilannetta varten. Projektijohtoryhmä toimii nimensä mukaisesti tietyssä projektissa, vastaten sen johtamisesta, ohjaamisesta ja valvonnasta. Tämän johtoryhmän toiminta päättyy projektin valmistuttua. Prosessijohtoryhmän tehtävänä on valvoa prosessin toimintaa, korjata puutteet ja arvioida toimintaa. Sen vastuulla on myös prosessin kuvaus, toimintamallien kehittäminen sekä vastuutahojen määrittely. Ohjausryhmä vastaa puolestaan tietyn ryhmän toiminnasta sille määriteltujen tehtävien ja tavoitteiden puitteissa. (Mansukoski ym. 2007, 42-44.)

JOHTORYHMÄN KOKOONPANOON VAIKUTTAVAT TEKIJÄT



Kuvio 5: Johtoryhmän kokoonpanoon vaikuttavat tekijät (tiedot: Mansukoski ym. 2007, 42-48; Luoma 2021, 19 & 72)

3 Johtoryhmätyöskentelyn keskeiset käytänteet

Johtoryhmän keskeisiin käytäntöihin kuuluvat kokoukset, viestintä sekä päätöstenteko ja niiden toimeenpano. Luoma (2021, 183-184) toteutti johtoryhmätutkimuksen HRM Partners Oy:n kanssa, joka tarjoaa merkittäviä havaintoja näihin käytäntöihin liittyen. Tutkimukseen osallistui 105 johtoryhmää ja 609 henkilöä, mikä tarkoittaa keskimäärin kuutta jäsentä yhtä johtoryhmää kohden. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisena jäsenet kokevat oman johtoryhmänsä toimivuuden. Yksi tutkimuksen neljästä osa-alueesta käsitteli johtoryhmän työskentelykäytäntöjä, ja tulokset osoittivat juuri tämän osa-alueen olevan heikoin kaikista arvioiduista. Johtoryhmän työskentelykäytäntöjen toimivuus korreloi työskentelyn tulosten kanssa ja nämä yhdessä organisaation taloudellisen menestyksen kanssa. Näin ollen voidaan todeta, että kehittämistä tässä osa-alueessa tarvitaan ja sen tehokas toiminta on erittäin tärkeää koko liiketoiminnan kannalta.

Åhman, Bärlund & Vatanen (2007, 14-16) toteuttivat myös laajan johtoryhmätutkimuksen, jossa tarkasteltiin johtoryhmän menestymisen edellytyksiä. Tutkimukseen osallistui 185 johtoryhmää ja lähes 800 ihmistä. Tulokset toivat esiin 39 keskeistä menestystekijää, joista yhdeksän liittyi johtoryhmän keskeisiin käytäntöihin ja niiden toimivuuteen. Tämä osoittaa, että hyvin toimivat käytännöt ovat merkittävässä roolissa johtoryhmän menestymisen kannalta.

Seuraavaksi tarkastellaan näitä johtoryhmätyöskentelyn käytäntöjä, niiden keskeisiä piirteitä ja toimintamalleja sekä keinoja niiden tehostamiseen. Lopuksi esitellään näille käytänteille

luotu toimintaa ohjaava opas, jota voidaan käyttää johtoryhmätyöskentelyn tehostamiseen ja parantamiseen.

3.1 Kokoukset

Johtoryhmän kokouksia on luonteeltaan ja tarkoitukseltaan erilaisia. Kokousten sisältö määräytyy ajankohdan, järjestystiheyden sekä sovitun asiasisällön perusteella. Lisäksi kokousten tavoitteet vaihtelevat. Kokouksilla voi olla esimerkiksi tiedottava, kehittävä, päätöksentekoa tavoitteleva tai toiminnan ohjaukseen ja seurantaan liittyvä tarkoitus. (Valpola 2021, 104.) Kokouksiin liittyvät asiat käsitellään aikajärjestyksessä seuraavalla tavalla. Ensin käsitellään asiat ja toimet, jotka liittyvät ja, jotka tulee ottaa huomioon ennen kokouksien järjestämistä. Näitä asioita ovat toiminta- ja käyttäytymissääntöjen luominen, kokouksien tarpeellisuuden ja oikean määrän varmistaminen, kokouksien jakaminen erityyppisiin kokouksiin, erilaisten asiakirjojen hyödyntäminen sekä itse kokouksen suunnittelu ja käsiteltävien aiheiden jaottelu. Sitten käsitellään asiat ja toimet, jotka liittyvät, ja jotka tulee huomioida itse kokouksien aikana. Tähän kohtaan kuuluu menetelmien valinta sekä puheenjohtajalle, sihteerille ja osallistuville jäsenille kuuluvat toimet. Viimeisenä käsitellään asiat ja toimet, jotka liittyvät kokouksien jälkeiseen aikaan. Tähän kuuluu puheenjohtajalle, sihteerille ja osallistuville jäsenille kuuluvat toimet sekä tehtyjen päätösten seuranta.

Toiminta- ja käyttäytymissääntöjen luominen kuuluu ennen kokouksia tehtäviin toimiin. Kokouksien onnistumiseksi on suositeltavaa, että johtoryhmä luo itselleen yleiset toiminta- ja käyttäytymissäännöt, eli niin sanotut pelisäännöt. Ne toimivat johtoryhmän sisäisenä koodina ja kaikkien jäsenten tulee sitoutua niiden noudattamiseen. Pelisääntöjen avulla johtoryhmä voi kehittää tehokkaita työskentelykäytäntöjä, jotka tukevat sen kehittymistä yhtenäiseksi ja toimivaksi ryhmäksi. Säännöt laaditaan usein kirjalliseen dokumenttiin, johon tiivistetään ohjeet toistuviin tilanteisiin. Pelkkien nimien luettelemisen sijaan on suositeltavaa eritellä tehtävänimikkeitä, rooleja, tehtäviä ja vastuualueita, jolloin ne ovat selkeästi esillä niin kyseiselle jäsenelle kuin muillekin ryhmän jäsenille. Näin johtoryhmän toiminnot saadaan selkeäksi ja työskentely määrätietoiseksi sekä vältetään turhilta epäselvyyksiltä. (Luoma 2021, 92-96.) Alla olevassa kuviossa (kuvio 6) havainnollistetaan esimerkki toiminta- ja käyttäytymissäännöistä sekä niiden mahdollisesta sisällöstä.

KOKOONPANO	<ul style="list-style-type: none"> • MITKÄ YKSIKÖT/TOIMINNOT EDUSTettuina • JÄSENTEN VARAHENKILÖT • PUHEENJOHTAJUUS (NORMAALISTI,POIKKEUSTILANTEISSA) • SIHTEERI • LAAJENNETUN JOHTORYHMÄN JÄSENET
AIKATAULUTUS	<ul style="list-style-type: none"> • VIIKONPÄIVÄ, KELLONAIKA • TAVOITEPITUUS • AJOITUS VUOSIKELLOON
KOOLLE KUTSUMINEN	<ul style="list-style-type: none"> • MILLOIN, MITEN JA KUKA KUTSUU • OSALLISTUMISEN VAHVISTAMINEN • KOKOUSPAIKKA • ETÄOSALLISTUMINEN
AGENDA	<ul style="list-style-type: none"> • TOIMITTAMINEN ENNAKKOON • AIHEIDEN JAOTTELU JA KÄSITTELYJÄRJESTYS • VAKIOINFORMAATIO JA SEN VALMISTELUVASTUU
KOKOUSKÄYTÄNNÖT	<ul style="list-style-type: none"> • TODELLINEN ALOITUSAIKA • PUHEENVUORON PYYTÄMINEN • ASIOIDEN PÖYTÄKIRJAAMINEN • PÖYTÄKIRJAN TALTIointi JA JAKAMINEN
TYÖSKENTELY KOKOUSTEN ULKOPUOLELLA	<ul style="list-style-type: none"> • JÄSENTEN INFORMOINTI KÄYTÄNNÖT • SEURANTA- JA INFORMOINTIVASTUUT
TOIMINTA- JA KÄYTTÄYTYMISSÄÄNTÖJEN TARKISTUS JA MUUTTAMINEN	<ul style="list-style-type: none"> • MILLOIN • DOKUMENTOINTI • JOHTORYHMÄTYÖSKENTELYN ARVIOINTI

Kuvio 6: Esimerkki toiminta- ja käyttäytymissäännöistä (mukaillen: Luoma 2021, 92-96)

Jotta kokouksista saadaan tehokkaita ja tuloksekkaita, on olennaista, ettei niitä järjestetä liikaa. Malik (2002, 238-239) kertoo, että 80 prosenttia johtajista myöntää kyselyissä 60 prosentin kokouksista olevan tehottomia ja tuottamattomia. Tehokkaan kokouksen toteuttamiseksi jokaisen osallistujan tulee valmistautua kokoukseen ja toteuttaa sen jälkeen tehdyt päätökset. Koska nämä toimenpiteet vievät aikaa, voi liian suuri kokousmäärä heikentää niiden laatua, mikä puolestaan vaikuttaa suoraan kokousten tehokkuuteen.

Koski ja Kortesus (2012, 33) ovat myös sitä mieltä, että rutiinikokouksia kannattaa välttää. Säännölliset kokoukset voivat tuoda jatkuvuuden tunnetta, mutta niissä on riskinä, että asioita vain käsitellään muodollisesti ilman aitoa päätöksenteko- tai kehittämistarkoitusta. Esimerkkinä tästä ovat tilannekatsaukset, jotka voitaisiin monesti hoitaa sähköpostitse tai käsitellä etäkokouksessa. Etäkokoukset, kuten video- ja puhelinkokoukset ovat hyödyllisiä, sillä ne säästävät osallistujien aikaa sekä matkakuluja ja ovat yleensä lyhyempiä sekä tehokkaampia, vaikka jäsenten osallistaminen voi olla haastavampaa (Kortesus, Patjas & Seppänen 2014, 172). Tästä syystä ne soveltuvat erityisesti tiedon jakamiseen ja asioiden läpikäymiseen. Mikäli säännöllisiä kokouksia pidetään, on olennaista asettaa jokaiselle kokoukselle selkeä tavoite ja varmistaa, että ne ovat sisällöltään merkityksellisiä. Näin kokouksista saadaan todellista lisäarvoa organisaation toimintaan. (Koski ja Kortesus 2012, 33.)

Kokouksien jako sisällön ja järjestystiheyden perusteella erityyppisiin kokouksiin, esimerkiksi strategiakokouksiin, kehityskokouksiin, kuukausikokouksiin, viikkokokouksiin ja

päivittäispalaveriin. Viikkokokousten keskiössä ovat operatiivisen johtamisen ajankohtaiset asiat, jotka edellyttävät johtoryhmältä nopeaa reagoitua ja kannanottoja. Kuukausikokouksissa puolestaan tarkastellaan tuloskehitystä ja määritellään sen pohjalta jatkotoimenpiteitä. Suunnittelu- ja kehityskokoukset voidaan järjestää esimerkiksi vuosisuunnittelua varten tai menneen tilikauden tilinpäätöksen ja tulosanalyysien käsittelyyn. Näissä kokouksissa arvioidaan organisaation toiminnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta sekä määritetään tarvittaessa kehitystoimenpiteet. Strategiakokoukset tarjoavat mahdollisuuden syventyä strategiaan kysymyksiin ja pitkän aikavälin suunnitelmien luomiseen ja kehittämiseen. Tarkoituksenmukaista voi olla järjestää kyseiset kokoukset yhdessä hallituksen kanssa, jotta linjauksista saadaan yhtenäiset ja organisaation kokonaisvaltaista kehitystä tukevat. (Mansukoski ym. 2007, 233-238.) Alla olevassa kuviossa (Kuvio 6) havainnollistetaan esimerkki kuinka eri kokoukset voidaan vuositasolla jakaa.

