

Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi amk-tutkinto
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Raine Nuolikoski

Opinnäytetyö

Johtamisen kehittäminen itsearvioinnin avulla

Työn ohjaaja

Työn tilaaja

Tampere Joulukuu/2010

lehtori, hallintotieteiden tohtori, Klaus af Ursin

toimitusjohtaja, Tarja Alatalo, Tampereen Ateria

Tekijä(t)	Raine Nuolikoski
Työn nimi	Johtamisen kehittäminen itsearviointin avulla
Sivumäärä	80
Valmistumisaika	Joulukuu 2010
Työn ohjaaja	Klaus af Ursin
Työn tilaaja	Tarja Alatalo, Tampereen Ateria

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda kokonaiskuva kohdeorganisaation johtamisen rakenteesta sekä tehdä syvälinen arviointi johtamiskokonaisuudesta, ja määrittellä sen perusteella tarvittavat jatkokehittämistoimet.

Tämä opinnäytetyö on konstruktivistista tutkimusta. Tutkimuksen aikana kehitettiin olemassa olevaan EFQM -itsearviointimalliin perustuva johtamisen arviointimalli. Tutkimuksellisesta näkökulmasta tavoitteena oli luoda jalostettu konstruktio johtamisen arvioimiseksi, testata sen toimivuus käytännössä sekä arvioida uuden arviointityökalun lisäarvoa. Uusi konstruktio perustuu osittain työn teoreettisen viitekehyksen sisältöön. Kehittämishankkeen osalta tavoitteena oli arvioida nykyistä johtamisprosessia ja johtamistyökaluja sekä määrittellä arvioinnin perusteella kehittämistoimet johtamisen laadun parantamiseksi. Osatavoitteena oli dokumentoida organisaation johtamisprosessi ja johtamistyökalut. Syntynyt dokumentti on tämän opinnäytetyön liitteenä 3.

Teoreettinen viitekehys muodostaa kokonaisuuden, joka kattaa olennaiset johtamisen osa-alueet ja periaatteet laadukkaan ja tuloksellisen johtamisen kannalta. Teoreettinen viitekehys rakentuu kolmesta kokonaisuudesta, jotka ovat strateginen johtaminen, toiminnan systematiikka ja tuloksellisen johtamisen periaatteet sekä ihmisten johtaminen.

Organisaation johtoryhmä toteutti johtamisen itsearviointin tutkijan johdolla. Tuloksena tunnistettiin vahvuus- ja parantamisalueita. Fokuksessa olivat parantamisalueet, joille määritettiin tarvittavat kehittämistoimet. Arvioinnin tulosten hyödyntäminen ja määritettyjen kehitystoimien täytäntöönpano varmistettiin. Konstruktio testattiin käytännössä toimivaksi, ja sen osalta työn tutkimuksellinen näkökulma toteutui. Räätelöidyn itsearviointimallin voidaan katsoa tuoneen lisäarvoa johtamisarviointiin. Mallin hyödyntäminen sellaisenaan muissa organisaatioissa vaatisi kuitenkin lisätutkimusta.

Kohdeorganisaation johtamiskuvauksia ja johtamisarviointin tuloksia käsittelevät kappaleet sisältävät liikesalaisuuksia, eivätkä siten ole julkisia.

Avainsanat	johtaminen, johtamisjärjestelmä, johtaminen, itsearviointi, kehittäminen	strateginen
------------	--	-------------

Writer(s)	Raine Nuolikoski
Thesis	Improving Management through Self Assessment
Pages	80
Graduation time	December 2010
Thesis Supervisor	Klaus af Ursin
Co-operating Company	Tarja Alatalo, Tampereen Ateria

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to form a general view of the management system of the client organisation, to deeply evaluate the management system, and to determine the operations needed to improve the quality of management.

The thesis uses the constructive research approach. A new management assessment tool was created based on an existing model. From the scientific perspective, the goal of the thesis was to create a modified self assessment model based on an existing EFQM-Excellence model, test the new construction in practice, and to assess the added value of the modified management assessment tool. The construction utilises the theoretical frame of the thesis. Empirically, the objective was to evaluate the current management process and tools of the organisation, and define the operations needed to improve the quality and the effectiveness of the management. A secondary goal was to document the management system and its tools. The created document is an attachment to this thesis.