KUUKAUDET	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
STRATEGIA-KOKOUKSET				⊗					⊗			
KEHITYS-KOKOUKSET		⊗				⊗				⊗		
KUUKAUSI-KOKOUKSET	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
VIIKKO-KOKOUKSET	④	④	④	④	④	④	④	④	④	④	④	④
PÄIVITTÄIS-PALAUERIT												

Kuvio 7: Eri kokousten ajoitus vuositasolla (mukaillen: Mansukoski ym. 2007, 233)

Kokouksille tyypillisiä asiakirjoja ovat esityslista, kokouskutsu ja asialista, näiden hyödyntäminen tehostaa ja selkeyttää kokousten kulkua sekä parantaa niihin valmistautumisen laatua. Kokouskutsu on keskeinen viestintäväline, jonka avulla osallistujille tiedotetaan tulevasta kokouksesta. Kokouskutsussa ilmoitetaan kokouksen perustiedot, eli paikka, päivämäärä ja ajankohta. Siihen voidaan sisällyttää näiden lisäksi myös käsiteltävät asiat, esityövaatimukset sekä kokouksen odotetut tulokset (Valpola 2021, 104). Kokouskutsun ohella voidaan toimittaa myös esityslista ja/tai asialista. Asialista on vapaamuotoinen luettelo käsiteltävistä asioista, siinä asiat voidaan esittää esimerkiksi ranskalaisilla viivoilla. Asialista toimii hyvin vapaamuotoisissa kokouksissa. Esityslista on sen sijaan tarkasti jäsennelty asiakirja, joka sisältää käsiteltävät asiat ja niihin liittyvät päätösehdotukset. Se toimii valmisteltuna ehdotuksena kokouksen lopputuloksesta ja kokouksen tehtävänä on hyväksyä esitykset tai tehdä niihin tarvittavat muutokset. Esityslistan tulee olla aina numeroitu. (Kortesuo ym. 2014, 168-169.) Alla olevassa kuviossa (Kuvio 7) havainnollistetaan esimerkit esityslistasta, kokouskutsusta ja asialistasta.

nopea ideointi, aivoriihi, kommentointikierrros, valmiiden ajatusten esittely sekä erilaisten apuvälineiden ja materiaalien käyttö.

Kolmikanta-menettely:

1. Käsiteltävä ongelma, kehitettävä idea tai muutosta vaativa tilanne esitellään.
2. Jokainen miettii itsekseen 3-5 minuuttia omia ajatuksiaan aiheesta.
3. Muodostetaan ryhmät, jossa asiaa käsitellään yhdessä. Kehitetään ratkaisuja/kehitysehdotuksia.
4. Kerrotaan saadut ratkaisuehdotukset/kehitysehdotukset kaikille. Vertaillaan ja keskustellaan niistä.
5. Tehdään mahdollisesti päätös tai sovitaan jatkotoimenpiteistä. (Huhtinen 2002, 113.)

Nopea ideointi:

1. Annetaan aihe.
2. Kaikki miettivät tietyn ajan (noin 30min) yksin ja kirjaavat ajatuksensa/ratkaisunsa ylös.
3. Ideat kerrotaan kaikille ja ne kirjataan yhteiseen näkyvillä olevaan alustaan.
4. Ideoista keskustellaan ja niihin voidaan lisätä esimerkiksi plussat ja miinukset.
5. Eniten ääniä tai eniten plusmerkintöjä saaneet ideat käsitellään tarkemmin ja niitä aletaan täydentämään sekä jatkojalostamaan.
6. Tehdään päätös ja määritetään sille toimenpiteet. (Huhtinen 2002, 114-115.)

Aivoriihi:

1. Annetaan aihe ja otsikoidaan se. Esimerkiksi kuinka lisätä tuotteen x menekkiä?
2. Luodaan otsikkoa vastaamaan kuinka-lausumia, ensin yksin, sitten yhdessä. Esimerkiksi kuinka löytää uusia kohderyhmiä, kuinka lisätä tuotteen x mainostamista, kuinka kehittää tuotetta paremmaksi.
3. Muokataan otsikkoa tarvittaessa tarkempaan muotoon.
4. Luodaan kuinka-lausumille ratkaisuehdotuksia ja kirjataan ne ylös kaikkien näkyville.
5. Valitaan yksi vaihtoehdoista ja täydennetään sekä muokataan sitä käyttökelpoiseen muotoon. (Huhtinen 2002, 157-160.)

Kommentointikierrros:

- Jokainen kertoo vuorotellen ajatuksensa, näkemyksensä ja ideansa tiettyyn asiaan liittyen. (Kortesuo ym. 2014, 166-167.)

Esittele valmiita ajatuksia:

- Puheenjohtaja tai johtoryhmän jäsen luo valmiita ajatuksia aiheesta ja esittelee niitä. Apuna kannattaa käyttää visualisointia ja erilaisia alustoja, josta ajatuksia pystyy näyttämään kaikille selkeästi. Tämä tuo vaihtelua perinteiseen itsenäiseen tai yhteiseen ideointiin ja voi vauhdittaa päätöksenteossa. (Kortesuo ym. 2014, 166-167.)

Erilaisten apuvälineiden ja materiaalien käyttö:

- Paperitaulu. Mahdollistaa materiaalin ennakkovalmistelun, ajatusten kokoamisen, selkeyttää kokonaisuutta, ideat voidaan kirjata kaikkien nähtäville.
- Piirto- tai datanheitin. Valmistelun laatu paranee, koska tärkeimmät pääpointit kootaan aiheittain selkeästi yhteen, helppokäyttöinen tekniikka, kokonaisuus kaikkien nähtävillä, voidaan näyttää myös oleellista aineistoa.
- Muistilaput. Toimii hyvin pienen kirjoittamisen alustana, voidaan liikutella helposti ja koota erilaisiksi kokonaisuuksiksi.
- Etukäteen lähetettävä materiaali: Säästää aikaa, valmistautuminen ja asiaan paneutuminen paranee, omia ajatuksia aiheesta voidaan miettiä etukäteen, kaikki tietävät varmasti mitä kokouksessa käsitellään. (Kansanen 2002, 109-110.)

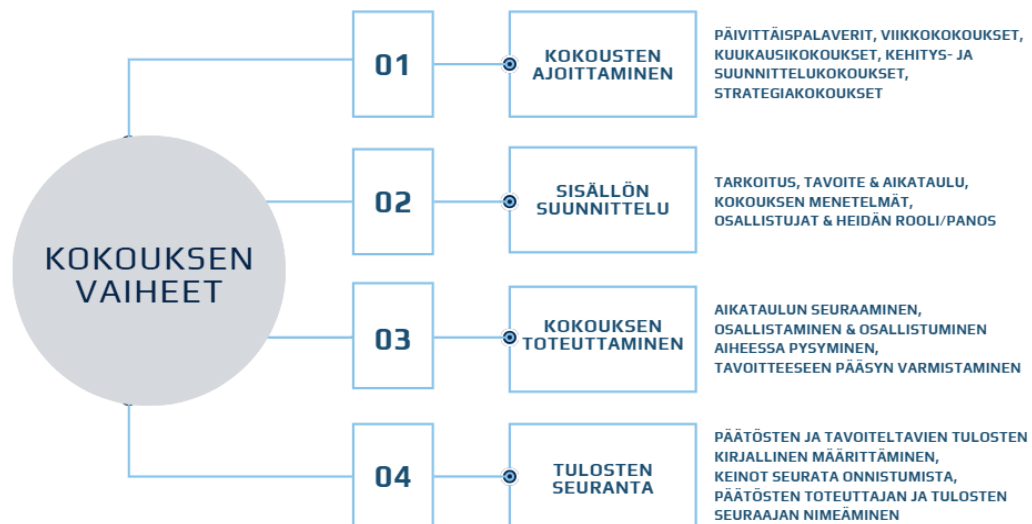
Kokousten aikana jokaisella jäsenellä on oma tehtävänsä. Puheenjohtajan tehtävänä on kokouksen alussa kerrata kokouksen tavoitteet, aikataulu ja käsiteltävät asiat, jotta ne ovat kaikille osallistujille varmasti selvät. Tämä sujuvoittaa toimintaa, säästää aikaa ja vähentää epäselvyyksiä. Puheenjohtaja ohjaa keskustelua varmistaen, että kokous pysyy aikarajoissa ja käsiteltävässä aiheessa, samalla varmistaen, että kaikki tulevat tarpeen mukaan kuulluksi. (Mansukoski ym. 2007, 244-247.) Myös puheenjohtajuuden vaihtelusta johtoryhmän sisällä voidaan saada hyötyä. Mikäli kokouksessa käsiteltävä asia on sellainen, että joku muu johtoryhmän jäsen voi toimia puheenjohtajana, on sen vaihtaminen jopa suositeltavaa. Puheenjohtajan vaihdos saa osallistujat panostamaan omaan vuoroonsa ja arvostamaan muiden panosta. Tämä mahdollistaa myös aiheiden käsittelyn eri painotuksilla ja erilaisten menetelmien hyödyntämisen. Samalla kokoukset eivät myöskään kuormita vain yhtä henkilöä. (Koski & Korteso 2012, 56.)

Sihteeri toimii kokouksen aikana sen selkiyttäjänä, ajankäytön tarkkailijana ja muistion tai pöytäkirjan laatijana. Sihteerin tehtävä on erityisen tärkeä, sillä hänen on kokouksen lopussa tai asiakokonaisuuden päättyessä varmistettava, mitä on päätetty. Tämän avulla jokainen osallistuja, puheenjohtaja mukaan lukien, joutuvat muotoilemaan sovitut asiat selkeästi. (Kortesuo ym. 2014, 67-68.) Johtoryhmän jäsenten tehtävänä on kokouksen aikana edistää avointa keskustelua, aktiivista vuorovaikutusta ja asianmukaisen ilmapiirin luomista. Heidän on myös pidettävä huolta kokouksen aikarajoista ja esityslistan noudattamisesta, varmistaen

näin, että aikarajat toteutuvat jokaisen osalta. Lisäksi kokouksessa on suositeltavaa tehdä muistiinpanoja ja muita kirjauksia, jotta tärkeät asiat jäävät dokumentoiduiksi. (Mansukoski ym. 2007, 245-248.)

Kokouksen jälkeen on ensiarvoisen tärkeää määrittää tehdyille päätöksille selkeät toimenpiteet. Puheenjohtajan tehtävä on varmistaa, että kaikille osallistujille on selvää, miten päätös tullaan käytännössä toteuttamaan. Tämä onnistuu parhaiten, kun päätökselle asetetaan heti aikarajat, nimetään vastuuhenkilöt, määritetään heidän tehtävänsä ja ilmoitetaan seuraavan käsittelyn ajankohta kyseiseen asiaan liittyen. (Malik 2002, 245.) Kokouksen jälkeen sihteerin tulee toimittaa pöytäkirja viipymättä kaikille kokouksessa olleille sekä muille sitä tarvitseville. Tällä tavoin tehdyt päätökset voidaan tiedottaa ja niiden toimeenpano käynnistää. Johdoryhmän jäsenen vastuulle jää johtaa tehty päätös käytäntöön omalla osa-alueellaan. Tämä edellyttää muun muassa henkilöstön informointia, tiedottamista sekä konkreettisten toteutustapojen kehittämistä. (Mansukoski ym. 2007, 245-248.)

Kokouksen jälkeen siellä tehtyjä päätöksiä ja niistä johdettuja toimenpiteitä on myös seurattava. Toteutuksen seurannalla varmistetaan päätösten tehokkuus, toimivuus sekä oikeanlaisuus. Seuranta voidaan toteuttaa esimerkiksi tuloseurannan, erilaisten mittareiden tai aiempien kokouksien pöytäkirjojen tarkastelun avulla. Näin voidaan varmistaa päätösten toteutuminen ja selvittää mahdolliset syyt sille, miksi tietyt päätökset eivät ole johtaneet haluttuun lopputulokseen. (Mansukoski ym. 2007, 248.)



Kuvio 9: Kokouksen vaiheet (tiedot: Malik 2002, 238-241; Kortesus ym. 2014, 67-68 & 165-167; Mansukoski ym. 2007, 233 & 244-248)

3.2 Viestintä

Viestintä kuuluu organisaation toiminnan ytimeen. Sen perustehtävä on sama riippumatta organisaatiosta ja sen muodosta. Viestintää käytetään tiedottamiseen, tietojen vaihtamiseen, yhteisöllisyyden rakentamiseen sekä päivittäiseen kommunikointiin. Viestintä on siis vuorovai-
kutusta, kommunikointia ja tiedonsiirtoa. Sitä voidaan toteuttaa monin eri tavoin esimerkiksi kirjoittamalla, puhumalla, kuuntelemalla tai kuvittamalla niin virtuaalisesti kuin kasvokkain. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, luku 1.) Yksittäinen viestijä voi vaikuttaa omaan viestintäänsä muun muassa eleillä, asennoilla, katseella sekä perusteluilla. Lisäksi kuuntelulla ja sa-
navalinnoilla on merkittävä rooli viestinnässä; esimerkiksi valinta puhutaanko muodossa ”me” vai ”te” voi muuttaa viestin sävyä ja vastaanottoa. (Kortesuo ym. 2014, 160-162.) Tässä vies-
tinnänosiossa ensin käsitellään yleisesti yritysten toteuttamaa viestintää, sitten paneudutaan viestinnän eri vaiheisiin eli sen suunnitteluun, organisointiin ja arviointiin, ja sen jälkeen vies-
tinnän prosessointiin. Lopussa tarkastellaan vielä strategista viestintää, strategiaviestintää ja muutosviestintää yksittäin tarkemmin.

Yritykset toteuttavat toiminnassaan monenlaisia viestinnän muotoja eri tahoille. Esimerkkejä näistä ovat muun muassa markkinointiviestintä, asiakasviestintä, työviestintä, myynninvies-
tintä, rekrytointiviestintä sekä ulkoinen ja sisäinen viestintä eli tiedottaminen. Ulkoisen vies-
tinnän tavoitteena voi olla yrityksen tunnettavuuden lisääminen, tapahtumista uutisointi sekä oikean ja luotettavan kuvan antaminen yrityksestä sen kaikille sidosryhmille. Ulkoiseen vies-
tintään liittyy myös profilointi, jolla pyritään luomaan tietynlainen kuva yrityksestä viestinnän avulla. Sisäisen viestinnän avulla puolestaan ohjataan, informoidaan sekä motivoidaan henki-
löstöä tulokselliseen toimintaan. Siinä viestinnän avulla luodaan ja esitetään yrityksen missio, visio ja arvot. Lisäksi sen avulla delegoidaan, koordinoidaan, annetaan palautetta sekä asetetaan yhteiset tavoitteet. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 8-9.)

Viestintää on osattava suunnitella, organisoida ja arvioida. Viestinnän suunnittelu ja organi-
sointi alkaa viestin tavoitteen ja tilanteen määrittämisestä. Tavoite voi olla esimerkiksi tie-
don lisääminen, toiminnan aktivoiminen, vakuuttaminen, suostuttelemine tai vaikuttaminen. Tilanne, jonka takia viestintää suoritetaan voi puolestaan olla esimerkiksi tiedotus, ilmoitus,
päätös tai ohjeistus. Näiden avulla saadaan luotua suuntaviivat viestinnälle. Tavoitteen ja ti-
lanteen määrittämisen jälkeen tarkastellaan viestin vastaanottajaa. Vastaanottajan huomioi-
minen on keskeistä, sillä se vaikuttaa moniin seikkoihin, kuten viestin sisältöön, näkökulmaan,
rajaukseen, rakenteeseen, tyyliin, kanavanvalintaan ja sävyyn. Erilaisille kohderyhmille vies-
titään siis eri tavoin, joten on olennaista perehtyä huolellisesti viestin vastaanottajaan. Joh-
toryhmä toteuttaa viestintää muun muassa organisaation ylemmälle johdolle, henkilöstölle,
toisilleen johtoryhmän sisällä, mahdollisille kumppaneille sekä muille sidosryhmille. Näiden
tekijöiden perusteella syntyy viestinnän rakenne ja asiasisällön kerrontajärjestys. (Kortet-
järvi-Nurmi & Murtola 2016, luku 1.)

Viestinnän suunnitteluun ja organisointiin kuuluu myös vastuullisten tahojen tehtävien määrittäminen. Johtoryhmä on toimielin, joka viestii strategian eteenpäin ja varmistaa sen toimeenpanon. Tarkoitus on, että työyhteisön jäsenet ymmärtävät organisaation tavoitteet, toimintatavat niiden saavuttamiseksi sekä oman roolinsa näiden tavoitteiden toteutuksessa. Johtamisviestinnässä pyritään luomaan tilanne, jossa työyhteisön jäsenet sitoutuvat päätöksiin ja toimivat niiden mukaisesti. Lähiesimies toimii viestinnän tukijana ja toimintatapojen konkretisoijana. Hänen tehtävänä on neuvoa ja opastaa tiimiään sekä jalkauttaa päätökset niin, että kaikki ymmärtävät, mitä päätökset tarkoittavat käytännössä heidän kohdallaan. Työyhteisöviestinnän tavoitteena yleisesti on varmistaa, että kaikilla on tarvittavat tiedot omien tehtäviensä hoitamiseen sekä ajantasaista tietoa koskien työyhteisöä ja toimialaa. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, luku 2.)

Viestinnän kanavavalinnat kuuluvat sen organisointiin ja suunnitteluun. Viestintää voidaan toteuttaa niin kasvokkain kuin virtuaalisesti. Se, kuinka monia ja millaisia kanavia viestinnässä käytetään, riippuu muun muassa organisaation koosta, toimipisteiden määrästä ja sijainnista, toteutettavasta liiketoiminnasta sekä viestinnän tavoitteesta. Viestinnän kanavina voivat toimia esimerkiksi palaverit, kokoukset, sähköposti, intranet, tiedotustilaisuudet, sosiaalinen media, webinaarit, ilmoitustaulut sekä henkilökohtaiset keskustelut. Viestintää voidaan siis toteuttaa monissa eri ympäristöissä erilaisilla tavoilla, mikä tekee sen tehokkuuden arvioinnista tärkeää. Tehokkuuden arvioinnilla saadaan selville, mitkä viestinnän keinot toimivat parhaiten ja mitkä vaativat kehittämistä. Arvioinnin avulla voidaan saada tietoa myös siitä, kuinka hyvin viestintä tavoittaa kohderyhmät ja tuottaa halutut tulokset. Arviointia voidaan toteuttaa esimerkiksi henkilöstöpalautteella, asiakastyytyväisyyskyselyillä tai seuraamalla konkreettista toimintaa. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, luku 2.) Alla olevassa kuviossa (Kuvio 10) havainnollistetaan viestinnän suunnittelun vaiheet.



Kuvio 10: Viestinnän suunnitteluun liittyvät vaiheet (tiedot: Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, luku 1-2)

Viestintää voidaan tehostaa sen prosessoimisella, joka tarkoittaa viestintätoimintojen dokumentoimista. Tämä systemaattinen lähestymistapa tehostaa viestintätoimintoja, parantaa viestinnän laatua, varmistaa yhtenäisen lopputuloksen sekä lisää viestinnän tekemisen mielekkyyttä. Lisäksi viestinnän prosessointi lyhentää toimenpiteiden läpimenoaika ja laskee siihen käytettävien resurssien määrää. Se soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa viestintä on aikaa vievää, usein toistuvaa, nopeaa reagointia vaativaa tai sisältää runsaasti yksityiskohtia. (Korhonen & Rajala 2011, 56, 68-73 & 187.)

Prosessoinnin ensimmäinen askel on analysoida eri toimijoiden välistä viestinnällistä vaihtelua ja tunnistaa tarpeettomat vaiheet. Tämän lisäksi on tärkeää kartoittaa, ketkä organisaatiossa osallistuvat viestintään ja mihin viestintään liittyviin tehtäviin käytetään eniten aikaa. Näiden kartoittamisen jälkeen viestinnän vaiheet määritellään, ne järjestetään, päätetään vaiheista vastuulliset ja mahdolliset tarvittavat hyväksynyt sekä selkeytetään toimintojen yksityiskohdat. Prosessoinnissa vaiheille määritetään myös aikarajat sekä koko prosessin läpimenoaika. Lisäksi selkeytetään prosessin lopputulos sekä kenelle se viestitään ja miten. Tähän kuuluu myös käytettävien kanavien määrittäminen. (Korhonen & Rajala 2011, 56, 58-59, 75 & 95.)

Johtoryhmä toteuttaa toiminnassaan strategista viestintää, joka tarkoittaa kaikkea suunnitelmallisesti toteutettua viestintää, jonka tavoitteena on saavuttaa jokin päämäärä. Termi strateginen tarkoittaa suunnitelmallista ja ohjattua toimintaa, kun termi strategia tarkoittaa lyhyesti suunnitelmaa, jolla tavoitteeseen päästään. Strategista viestintää suunnitellaan ja

toteutetaan kolmella eri tasolla. Ensimmäinen taso on organisaation strategiasta johdettu viestintästrategia, joka ohjaa kokonaisuutta. Toinen on taktisen tason viestintäsuunnitelma, joka määrittelee konkreettiset suuntaviivat ja kolmantena on operatiivisen tason viestintäohjeet, jotka tarjoavat apua käytännön tilanteisiin. Strateginen viestintä on jatkuvaa viestintää strategisista asioista, kuten arvoista ja tavoitteista. Se käsittää toiminnan sisällön ja perustelut, eli sen, mitä organisaatiossa on tarkoitus tehdä ja miksi. (Waaramaa, Kääntä, Koskela & Isohella 2021, 24-25.)



Kuvio 11: Strategisen viestinnän jalkauttaminen organisaatioon (tiedot: Waaramaa ym. 2021, 24-25)

Strategiaviestintä eroaa edellä mainitusta strategisesta viestinnästä siinä, että strategia on sen sisältö ja kohde. Johtoryhmän tehtäviin kuuluu strategian jalkauttaminen käytäntöön, joten strategiaviestintä on hyvin keskeisessä osassa kyseisessä tehtävässä. Strategiaviestinnällä pyritään vahvistamaan henkilöstön ymmärrystä työn merkityksestä, edistämään strategian hyväksymistä, sitouttamaan sen toteuttamiseen sekä varmistamaan strategian tehokas soveltaminen käytännössä. Onnistunut strategiaviestintä luo siis yhteisen ymmärryksen tavoitteista ja syventää sitoutumista strategiaan (Hämäläinen & Maula 2006, 31). Sen lähtökohtana on uusi luotu strategia, joka halutaan välittää johdonmukaisesti kaikille organisaation jäsenille siten, että he omaksuvat sen ja alkavat soveltaa sitä käytännön työssään. Keskeistä strategiaviestinnässä on oikea-aikainen viestintä sekä vastuiden ja toimintatapojen tarkka määrittely. (Waaramaa ym. 2021, 24-25.) Strategiaviestinnässä onnistuminen edellyttää sen kolmen osan alueen huomioimista. Nämä osa-alueet sekä niihin vaikuttavat tekijät on havainnollistettu alla olevassa kuviossa (Kuvio 11). (Hämäläinen & Maula 2006, 28.)



Kuvio 12: Strategiaviestinnän kolme osa-alueetta (tiedot: Hämäläinen & Maula 2006, 28)

Strategiaviestintää voidaan tehostaa määrittelemällä tavoitteet selkeästi, edistämällä avoimuutta, lisäämällä osallistamista sekä hyödyntämällä visuaalisia elementtejä. Tavoitteen asettaminen on strategiaviestinnän ydin, ja sen on oltava sekä erottuva että helposti ymmärrettävä. Tavoitteen tulee herättää kiinnostusta ja kannustaa sen toteuttamiseen. Sen havainnollistamisessa voidaan hyödyntää vertauskuvia, tarinallisuutta, iskulauseita sekä konkreettisia arjen esimerkkejä. (Hämäläinen & Maula 2006, 84-85.)

Avoimuus on keskeinen tekijä kaikessa viestinnässä, ja erityisesti strategiaviestinnässä se vähentää epävarmuutta, perusteettomien väitteiden leviämistä sekä tiedonpuutteesta johtuvaa väärintymmärrystä. Osallistaminen puolestaan vahvistaa sitoutumista ja tehostaa strategian toimeenpanoa. Kun strategian suunnitteluun ja toteutukseen osallistetaan ne henkilöt, joihin muutos tulee vaikuttamaan, sen hyväksyminen helpottuu ja toteutuksen onnistumisen todennäköisyys kasvaa. (Hämäläinen & Maula 2006, 38.)