The theoretical frame describes the features and principles that are essential for quality and effective management. The theoretic part consists of three sections, which are strategic management, systematic management and the principles of effective management, and leadership.

The management self assessment was executed by the management group of the organisation. The areas of strength and the areas of improvement were recognised as an outcome. The focus was on the areas of improvement and operations were defined for them. In the analysis of the assessment, the further utilisation of the outcome and planned operations are described. The attached document of the management system and its tools will be benefited as a quality document in the organisation. The new construction was tested, and for its part the scientific goal was achieved. Concerning the added value, the organisation benefited from the tailored assessment model. The process turned out to be fairly demanding, and further utilisation of the model as it stands would require extended research.

This thesis contains parts with classified information. These sections are not published.

Keywords	management, strategic management, leadership, self assessment
----------	---

1 JOHDANTO	5
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA MOTIVAATIO	5
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	6
1.3 TUTKIMUKSEN RAJAUS	6
1.4 TUTKIMUSOTE JA -ASETELMA	7
1.5 TYÖN RAKENNE	8
1.6 JOHTAMISEN HAASTEET NYKYAIKAISESSA ORGANISAATIOSSA – JOHTAMISNÄKEMYKSEN KEHITTYMINEN	9
1.7 KOHDEORGANISAATIO	11
2 STRATEGINEN JOHTAMINEN	12
2.1 STRATEGIAPROSESSIN PÄÄVAIHEET	13
2.2 STRATEGIAN EDELLYTTÄMIEN MUUTOSTEN TOTEUTTAMINEN	15
2.3 STRATEGIAN VIESTINTÄ	16
3 TOIMINNAN SYSTEMATIikka JA TULOKSELLISEN JOHTAMISEN PERIAATTEET	19
3.1 TOIMIVA JOHTAMISPROSESSI	19
3.2 PALAVERIKÄYTÄNNÖT	21
3.3. PANOSTUKSEN OHJAUS JA BUDJETOINTI	23
3.4 TULOSSUUNTAUTUNEISUUDEN JA OLENNaiseEN Keskittymisen PERIAATTEET	27
3.4.1 Tulossuuntautuneisuus	28
3.4.2 Olennaiseen keskittyminen	29
4 IHMISTEN JOHTAMINEN	31
4.1 TOIMIVA TYÖYHTEISÖ JA SUORITUSTEN JOHTAMINEN	32
4.2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA VAHVUUksIEN HYÖDYNTÄMISEN PERIAATE	38
5 KOHDEORGANISAATION JOHTAMISARVIOINTI	40
5.1 ITSEARVIOINTI JATKUVAN PARANTAMISEN TYÖKALUNA	40
5.2 JOHTAMISEN ITSEARVIOINTIMALLI	42
7 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET	46
LÄHTEET	49
LIITTEET	51
1 JOHTAMISEN ITSEARVIOINTIMALLI JA ENNAKKOTEHTÄVÄ	51

1 Johdanto

Johtaminen on aihepiiri, jota tutkittaessa on syytä täsmentää tutkimuskysymykset ja tavoitteet tarkoin. Johtamisen kokonaisuutta voidaan lähestyä monista eri näkökulmista, ja johtaminen jaetaan usein jo kategorisesti esimerkiksi strategiseen johtamiseen, asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen.

Tässä johdanto-osassa määritellään tämän tutkimuksen tausta ja motivaatio, tutkimuskysymykset ja tavoitteet, aihepiirin rajausta sekä tutkimusote ja -asetelma. Lisäksi kuvataan työn rakenne, ja pohditaan johtamisen haasteita nykyaikaisessa organisaatiossa. Lopuksi on lyhyt esittely kehittämishankkeen kohdeorganisaatiosta.