Visualisointi tukee strategiaviestintää, sillä se konkretisoi strategian keskeisiä elementtejä ja tekee siitä helpommin omaksuttavan. Visuaalisia elementtejä voivat olla esimerkiksi strategiaan liittyvät julisteet, esitteet, työvaatteet tai toimistotarvikkeet, jotka muistuttavat strategiasta työympäristössä. Lisäksi strategiaviestintää voidaan elävöittää luovilla osallistavilla menetelmillä, kuten henkilöstölle suunnatuilla tehtävillä tai kilpailuilla, joissa luodaan esimerkiksi strategiaan liittyviä iskulauseita tai visuaalisia tunnuksia. Näiden keinojen avulla voidaan lisätä henkilöstön kiinnostusta ja innostusta strategiasta, mikä on olennaista onnistuneelle strategian toimeenpanolle. Strategiaviestinnän esittämisessä voidaan hyödyntää prosessisuunnittelumallia, joka tarjoaa viestinnälle juonirakenteen, hahmottaa sen keskeiset käytännöt ja

osoittaa niiden merkityksen strategian toteutumiseksi sekä organisaation menestymiselle. (Hämäläinen & Maula 2006, 95 & 105-106.)

Johtoryhmän keskeisiin tehtäviin kuuluu muutosten viestintä henkilöstölle. Valpolan (2012, 220) mukaan onnistuneen muutosviestinnän peruspilarit ovat kysymysten esittäminen, aktiivinen kuuntelu, ymmärryksen vahvistaminen sekä viestinnän toistaminen. Hänen mukaansa kysymykset ovat muutoksen tehokkain aikaansaaja, sillä ne ohjaavat ajattelua ja herättävät keskustelua. Kuuntelu edistää ymmärrystä, luo arvostuksen tunnetta ja vahvistaa luottamusta, mikä on keskeistä muutoksessa onnistumiseksi. Ymmärryksen vahvistaminen sekä toistot tukevat tehokasta toimeenpanoa ja edistävät sen kokonaisvaltaista hyväksymistä. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 12) havainnollistetaan näiden osa-alueiden sisältöä.



Kuvio 13: Muutosviestinnän 4 tekijää (tiedot: Valpola 2012, 220)

Lisäksi muutosviestinnän onnistumisen edellytyksiä ovat oikea-aikaisuus, selkeys ja avoimuus. Muutostilanne aiheuttaa usein epävarmuutta, minkä vuoksi viestinnän on oltava vakaata, johdonmukaista ja ennakoivaa. Nämä tekijät vahvistavat turvallisuuden tunnetta ja tukevat muutoksen hyväksymistä. Muutostilanteessa henkilöstö kaipaa perusteluita, kuten syyn, miksi muutosta tehdään ja miten se vaikuttaa yksilötasolla työnkuvaan ja arjen työtehtäviin. Lisäksi on olennaista luoda konkreettinen ja selkeä tavoitetilä, jotta jokainen ymmärtää, mitä muutoksella tavoitellaan, kuinka sen mukaisesti tulisi toimia ja miksi muutos on tärkeä. Huolellisesti suunniteltu ja toteutettu viestintä lisää motivaatiota, vahvistaa innostusta ja edistää sitoutumista. Tehokas sisäinen viestintä onkin kriittinen menestystekijä muutoksen hallinnassa ja sen onnistuneessa läpiviennissä. (Kortesuo ym. 2014, 177-178; Korhonen & Rajala 2011, 83-84.)

3.3 Päätöksenteko ja toimeenpano

Mansukoski, Mitronen, Porenne & Salmimies (2021, 41) mukaan päätöksenteko ja päätösten toimeenpano ovat johtoryhmän keskeisimpiä tehtäviä. Kuitenkin vasta päätösten onnistunut toimeenpano ja sen tuottamat lopulliset tulokset määrittävät tehtyjen päätösten laadun. Luoman (2021, 41) mukaan, päätökset eivät ole itsessään johtoryhmän lopullinen tavoite vaan ne toimivat keinoina, joiden avulla johtoryhmä voi saavuttaa varsinaisen päämääräänsä - organisaation menestymisen. Kuten molemmista määritelmistä johtoryhmän päätöksenteon suhteen huomaa, on päätösten tekeminen ja niiden toimeenpano erittäin merkittävä osa-alue johtoryhmän ja koko liiketoiminnan kannalta. Tässä osiossa ensin käsitellään johtoryhmän päätöksiä yleisesti, niiden priorisointia sekä päätöksentekoon liittyviä keskeisiä vaihteita. Sen jälkeen tarkastellaan päätöksentekoprosessia tarkemmin ja lopuksi paneudutaan johtoryhmälle tyypillisiin päätöksentekotapoihin.

Johtoryhmän päätökset voidaan jakaa strategisiin, taktisiin ja operatiivisiin päätöksiin. Strategiset päätökset määrittävät organisaation pitkän aikavälin suuntaa ja vaikuttavat liiketoiminnan keskeisiin linjauksiin. Taktiset ja operatiiviset päätökset ovat pääosin tilannekohtaisia ja tähtäävät strategian toimeenpanoon sekä toiminta- ja kehityssuunnitelmien toteuttamiseen. Johtoryhmällä on siis paljon erilaisia päätöksiä tehtävänä, joten on olennaista priorisoida ne eli määrittää niiden tärkeys ennen käsittelyn aloittamista. Tärkeyden määrittämisen avulla saadaan selville, kenelle päätöksenteko todellisuudessa kuuluu, sillä kaikkia päätöksiä ei ole tarkoituksenmukaista käsitellä koko johtoryhmän tasolla. Osa päätöksistä voidaan delegoida pienemmille työryhmille, yksittäisille jäsenille tai siirtää hallituksen päätettäväksi. Mikäli päätös ei kuulu koko johtoryhmän vastuualueelle, sen toteuttajan tai toimeksiantajan tulisi huomioida päätöksentekoprosessin keskeiset vaiheet, jotka on havainnollistettu alla olevassa kuviossa (Kuvio 13). (Mansukoski ym. 2007, 209-212 & 223.)



Kuvio 14: Päätöksenteon ja sen toimeenpanon pohjustus (tiedot: Mansukoski ym. 2007, 211-212 & 223; Åhman ym. 2007, 191)

Päätöksenteo on prosessi, joka voidaan jakaa viiteen keskeiseen vaiheeseen. Näiden vaiheiden lisäksi päätöksenteossa on olennaista huomioida strategian rooli, sillä se toimii koko prosessin perustana ja ohjenuorana. Selkeä strategia luo pohjan, johon päätökset ja niiden toimeenpano perustuvat. Lisäksi strategian ja sen tavoitteiden syvällinen ymmärtäminen auttaa optimoimaan resurssien käyttöä sekä vähentämään virheiden riskiä, sillä se määrittää sekä sen, mitä tehdään, että sen, mitä jätetään tekemättä. (Åhman ym. 2007, 188-189.)

Päätöksentekoprosessin ensimmäinen vaihe ja samalla kaikkein merkittävin vaihe on ongelman tai tilanteen määrittäminen oikein. Jo pelkästään sen erilainen muotoilu tai rajaus voi muuttaa päätöksenteon ratkaisuvaihtoehtoja. Virheellisesti määriteltynä ei myöskään oikeaa päätöstä voida saada aikaan. Kun ongelma on määritelty, asetetaan päätöksenteon tavoite. Tavoitteet toimivat prosessin suuntaviivoina ja täsmentävät päätöksentekoa. Näiden lisäksi käsiteltävä asia kannattaa muotoilla kysymystyyppiseksi, mikä tukee päätöksentekoa selkeyttämällä olennaisia asioita. (Malik 2002, 178; Karlöf 2004, 131; Kansanen 2002, 62; Mansukoski ym. 2007, 210.)

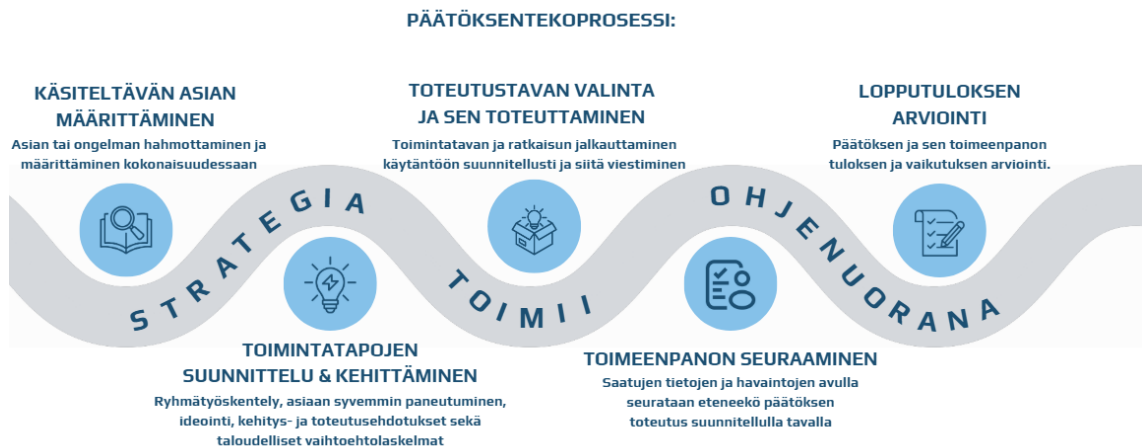
Toinen vaihe keskittyy toimintatapojen ja ratkaisuvaihtoehtojen suunnitteluun ja kehittämiseen. Tässä vaiheessa ryhmä syventyy aiheeseen, ideoi erilaisia toiminta- ja ratkaisumalleja ja käy niiden pohjalta keskusteluja. Prosessissa voidaan hyödyntää myös ulkopuolisia asiantuntijoita, henkilöstöä tai keskeisiä sidosryhmiä sekä laatia taloudellisia vaihtoehtolaskelmia päätöksen tueksi. (Kansanen 2002, 63.) Henkilöstön osallistumista päätöksentekoon on suositeltavaa harkita silloin, kun heidän panoksensa on keskeinen päätöksen toimeenpanossa tai kun päätöksen vaikutukset kohdistuvat suoraan heihin. Myös organisaation ulkopuoliset asiantuntijat voivat tarjota arvokasta lisäarvoa päätöksentekoon, sillä laajempi osallistujajoukko

tuo mukanaan monipuolisempia näkökulmia ja syvällisempää tietoa. Edellytyksenä kuitenkin on, että ulkopuolinen asiantuntija omaa juuri kyseiseen päätöksentekotilanteeseen liittyvää erityisosaamista. (Surakka 2006, 41-42.)

Kolmannessa vaiheessa kehitetyistä ratkaisuvaihtoehdoista valitaan organisaation kannalta optimaalinen ratkaisu, jota lähdetään toteuttamaan. Tässä vaiheessa tärkeää on, että toimintasuunnitelma on mahdollisimman konkreettinen, selkeä ja helposti ymmärrettävä. Lisäksi päätökselle määritetään aikataulu, vastuuhenkilöt, mitattavat tavoitteet sekä luodaan viestintäsuunnitelma. (Kansanen 2002, 63; Åhman ym. 2007, 194-195.)

Neljännessä vaiheessa päätöstä aletaan toteuttamaan käytännössä, ja samalla sen etenemistä seurataan tiiviisti. Seurannan avulla voidaan varmistaa, että toimeenpano etenee suunnitellusti ja että mahdollisiin haasteisiin voidaan reagoida ajoissa. Lisäksi tässä vaiheessa annetaan palautetta, arvioidaan toimintaa ja tehdään tarvittavia muutoksia suunnitelmaan. (Kansanen 2002, 63; Åhman ym. 2007, 195; Mansukoski ym. 2007, 211.)

Viimeinen eli viides vaihe keskittyy lopputuloksen arviointiin. Tässä vaiheessa tarkastellaan, kuinka hyvin asetetut tavoitteet ovat toteutuneet suhteessa todellisiin tuloksiin. Arvioinnin avulla voidaan analysoida päätösten laadukkuutta ja sen vaikutuksia organisaatioon. (Mansukoski ym. 2007, 211.) Alla oleva kuvio (Kuvio 14) havainnollistaa päätöksentekoprosessin vaiheet.



Kuvio 15: Päätöksentekoprosessin vaiheet (tiedot: Åhman ym. 2007, 188-189 & 194-195; Malik 2002, 178; Karlöf 2004, 131; Kansanen 2002, 62-63; Mansukoski ym. 2007, 210-211)

Johtoryhmässä voidaan hyödyntää useita eri päätöksentekotapoja, joista yleisimpiä ovat huomaamaton päätöksenteko, auktoriteettipäätöksenteko, vähemmistöpäätöksenteko, kompromissipäätöksenteko, enemmistöpäätöksenteko, yhteisymmärryspäätöksenteko sekä yksimielinen päätöksenteko. *Huomaamaton päätöksenteko* on organisaatiossa varsin yleistä ja

tapahtuu nimensä mukaisesti huomaamattomasti, ilman erillistä keskustelua tai näkyvää päätöksentekoprosessia. Päätös syntyy luonnollisesti, kun yksikään osapuoli ei esitä vastaväitteitä tai vaadi tarkempaa harkintaa. *Auktoriteettipäätöksenteossa* päätöksen tekee puheenjohtaja ilman suurempia perusteluita tai yhteistä päätöksentekoprosessia. Ryhmän tehtävänä on tuoda esiin näkemyksiä ja käydä keskustelua, mutta lopullisen päätöksen tekee puheenjohtaja. Tämä menetelmä on yleinen erityisesti kriisitilanteissa, joissa tarvitaan nopeaa päätöksentekoa. (Mansukoski ym. 2007, 212-213.)

Vähemmistöpäätöksenteossa pienempi ryhmä saa päätöksen aikaan ilman, että kaikkien näkökulmat tulevat huomioiduiksi. Tämä voi tapahtua esimerkiksi tilanteessa, jossa ryhmä on hajanainen tai asiaa ei selkeästi vastustettu, jolloin hiljaisuus tulkitaan hyväksynnäksi. *Enemmistöpäätöksenteko* on yleisesti käytetty ja pidetty demokraattisena tapana tehdä päätöksiä. Sen käyttöä on kuitenkin syytä harkita, sillä ”häviöjäosapuoli” saattaa kokea päätöksen epäoikeudenmukaiseksi ja pyrkiä hidastamaan sen toimeenpanoa. Tästä syystä suositeltavampaa on pyrkiä ratkaisuun, joka tyydyttää kaikkia osapuolia. (Mansukoski ym. 2007, 213-214.)

Kompromissipäätöksenteossa alkuperäisestä ehdotuksesta ei saada luotua ratkaisua, joka vastaisi kaikkien osapuolien odotuksia. Tällöin päädytään keskitie ratkaisuun, jossa luodaan kaikkia tyydyttävän ratkaisun, mutta kaikki joutuvat osittain luopumaan omasta odotuksestaan. *Yhteisymmärryspäätöksenteko* on yksi tehokkaimmista, mutta samalla yksi aikaa vievimmistä päätöksentekomenetelmistä. Siinä prosessi jatkuu, kunnes jokainen osapuoli on vähintään osittain hyväksynyt ehdotuksen. Vaikka kaikki eivät välttämättä täysin kannata päätöstä, he ovat silti valmiita sitoutumaan sen toimeenpanoon. Tätä tapaa ovat korostaneet monet yritysjohtajat sen kyvyn vuoksi luoda vahvaa sitoutumista ja vähentää päätöksen jälkeistä vastarintaa. *Yksimielinen päätöksenteko* on vaikeimmin saavutettava päätös, mutta onnistuessaan se on kaikkein ihanteellisin tapa tehdä päätöksiä. Tässä mallissa jokainen osapuoli tukee päätöstä täysin, mikä lisää päätöksen hyväksyttävyyttä ja parantaa sen toimeenpanon tehokkuutta. (Mansukoski ym. 2007, 214-216.)

4 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallinen opinnäytetyö on menetelmä, joka keskittyy kehittämistyöhön ammatillisessa toimintaympäristössä. Prosessi alkaa tarkasti rajatun ongelman tai tarpeen määrittelystä, johon pyritään löytämään ratkaisu. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda konkreettinen ja käytännönläheinen tuotos, kuten opas, portfolio, tapahtuma tai tietopaketti. Tuotoksen ensisijainen tarkoitus on vastata tilaajan tai kohderyhmän tarpeisiin, tukea toimintaympäristön kehittämistä ja vastata työelämän haasteisiin. (Kostamo, Airaksinen & Vilkkä 2022, 9-16 & 41; Vilkkä & Airaksinen 2003, 9 & 51.)

Toiminnallinen opinnäytetyö yhdistää teoreettisen tiedon ja käytännön kehittämistyön. Sen keskeisiä ominaispiirteitä ovat käytännönläheisyys ja tavoitteellisuus, jotka varmistavat tuotoksen toimivuuden ja hyödyllisyyden kohderyhmälle. Tämän vuoksi toiminnallinen opinnäytetyö voidaan nähdä myös projektina, jossa tutkimus, kehittäminen ja käytännön toiminta nivoutuvat yhteen. Työskentelyprosessi ei välttämättä etene suoraviivaisesti, vaan eri vaiheita voidaan esimerkiksi toistaa tarpeen mukaan tavoitteen saavuttamiseksi. Tavoite toiminnallisessa opinnäytetyössä on löytää ratkaisu konkreettiseen ongelmaan tai tarpeeseen. (Kostamo, Airaksinen & Vilkkä 2022, 11-16; Vilkkä & Airaksinen 2003, 9 & 51.)

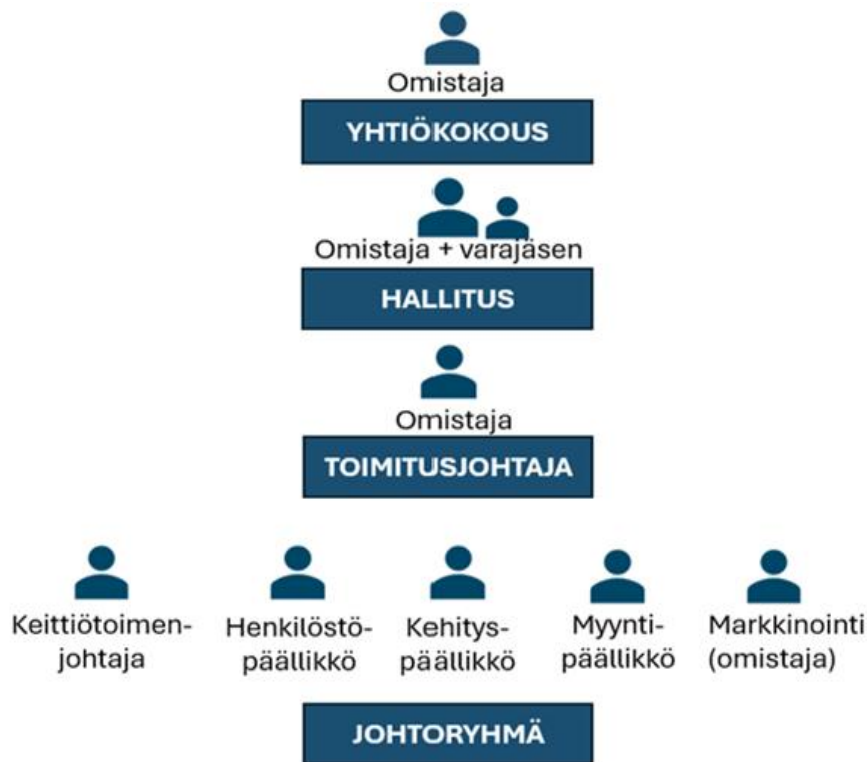
Toiminnallisen opinnäytetyön toteutus etenee useiden vaiheiden kautta. Ensin määritellään aihe, kohderyhmä, toimintaympäristö ja tietoperusta sekä laaditaan suunnitelma. Tutkivan ja kehittävän työvaiheen aikana kerätään ja analysoidaan aineistoa sekä hankitaan palautetta työn kehittämiseen. Vertaisarviointi ja ulkoinen arviointi auttavat tarkentamaan argumentointia ja parantamaan ratkaisun toimivuutta. Reflektiossa arvioidaan tuotosta ja sen suhdetta kirjalliseen raporttiin, ja viimeistelyvaiheessa huomioidaan saatu palaute ja tehdään tarvittavat muutokset. Lopuksi tuotoksesta tiedotetaan sen julkaisemalla ja esittämällä. Kaikki toiminnallisen opinnäytetyön vaiheet dokumentoidaan huolellisesti, jotta tavoite, prosessi, toteutetut toimenpiteet ja saavutetut tulokset ovat selkeästi esitettävissä. Dokumentoinnissa kuvataan työvaiheet, käytetyt menetelmät sekä perustellaan tehdyt ratkaisut. Tämä mahdollistaa myös opinnäytetyön laadun ja luotettavuuden arvioinnin. (Kostamo, Airaksinen & Vilkkä 2022, 11-12 & 17; Vilkkä & Airaksinen 2003, 16 & 65.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä hyödynnetään myös erilaisia tutkimusmenetelmiä ja tiedonkeruumenetelmiä, joiden avulla voidaan selvittää, millaista tietoa tuotoksen toteuttaminen edellyttää. Tutkimusmenetelmien avulla voidaan myös suunnitella tuotoksen toteutustapa. Yleisiä tiedonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut ja kyselyt, joita voidaan toteuttaa kasvotusten, puhelimitse tai sähköisesti. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 37-40 & 56-58.)

Toiminnallinen opinnäytetyö tarjoaa tekijälle mahdollisuuden osoittaa asiantuntemustaan sekä kykyä soveltaa teoriaa käytännössä. Tämän lisäksi tuotoksen arviointi on selkeää, sillä se on suunnattu tietylle kohderyhmälle. Kohderyhmältä saatavan palautteen avulla voidaan arvioida, kuinka hyvin tuotoksen tavoitteet ovat toteutuneet. Toiminnallinen opinnäytetyö on siis tiiviisti yhteydessä työelämän tarpeisiin ja antaa mahdollisuuden kehittää työelämää konkreettisella tavalla, esimerkiksi uusien toimintamallien tai tuotteiden muodossa. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 38-40.)

4.1 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyön suunnittelu aloitettiin syyskuussa 2024, jolloin pidettiin ensimmäinen tapaaminen toimeksiantajan kanssa. Tapaamisen tavoitteena oli arvioida yrityksen nykytilannetta sekä tunnistaa johtoryhmän toiminnan kehittämistarpeita ja mahdollisia ohjeistuksen kohteita. Tapaamisessa tehtiin johtoportaan nykytilaa kartoittava haastattelu, joka on seuraava: Yrityksellä ei ole aktiivisesti toimivaa hallitusta, vaan omistaja hoitaa hallitustyöskentelyä yhdessä varajäsenen kanssa. Yhtiökokoukseen kuuluu vain yksi jäsen - omistaja - joka toimii myös toimitusjohtajana. Yrityksen ainoa aktiivisesti toimiva johtamiselin on johtoryhmä. Johtoryhmään kuuluu toimitusjohtajan lisäksi neljä jäsentä, joiden tehtävänimikkeet ovat keittiötoimenjohtaja, henkilöstöpäällikkö, kehityspäällikkö ja myyntipäällikkö. Alla oleva kuvio (Kuvio 16) havainnollistaa yrityksen johtoportaan rakennetta.



Kuvio 16: Toimeksiantajayrityksen johtoporras

Ensimmäisessä tapaamisessa sovittiin toimeksiannon alustavasta sisällöstä ja tavoitteista, jotka keskittyivät johtoportaan kehityskohteiden kartoittamiseen ja kehitystoimenpiteiden kokoamiseen. Tämän pohjalta aloitin selvitystyön siitä, millaisia hyötyjä aktiivinen hallitustyöskentely voi tuoda sekä kuinka omistajavetoisuutta voidaan keventää. Tarkastelin erilaisia hallitusmalleja, jäsenten ominaisuuksia, yhtiökokouksen vaikutusta yrityksen toimintaan sekä toimitusjohtajaan liittyviä tekijöitä, kuten ulkoisen toimitusjohtajan palkkaamista ja

vaihtoehtoisia johtoryhmärakenteita. Tässä vaiheessa opinnäytetyön alustavana työnimenä oli Johtoportaan kehittäminen case-yrityksessä.

Marraskuussa 2024 järjestettiin seuraava tapaaminen, jossa tehtiin tarkempi tilannetta kartoittava haastattelu toimitusjohtajan kanssa. Sen perusteella todettiin, että johtoryhmän kehittäminen on yrityksen johtoportaan osa-alue, josta voidaan saada eniten hyötyä. Tästä syystä kehittämistyön painopiste kohdistettiin yksinomaan johtoryhmään. Kyseisessä yrityksessä johtoryhmä kokoontuu kahden viikon välein kokouksen yhteydessä, ja kaikki merkittävät päätökset tehdään tässä johtoryhmässä. Tapaamisen jälkeen syvennyin tutkimaan erilaisia johtoryhmärakenteita, roolijakoa sekä johtoryhmän toimintaa yleisellä tasolla.

Tammikuussa 2025 järjestettiin kolmas kartoittava haastattelu toimeksiantajan kanssa, jossa opinnäytetyön rajaus tarkentui käsittelemään johtoryhmän käytänteitä. Tämä rajaus perusteltiin sillä, että johtoryhmän kokoonpanoon tai jäsenten tehtäviin ei haluttu muutoksia, vaan kehitystyö keskittyi olemassa olevan johtoryhmän toimintatapojen parantamiseen. Tapaamisen pohjalta määriteltiin opinnäytetyön lopullinen toimeksianto ja tavoitteet: johtoryhmän käytänteiden kehittäminen ja niiden ohjaaminen.

Työskentelyn seuraava vaihe oli johtoryhmän käytänteiden tarkempi tutkiminen sekä keskeisten toimintojen kartoittaminen, jotta aihe voitiin rajata opinnäytetyön laajuuteen sopivaksi. Keskeisimmiksi ja toimeksiantajayrityksen toimintaan merkittävimmin vaikuttaviksi osa-alueiksi määriteltiin kokouskäytännöt, viestintä, päätöksenteko ja päätösten toimeenpano. Kehittämisen ja ohjauksen tuli tapahtua siten, että toimeksiantaja saa käyttöönsä valmiin materiaalin, jonka avulla hän voi kehittää johtoryhmän toimintaa haluamallaan osa-alueella ja valitsemillaan tavoilla. Tästä syystä päätettiin luoda mahdollisimman kattava ja käytännönläheinen opas johtoryhmän käytänteiden tueksi. Lisäksi tavoitteena oli, että oppaasta voisi olla hyötyä myös muille yrityksille toimeksiantajayrityksen lisäksi.

Opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu pääosin tutkittuun tietoon, aihetta käsitteleviin oppikirjoihin sekä johtoryhmätyöskentelyä käsitteleviin tutkimuksiin. Yritykseen liittyvät tiedot saatiin pääosin toimeksiantajalta. Hänen avullaan luotiin nykytila-analyysi, toteutettiin suurin osa tilannekartoituksista ja saatiin ajantasaista palautetta. Lisäksi kehittämistyö sekä muu viestintä toteutettiin toimeksiantajan - eli yrityksen toimitusjohtajan ja omistajan - kanssa. Yhteistyö oli aktiivista ja toteutui tapaamisten, materiaalien sekä muun yhteydenpidon kautta.

Helmikuussa 2025 osallistuin toimeksiantajayrityksen johtoryhmän kokoukseen, jossa havainnoin johtoryhmän työskentelyä kokouksissa ja keräsin tietoa toiminnasta. Tässä vaiheessa johtoryhmän kokouskäytäntöjen ohjauksen perusta oli jo luotu, joten oli kiinnostavaa analysoida, kuinka tulevat ohjeistukset voisivat hyödyttää johtoryhmää ja miten hyvin ne voisi sopeuttaa käytännön toimintaan.

Alla oleva kuvio (Kuvio 17) havainnollistaa tutkimuksellisen kehittämistyönprosessia, joita olivat kolme nykytilaa ja toimeksiantoa kartoittavaa haastattelua, johtoryhmän kokouksen havainnointi, analysointi ja palautteen kerääminen.

2024

SYYSKUU	LOKAKUU	MARRASKUU	JOULUKUU
1. TAPAAMINEN		2. TAPAAMINEN	
Nykytilaa ja toimeksiantoa kartoittava haastattelu	Hallitukseen, toimitusjohtajaan, yhtiökokoukseen ja johtoryhmään perehtyminen, mahdollisten erilaisten toteutusvaihtoehtojen etsintä ja tarkastelu.	Toimeksiantoa kartoittava haastattelu, jossa aihe rajautui johtoryhmään. Johtoryhmän nykytilannetta kartoittava haastattelu.	Johtoryhmän yleiseen toimintaan tarkemmin paneutuminen, jäsenien, roolien, kokoonpanon, toimien ja käytäntöjen tarkastelu

2025

TAMMIKUU	HELMIKUU	MAALISKUU	HUHTIKUU
3. TAPAAMINEN	4. TAPAAMINEN +Johtoryhmän kokoukseen osallistuminen		
Toimeksiantoa kartoittava haastattelu, jossa aihe rajautui johtoryhmän käytänteisiin, niiden kartoittaminen ja tarkastelu haastattelun avulla.	Ohjeistuksen pohjan vertaaminen käytäntöön johtoryhmän kokouksen havainnoinnilla	Johtoryhmän käytänteitä ohjaavan oppaan kirjoittaminen	Seminaarimateriaalin luominen
Käytänteiden rajautuminen kokouksiin, viestintään, päätöksentekoon ja toimeenpanoon haastattelun tuloksina.	Opinnäytetyön kirjoittaminen	Palautteen pyytäminen koko johtoryhmältä ja toimeksiantajalta	Johtoryhmän ja toimeksiantajan palautteen analysointi ja muutokset sen pohjalta. Seminaari
Lopullisen aiheen kirjoittamisen aloittaminen		Opponentin haku	Kypsyyskoe

Kuvio 17: Opinnäytetyön kehittämisprosessi ja aikataulu

4.2 Johtoryhmän käytänteitä ohjaava opas

Johtoryhmän käytänteitä - kokouksia, viestintää, päätöksentekoa ja toimeenpanoa - ohjaava opas (Liitteet 1-8) koostuu kahdeksasta sivusta. Opas on koottu mahdollisimman selkeästi, yksinkertaisesti ja yleispäteväksi, jotta sen hyödyntäminen olisi mahdollisimman helppoa. Ensimmäisellä sivulla, eli aloitussivulla käsitellään johtoryhmän ja sen toimien merkitystä ja vaikutuksia toimintaan. Siinä esitetään myös käytänteet, joita opas ohjaa ja oppaan käyttöön ja hyödyntämiseen liittyvä ohjeistus. Oppaan sisältö käsitellään pääpiirteittäin seuraavaksi.

Kokouksiin liittyviä asioita käsitellään niihin liittyvien toimien ja yksittäisten roolien näkökulmasta. Näitä toimia on kahdeksan ja ne liittyvät toiminta- ja käyttäytymissäntöihin, kokousten tarpeellisuuden ja niiden määrän määrittämiseen, kokouksien aihepiireihin, tarkoitukseen, tavoitteeseen ja sisältöön, asiakirjoihin, menetelmiin, päätösten toimenpiteisiin ja

seurantaan. Yksittäisten roolien osuudessa käsitellään huomioitavia asioita puheenjohtajalle, sihteerille ja jäsenille.

Viestintä osuudessa käsitellään asioita, joita tulee huomioida viestintää toteutettaessa, viestinnän prosessointia sekä strategia- ja muutosviestintää. Viestinnässä huomioitavia asioita käsitellään tavoitteen, vastaanottajan, vastuullisten tahojen, viestintäkanavien, yksittäisen viestijän sekä viestinnän arvioinnin kautta. Viestinnän prosessointi kootaan oppaassa selkeään ja johdonmukaiseen järjestykseen, jonka avulla se on helppo toteuttaa. Strategia- ja muutosviestintä -osuudessa käsitellään tärkeät toimet, jotka kannattaa ottaa toteutettaessa huomioon.

Päätöksenteko ja toimeenpano -osassa käsitellään kyseisen toiminnan kannalta merkittävimmät vaiheet. Ne on järjestetty aikajärjestyksessä, jotta toiminta voidaan toteuttaa niitä seuraamalla. Vaiheisiin kuuluu tärkeyden ja ongelman määrittäminen, tavoitteen asettaminen, tilanteen oikein muotoilu, suunnittelu, toimintatavan esitystyylit, aikataulutukset, tavoitteiden asettaminen ja seuranta, arviointi sekä palaute.

Oppaan sisällön rakentaminen alkoi opinnäytetyön aikana kertyneen tiedon kokoamisella yhteen. Tavoitteena oli luoda käytännönläheinen ja helposti käyttöönotettava materiaali, mikä ohjasi keskeisiä käytäntöjä. Sisältöä tiivistettiin, ja kaikki keskeiset toimenpiteet esitettiin mahdollisimman yksinkertaisessa ja selkeässä muodossa. Lisäksi toimenpiteet järjestettiin niin, että niiden toteutus olisi loogista ja suoraviivaista. Lopuksi opas koottiin yhdelle alustalle ja muokattiin visuaalisesti selkeäksi.

Oppaan hyödyllisyyttä ja merkityksellisyyttä arvioitiin koko johtoryhmälle suunnatun palautekyselyn avulla. Kyseiseen johtoryhmään kuuluu viisi jäsentä. Palautekysely, joka johtoryhmälle tehtiin, löytyy opinnäytetyön liitteistä (Liitteet 9-12).

Kyselyn tuloksista selviää, että opas oli visuaalisuudeltaan selkeä ja kieli oli helposti luettavaa sekä ymmärrettävää. Sisällöltään opas oli tarpeeksi konkreettinen ja tuotti osittain uutta tietoa, joka koettiin käytännönläheisenä ja hyödyllisenä. Ohjeistuksen mahdollisessa noudattamisessa ei koettu haasteita, eikä oppaasta puuttunut mitään oleellista. Osa johtoryhmän jäsenistä toivoi laajempia selityksiä toimille jo itse oppaassa, mutta pitivät ajatuksesta, että niihin voi syventyä tarkemmin itse opinnäytetyössä. Oppaan käyttöönotto nähtiin melko helpo- ja käyttöönoton todennäköisyys melko-todella todennäköisenä. Kokonaisarvosana-osiossa opas sai kolme 4 ja kaksi 5 asteikolla 1-5. Kohdassa kokonaisarvio kommentteja kysymykseen ”Kuinka hyödylliseksi koet oppaan ohjeistuksen olevan toiminnallenne” tuli vain kaksi, jotka olivat seuraavat: ”Mielestäni opas on hyödyllinen ja jäsentee johtoryhmän käytänteitä, tehtäviä ja prosesseja hyvin sekä konkreettisesti” sekä ”Erittäin hyödyllinen”.

Johtoryhmän tekemän arvion mukaan voidaan siis johtaa, että opas oli käytännönläheinen, konkreettinen ja helposti luettava. Laajempi toimien avaaminen oli ainoa kohta, josta toivottiin muutosta, mutta toimien tarkoitus avataan tarkemmin opinnäytetyössä, mistä tuli taas positiivista palautetta kyseiseen asiaan liittyen.

5 Arviointi

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö oli sekä työläs että haastava, mutta lopputulos on onnistunut eli se vastaa tutkimuskysymyksiin, mikä on työn kannalta olennaisinta. Kolme nykytilaa ja toimeksiantoa kartoittavaa haastattelua, johtoryhmän kokouksen havainnointi, analysointi, palautteen kerääminen ja laaja-alainen perehtyminen eri osa-alueisiin mahdollistivat juuri oikean kehityskohteen tunnistamisen. Henkilökohtaisesti opin aiheesta paljon ja sain tarkastella johtoryhmätyöskentelyä useista eri näkökulmista. Vaikka opinnäytetyön tekeminen vei lähes neljä kuukautta kokopäiväisesti työskennellen, oli prosessi oppimisen ja lopputuloksen kannalta sen arvoinen.

Opinnäytetyön erityispiirteenä oli se, että toimeksiantoa ei määritelty tarkasti etukäteen, vaan aihetta lähdettiin tarkastelemaan yhdessä toimeksiantajan kanssa laajemmasta kokonaisuudesta. Tämä lähestymistapa mahdollisti kehityskohteen määrittämisen toimeksiantajan tarpeiden mukaisesti. Samalla se pidensi työskentelyprosessia, sillä johtoryhmätoimintaa tarkasteltiin monipuolisesti eri näkökulmista. Kuitenkin mikään tutkimustyö ei mennyt hukkaan, vaikka kaikkea kerättyä tietoa ei sisällytettykään lopulliseen opinnäytetyöhön - laaja perehtyminen syvensi omaa asiantuntemustani ja tarjosi kokonaisvaltaisen käsityksen johtoryhmätyöskentelyn kehittämisestä.

Kirjallisuuslähteitä hyödynnettiin laajasti, ja yli kuudestakymmenestä kirjasta valikoitui opinnäytetyöhön tarkoin rajattu ja aiheeseen kohdennettu lähdeaineisto. Rungas aineistopohja mahdollisti laadukkaiden ja monipuolisten, mutta keskenään yhdenmukaisten lähteiden käytön. Lähteitä vertailemalla voitiin todentaa työn sisältämän tiedon luotettavuus. Lisäksi osa lähteistä sisälsi tutkimuksia johtoryhmätyöskentelystä, mikä vahvisti työn käytännönläheisyyttä ja tiedon soveltuvuutta yritysten johtoryhmätoiminnan kehittämiseen.

Yhteistyö toimeksiantajan kanssa oli sujuvaa ja aktiivista, mikä mahdollisti aiheen tarkastelun laajemmasta näkökulmasta ennen sen lopullista rajaamista. Sain eri työvaiheiden aikana runsaasti palautetta, jonka avulla opinnäytetyön suuntaamista ja toteutusta voitiin jatkuvasti kehittää. Yhteistyö sujui kokonaisuutena erinomaisesti, ja työn eteneminen oli joustavaa.

Johtoryhmältä saaman palautteen mukaan opas vastasi toivottuja kriteereitä eli käytännönläheisyyttä, helppoa käyttöönottoa sekä hyödyllisyyttä. Toimeksiantajan palautteen mukaan työtä tullaan johtoryhmässä hyödyntämään opinnäytetyö-opas-yhdistelmällä. Onnistumisen

kannalta keskeistä oli myös se, että opinnäytetyö saatiin rajattua alkuvaiheen laajasta tarkastelusta juuri toimeksiantajalle olennaisimpaan aiheeseen. Lisäksi kehittämistyön lopputuloksena syntyi käytännönläheinen ja laadukas opas, joka ei ainoastaan tue toimeksiantajayrityksen johtoryhmän toimintaa, vaan on myös sovellettavissa muiden yritysten käyttöön. Tämä oli yksi opinnäytetyön keskeisistä tavoitteista ja se onnistui.

Yhteenvedona voidaan todeta, että opinnäytetyö onnistui kokonaisuutena hyvin, vaikka aikataulu hieman venyi laajan taustatyön vuoksi. Jatkossa kehittämistyötä toteuttaessa on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota aiheen rajaamiseen jo alkuvaiheessa, jotta työskentelyprosessia voidaan tehostaa entisestään.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Huhtinen, P. 2002. Näkökulmia neuvotteluihin ja palavereihin. Tampere: Puheviestintä Pirkko Huhtinen

Huovinmaa, K. 2024. Ihmisjohtaja. 1.painos. Helsinki: Kauppakamari.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2006. Strategiaviestintä. 2. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor.

Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen: yritystalouden kaivattu ydin. Helsinki: Edita.

Kansanen, A. 2002. Neuvottelu- ja kokoustaito. Helsinki: WSOY

Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi. Helsinki: Talentum.

Kortesuo, K., Patjas, L. & Seppänen, L. 2014. Pillillä vai pasuunalla? Viestinnän käsikirja yrittäjille. Helsinki: Suomen Yrittäjien Sypoint.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. 5. painos. Helsinki: Edita.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2016. Areena Yritysviestinnän käsikirja. 1.- 2-painos. Helsinki: Edita

Koski, R. & Kortesuo, K. 2012. Kokouksen seitsemän kuolemansyntiä: paranna palavereitasi. Helsinki: Talentum

Kyläkallio, J., Iiro, O. & Kyläkallio, K. 2017. Osakeyhtiö 1. 7.painos. Helsinki: Edita.

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

Malik, F. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. 1. painos. Helsinki: Multikustannus.

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

Mansukoski, S., Mitronen, L., Porenne, P. & Salmimies, P. 2007. Vuosittaisten kokouksien ja palaverien suunnittelu. Kuva. Käytännön johtoryhmätyöskentely -kirja.

Surakka, T. 2006. Työyhteisön palaverit - yhdessä tavoitteisiin. Helsinki: Edita.

Valpola, A. 2012. Toimiva johtoryhmä: aikaansaamisen aallot. Helsinki: Kauppakamari.

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

Viitala, R & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja - 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Waaramaa, T., Kääntä, L., Koskela, M. & Isohella, S. 2021. Monialainen viestintä puheesta pe-
leihin. Vaasan Yliopisto.

Åhman, H., Bärlund, A. & Vatanen, A. 2007. Voittajajohtoryhmä 7 askelta tulevaisuuden me-
nestyjäksi. Helsinki: WSOYpro.

Sähköiset lähteet

Fleisher, C. & Mahaffy, D. 1997. A balanced scorecard approach to public relations manage-
ment assessment. ScienceDirect. Viitattu 18.2.2025. [https://www.sciencedirect.com/sci-
ence/article/abs/pii/S0363811197900205](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811197900205)

Hallinnointikoodi. 2020. Arvopaperimarkkinayhdistys ry. Viitattu 15.11.2024.
<https://www.cgfinland.fi/wp-content/uploads/2023/05/hallinnointikoodi-2020.pdf>

Osakeyhtiölaki. 2006. Finlex. Viitattu 13.11.2024. [https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-
tasa/2006/20060624](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/2006/20060624)

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön sisällön rajausta	11
Kuvio 2: Tätä tarkoittaa strategia (tiedot: Viitala & Jylhä 2019, luku 2; Åhman ym. 2007, 33)	12
Kuvio 3: Osakeyhtiön organisaatorakenne (tiedot: Hallinnointikoodi 2020, 11-12; OYL 624/2006, 6:1-8, 6:17, 6:21-23 & 5:1; Kyläkallio, Irola & Kyläkallio 2017, 657 & 708)	13
Kuvio 4: Johtoryhmän tarkoitus & tehtävät (tiedot: Luoma 2021, 14; Mansukoski ym. 2007, 17-18; Viitala & Jylhä 2019, luku 1; Valpola 2021, 96-97)	15
Kuvio 5: Johtoryhmän kokoonpanoon vaikuttavat tekijät (tiedot: Mansukoski ym. 2007, 42-48; Luoma 2021, 19 & 72)	17
Kuvio 6: Esimerkki toiminta- ja käyttäytymissäännöistä (mukaillen: Luoma 2021, 92-96)	19
Kuvio 7: Eri kokousten ajoitus vuositason tasolla (mukaillen: Mansukoski ym. 2007, 233)	20
Kuvio 8: Esityslista, kokouskutsu, asialista (tiedot: Valpola 2021, 104; Korttesuo ym. 2014, 168-169)	21
Kuvio 9: Kokouksen vaiheet (tiedot: Malik 2002, 238-241; Korttesuo ym. 2014, 67-68 & 165-167; Mansukoski ym. 2007, 233 & 244-248)	24
Kuvio 10: Viestinnän suunnitteluun liittyvät vaiheet (tiedot: Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, luku 1-2)	27
Kuvio 11: Strategisen viestinnän jalkauttaminen organisaatioon (tiedot: Waaramaa ym. 2021, 24-25)	28
Kuvio 12: Strategiaviestinnän kolme osa-aluetta (tiedot: Hämäläinen & Maula 2006, 28)	29
Kuvio 13: Muutosviestinnän 4 tekijää (tiedot: Valpola 2012, 220)	30
Kuvio 14: Päätöksenteon ja sen toimeenpanon pohjastus (tiedot: Mansukoski ym. 2007, 211-212 & 223; Åhman ym. 2007, 191)	32
Kuvio 15: Päätöksentekoprosessin vaiheet (tiedot: Åhman ym. 2007, 188-189 & 194-195; Malik 2002, 178; Karlöf 2004, 131; Kansanen 2002, 62-63; Mansukoski ym. 2007, 210-211)	33
Kuvio 16: Toimeksiantajayrityksen johtoporrasta	36
Kuvio 17: Opinnäytetyön kehittämisprosessi ja aikataulu	38

Liitteet

Liite 1: Johtoryhmän käytänteitä ohjaava opas - Kansi	46
Liite 2: Johtoryhmän käytänteitä ohjaava opas - Kokoukset	47
Liite 3: Johtoryhmän käytänteitä ohjaava opas - Kokoukset yksilöittäin	48
Liite 4: Johtoryhmän käytänteitä ohjaava opas - Huomioitavaa viestinnässä	49
Liite 5: Johtoryhmän käytänteitä ohjaava opas - Viestinnän prosessointi.....	50
Liite 6: Johtoryhmän käytänteitä ohjaava opas - Strategia- ja muutosviestintä	51
Liite 7: Johtoryhmän käytänteitä ohjaava opas - Päätöksenteko ja toimeenpano	52
Liite 8: Johtoryhmän käytänteitä ohjaava opas - Lähteet	53
Liite 9: Johtoryhmän palautekysely -Oppaan visuaalisuus, rakenne, kieli	54
Liite 10: Johtoryhmän palautekysely -Oppaan hyödyntäminen käytännössä	55
Liite 11: Johtoryhmän palautekysely -Oppaan hyödyntäminen käytännössä osa 2.....	56
Liite 12: Johtoryhmän palautekysely -Oppaan kokonaisuus	57

Liite 1: Johtoryhmän käytänteitä ohjaava opas - Kanssi

JOHTORYHMÄ TULOKSELLISEKSI

Eveliina Heininen

Johtoryhmä tekee **päätöksiä**, mitkä vaikuttavat koko organisaatioon ja liiketoimintaan.

Näiden päätösten **toimeenpano** vaikuttaa organisaation menestykseen, tehokkuuteen ja toimivuuteen.

Päätösten toimeenpanossa tarvitaan **viestintää** eri muodoissa eri toimijoille.

Merkittävä osa päätöksistä tehdään johtoryhmän **kokouksissa** ja kokouskäytänteet vaikuttavat merkittävästi kokousten laatuun ja sieltä johdettuihin tuloksiin.



Näiden käytänteiden kehittäminen vaikuttaa johtoryhmän sekä koko organisaation tehokkuuteen ja sujuvuuteen sekä onnistuessaan ne tuovat organisaatiolle taloudellista hyötyä.

Kyseisten käytänteiden on tutkittu myös vaikuttavan työskentelyn tuloksiin sekä koko organisaation menestykseen.

KÄYTÄNTEET



PÄÄTÖKSENTEKO
JA TOIMEENPANO



VIESTINTÄ



KOKOUKSET



Oppaasta:

- ✓ Vertaa oman johtoryhmän toimintoja oppaan määrittämiin toimintatapoihin
- ✓ Määritä ja toteuta ohjeiden mukaiset toimet omassa johtoryhmässäsi
- ✓ Mikäli et ymmärrä toimien sisältöä, tarkoitusta tai haluat lisätietoa, avaa opinnäytetyö oppaan viereen
- ✓ Oppaassa olevat sivunumerot kertovat mistä kohdasta opinnäytetyötä käsiteltävä aihe löytyy

Liite 2: Johtoryhmän käytänteitä ohjaava opas - Kokoukset

KOKOUKSET

TOIMINTA- JA KÄYTTÄYTYMISSÄÄNNÖT (s. 18-19)



- Luo dokumentti, joka ohjaa toistuvia tilanteita.

MÄÄRITÄ KOKOUSTEN TARPEELLISUUS JA OIKEA MÄÄRÄ (s. 19)



- Jokaisella kokouksella tulee olla tarkoitus ja tavoite. Aiheiden tulee olla kokousten "arvoisia".
- Voidaan tarkistaa miettimällä: "Voisiko kokouksen tai osan siitä hoitaa sähköpostitse tai etäkokouksessa?"
- Mieti, tarvitaanko kaikkia jäseniä asioiden käsittelyssä vai riittäisikö pienempi osallistujamäärä.

JAA KOKOUKSET AIHEPIIREITTÄIN (s. 20)



- Jaottelu strategiaan ja operatiivisiin asioihin, käsitellään eri kokouksissa.
- Pidetään kokoukset mahdollisimman tiiviinä, ei liikaa asiaa.

MÄÄRITÄ KOKOUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA SISÄLTÖ (s. 21)



- Tiedottava, kehittävä, päätöksentekoa tavoitteleva tai toiminnan ohjausta/seuranta.
- Mitä kokouksella haetaan? Mihin pyritään? Miksi kokoustetaan?
- Järjestä ja aikatauluta aiheet.

HYÖDYNÄ ASIAKIRJOJA (s. 20-21)



- Kokouskutsu ja esityslista tai asialista.
- Tiedoitetaan käsiteltävät asiat, esityövaatimukset, odotetut tulokset, päätösehdotukset.

KÄYTÄ ERI MENETELMIÄ APUNA (s. 22-23)



- Menetelmien valinta aiheiden ja tavoitteiden mukaan.
- Hyödynnä myös erilaisia apuvälineitä ja materiaaleja.

MÄÄRITÄ PÄÄTÖKSILLE TOIMENPITEET (s. 24)



- Kokouksen lopussa luodaan selkeät toimenpiteet tehdyille päätöksille ja nimetään niille vastuuhenkilöt.
- Määritetään aikarajat ja seuraavan käsittelyn ajankohta sekä selvennetään, mitä siihen mennessä tulee olla tehty.

SEURAA PÄÄTÖKSIÄ JA TOIMENPITEITÄ (s. 24)



- Nimetään toimenpiteelle seuraaja ja tavat, miten toteutusta arvioidaan.
- Kerrotaan milloin tuloksia odotetaan ja vastauksia halutaan.

KEHITY KOKOUKSISSA

HUOMIOITAVAA PUHEENJOHTAJALLE (s. 23)

- Kertaa kokouksen alussa tavoitteet, aikataulu ja käsiteltävät asiat.
- Toteuta kokous johdomukaisesti, pysy asiassa ja varmista, että osallistujat pysyvät myös.
- Kertaa jokaisen aiheen kohdalla, mitä käsitelyllä haetaan.
- Varmista, että kokouksen jälkeen kaikille selvää kuinka päätökset tullaan toteuttamaan ja kuka/ketkä toteutuksesta vastaa.

HUOMIOITAVAA SIHTEERILLE (s. 23)

- Kirjoita muistio/pöytäkirja niin, että toimenpiteet, vastuulliset ja sovitut yksityiskohdat näkyvät kaikille selkeästi ja ne voidaan tarkistaa sieltä myöhemmin.
- Kokouksen lopussa tai asiakokonaisuuden päättyessä varmista kaikilta mitä tuli päätettyä, jotta asia kerrataan ja muotoillaan selkeästi.

HUOMIOITAVAA JÄSENELLE (s. 23-24)

- Osallistu keskusteluun aktiivisesti.
- Kirjoita muistiinpanoja, jotta asiat jäävät talteen, välttyä unohtuksilta ja epäselvyyksiltä.
- Toimi johdonmukaisesti ja mahdollista avoin ilmapiiri omaltaosaltasi.

Liite 4: Johtoryhmän käytänteitä ohjaava opas - Huomioitavaa viestinnässä

HUOMIOITAVAA VIESTINNÄSSÄ



VIESTINNÄN TAVOITE (s. 25)

- Määritä viestinnälle tavoite
- "Mitä viestinnällä tavoitellaan ja miksi sitä tehdään"



VASTAANOTTAJA (s. 25)

- Kuka on viestin vastaanottaja, mitä hän haluaa tietää/ mitä tietoa tarvitsee



VASTUULLISTEN TAHOJEN TEHTÄVÄT (s. 26)

- Määritä kaikille tehtävät
- Johtoryhmä tiedottaa - näyttää suuntaviivat
- Lähiesimies tukee viestintää - konkretisoi toimia
- Jos muita: Mikä tarkoitus ja mitkä tehtävät viestinnän suhteen. Tärkeää on, että kaikki tietävät roolinsa viestinnässä



VIESTINTÄKANAVAT (s. 26)

- Määritä, mitä viestinnän kanavia käytetään ja mihin tarkoitukseen niitä käytetään



YKSITTÄINEN VIESTIJÄ (s. 25)

- Voi vaikuttaa viestimiseensä muun muassa eleillä, asennoilla sekä sanamuodoilla, esimerkkinä puhutaanko muodossa "me" vai "te"



ARVIOI VIESTINTÄÄ JATKUVASTI (s. 26)

- Miten kanavat toimivat/mitä käytetään ja mitä ei. Käytetäänkö kanavaa oikeaan tarkoitukseen?
- Päästäänkö viestinnällä haluttuun lopputulokseen, mikä toimii ja mikä ei

VIESTINNÄN PROSESSOINTI

(s. 27)

- 1** SELVITÄ KETKÄ VIESTINTÄÄN OSALLISTUVAT, TUNNISTA TARPEETTOMAT VAIHEET JA TOIMET MIHIN KÄYTETÄÄN ENITEN AIKAA


- 2** MÄÄRITÄ JA KUVAA VIESTINNÄN VAIHEET


- 3** JÄRJESTÄ VAIHEET


- 4** MÄÄRITÄ KOKOPROSESSIN LÄPIMENOAIKA SEKÄ YKSITTÄISTEN VAIHEIDEN AIKARAJAT


- 5** NIMITÄ VASTUULLISET JA MÄÄRITÄ ROOLIT SEKÄ KENELTÄ TARVITTAVAT HYVÄKSYNNÄT JA MILLOIN


- 6** KUVAA PROSESSIN LOPPUTULOS


- 7** MÄÄRITÄ MITEN JA KENELLE LOPPUTULOS VIESTITÄÄN + KANAVAT



Liite 6: Johtoryhmän käytänteitä ohjaava opas - Strategia- ja muutosviestintä

STRATEGIA- & MUUTOSVIESTINTÄ

STRATEGIAVIESTINTÄ

(s. 28-29)

**ASETA SELKEÄ, HELPOSTI
YMMÄRRETTÄVÄ JA
EROTTUVA TAVOITE**

**PIDÄ VIESTINTÄ AVOIMENA
JA TODELLISENA**

Viesti toiminnan edetessä sen
vaiheista niin hyvistä kuin huonoista

**OSALLISTA TOIMINTAAN
MAHDOLLISUUKSIEN
MUKAAN**

**VISUALISOI VIESTINTÄÄ SEKÄ
KÄYTÄ SEN SISÄLLÖN
ELÄVÖITTÄMISEEN
TOIMINNALLISIA MENETELMIÄ**

MUUTOSVIESTINTÄ

(s. 30)

**ESITÄ KYSYMYKSIÄ SEKÄ
VASTAA KYSYMYKSIIN
AKTIIVISESTI**

**KUUNTELE JA VAHVISTA
YMMÄRRYSTÄ
PERUSTELUILLA SEKÄ
MONIPUOLISELLA
VIESTINNÄLLÄ**

**VARMISTA SELKEÄ JA OIKEA-
AIKAINEN VIESTINTÄ SEKÄ
LUO KONKREETTINEN
TAVOITETILA**

TOISTA VIESTINTÄÄ

TÄRKEÄÄ PÄÄTÖKSENTEOSSA

(s. 31-33)

1

TÄRKEYDEN MÄÄRITYS

- Kuuluuko asia koko johtoryhmän käsiteltäväksi, yhdelle jäsenelle vai pienemmälle ryhmälle
- Vaatiiko asian käsittely kokouksen vai hoituuko se muulla tavalla

2

KÄYTÄ AIKAA ONGELMAN TAI TILANTEEN OIKEIN MÄÄRITTÄMISEEN

3

MÄÄRITÄ PÄÄTÖKSENTEKOTILANTEELLE TAVOITE ETUKÄTEEN

-> Mihin pyritään

4

MUOTOILE ASIA KYSYMYSTYYPPISEKSI

5

HYÖDYNNÄ VAIHTOEHTOJEN SUUNNITELUSSA JA KEHITTÄMISESSÄ MUITA TOIMIJOITA

6

LUO VALITUSTA TOIMINTATAVASTA KONKREETTINEN, SELKEÄ JA HELPOSTI YMMÄRRETTÄVÄ

7

MÄÄRITÄ AIKATAULU, VASTUUHENKILÖT, MITATTAVAT TAVOITTEET JA LUO VIESTINTÄSUUNNITELMA

8

SEURAA TOTEUTUSTA, ANNA PALAUTETTA, ARVIOI TOIMINTAA JA VERTAA LOPPUTULOSTA ODOTETTUIHIN TULOKSIIN

Liite 8: Johtoryhmän käytänteitä ohjaava opas - Lähteet

OPPAASSA KÄYTETTY KIRJALLISUUS:

Huhtinen, P. 2002. Näkökulmia neuvotteluihin ja palavereihin. Tampere: Puheviestintä Pirkko Huhtinen

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2006. Strategiaviestintä. 2. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kansanen, A. 2002. Neuvottelu- ja kokoustaito. Helsinki: WSOY

Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi. Helsinki: Talentum.

Kortesuo, K., Patjas, L. & Seppänen, L. 2014. Pillillä vai pasuunalla? Viestinnän käsikirja yrittäjille. Helsinki: Suomen Yrittäjien Sypoint.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2016. Areena Yritysviestinnän käsikirja. 1.- 2-painos. Helsinki: Edita

Koski, R. & Kortesuo, K. 2012. Kokouksen seitsemän kuolemansyntiä: paranna palavereitasi. Helsinki: Talentum

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

Malik, F. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. 1. painos. Helsinki: Multikustannus.

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

Surakka, T. 2006. Työyhteisön palaverit - yhdessä tavoitteisiin. Helsinki: Edita.

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

Ähman, H., Bärlund, A. & Vatanen, A. 2007. Voittajajohtoryhmä 7 askelta tulevaisuuden menestyjäksi. Helsinki: WSOYpro.

Liite 9: Johtoryhmän palautekysely -Oppaan visuaalisuus, rakenne, kieli

Oppaan visuaalisuus, rakenne ja kieli: .
Mitä opas vaikutti ensisilmäyksellä? <input type="radio"/> Selkeältä <input type="radio"/> Epäselvältä <input type="radio"/> Jotain siltä väliltä
Oliko oppaan kieli selkeää ja ymmärrettävää? <input type="radio"/> Kyllä <input type="radio"/> Ei <input type="radio"/> Jotain siltä väliltä
Millainen oli oppaan visuaalisuus mielestäsi? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Ei kovin visuaalinen <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Erittäin visuaalinen
Onko rakenteessa jotain, mikä hankaloitti sen lukemista? Voit jättää vastaamatta, mikäli ei ollut. Pitkä vastausteksti

Liite 10: Johtoryhmän palautekysely -Oppaan hyödyntäminen käytännössä

Oppaan hyödyntäminen käytännössä:
.

Kuinka helposti oppaan ohjeita voisi ottaa käyttöön johtoryhmässäsi?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Olisi vaikeaa Onnistuisi helposti

Mikäli vastasit aiempaan, että olisi vaikeaa, kerrothan miksi:

Pitkä vastausteksti

Kuinka todennäköiseksi koet oppaan käyttöönoton johtoryhmässäsi?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Epätodennäköistä Todennäköistä

Mikäli vastasit aiempaan kysymykseen epätodennäköisesti, kerrothan tähän miksi:

Pitkä vastausteksti

Oliko esitetty tieto käytännönläheistä ja mielestäsi hyödyllistä?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ei kauhean käytännönläheistä tai hyödyllistä Erittäin käytännönläheistä ja hyödyllistä

Liite 11: Johtoryhmän palautekysely -Oppaan hyödyntäminen käytännössä osa 2

<p>Onko joitain kohtia, joiden noudattaminen tuntuisi haastavalta?</p> <p><input type="radio"/> Ei</p> <p><input type="radio"/> Kyllä, mikä ja miksi? (Vastaus kohtaan "muu")</p> <p><input type="radio"/> Muu...</p>
<p>Puuttuiko oppaasta mielestäsi jotain oleellista?</p> <p><input type="radio"/> Ei</p> <p><input type="radio"/> Kyllä (Kerrothan mitä, kohtaan "muu")</p> <p><input type="radio"/> Muu...</p>
<p>Tarvitseeko opas esimerkiksi täydennyksiä, esimerkkejä tai tarkennuksia, jotta se olisi käytännöllisempi?</p> <p><input type="radio"/> Ei</p> <p><input type="radio"/> Kyllä (Mitä, vastaukset kohtaan "muu")</p> <p><input type="radio"/> Muu...</p>

Liite 12: Johtoryhmän palautekysely -Oppaan kokonaisuus

Kokonaisuus: -
Mitä kehittäisit oppaassa? Pitkä vastausteksti
Kuinka hyödyllisiä koet oppaan ohjeistusten olevan toiminnallenne? Pitkä vastausteksti
Kokonaisarvosana oppaalle: Taso heikko 1 2 3 4 5 Taso erinomainen