1.1 Tutkimuksen tausta ja motivaatio

Koskaan aikaisemmin historiassa ei absoluuttisesti tai suhteellisesti ole toiminut niin paljon ihmisiä johtotehtävissä, kuin nykyään. Tämä lisääntyy edelleen tulevaisuudessa, ja johtamiseen kohdistuvat vaatimukset tulevat selvästi kasvamaan. Useimpien meidän on johdettava, pyrimme siihen tai emme, tiedostamme sen tai emme. Poikkeuksetta johtaminen koskee meitä kaikkia, ja meidän täytyy olla kiinnostuneita johtamisen laadusta. Johtaminen on koko yhteiskunnan tärkein funktio. Tämä koskee korkeasti kehittyneitä maita, mutta erityisesti vähemmän kehittyneitä. Moni asia puhuu sen puolesta, että niin kutsuttujen alikehittyneiden maiden tilan varsinainen syy on alikehittyneessä johtamisessa. (Malik 2002, 17–18).

Johtamisoppeihin perehtyneillä johtajilla on käytössään valtava määrä työkaluja, mikä on toisaalta mahdollisuus, toisaalta riski. Jos johtamisjärjestelmää, johtamisprosessia ja johtamista ei ole suunniteltu toimimaan kokonaisuutena, on selvää, että se ei sitä itsestään tee (Kauppinen 2006, 182).

Tähän tutkimukseen sisältyvän kehittämishankkeen kohde on nuori, vuonna 2005 perustettu palveluorganisaatio, jonka toimintatavat ja johtamisen kulttuuri ovat vielä osittain kehitysvaiheessa. Hajanainen yli 150 toimipisteen organisaatio asettaa erityisen haasteen johtamiselle. Toimipisteet eivät toimi yhteisten tavoitteiden mukaisesti sattumalta. Työvoimavaltainen ala nostaa johtamisen onnistumisen läpi organisaation kriittiseksi menestystekijäksi.

Organisaatiossa on panostettu johtamisen kehittämiseen sen perustamisesta asti. Tämän seurauksena menetelmiä ja työkaluja on käytössä melko paljon. Menetelmien ja työkalujen yhtenäisyys, tarkoituksenmukaisuus, käyttö ja hyödyntäminen jäävät kuitenkin osittain epäselväksi. Organisaation strategia on luotu vuonna

2006, ja sitä on uudistettu vuoden 2009 aikana. Strategiaprosessin toimivuutta, strategian vaikuttavuutta sekä jalkautumista on toistaiseksi osattu arvioida lähinnä lyhytaikaisten tulosten kautta. Johtamista kokonaisuutena ja johtamisprosessia itsessään ei ole arvioitu.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmana on selvittää, miten organisaation johtamisprosessi ja johtaminen vastaavat johtamisen tavoitteisiin ja tuloksellisen toiminnan edistämiseen, ja millä kehitystoimilla johtamisen laatua ja tuloksellisuutta pystytään parantamaan.

Tutkimuksen aikana kehitetään olemassa olevaan EFQM -itsearviointimalliin perustuva johtamisen arviointimalli. Tutkimuksellisesta näkökulmasta tavoitteena on luoda jalostettu konstruktio johtamisen arvioimiseksi, testata sen toimivuus käytännössä sekä arvioida uuden arviointityökalun lisäarvoa. Konstruktio perustuu osittain tämän työn teoreettisen viitekehyksen sisältöön.

Työn kehittämishankkeen ja toimeksiantajan osalta tavoitteena on arvioida nykyistä johtamisprosessia ja johtamistyökaluja sekä määrittellä arvioinnin perusteella kehittämistoimet johtamisen laadun parantamiseksi. Osatavoitteena on dokumentoida organisaation johtamisprosessi ja keskeiset johtamistyökalut. Päämääränä on toimiva ja pitkän aikavälin tuloksellisuuden mahdollistava, ja sitä edistävä, johtamiskokonaisuuden malli.

Tavoitetta voidaan selventää osatavoitteiden kautta, joita ovat

- johtamisen itsearviointimallin kehittäminen ja sen testaaminen käytännössä
- arvioinnin toteuttaminen ja kehittämistoimien määrittely
- kehitetyn itsearviointimallin tuoma uutuusarvo sen esikuvana olevaan EFQM -itsearviointimalliin
- organisaation johtamiskokonaisuuden dokumentointi ja nykytilan kuvaus.

1.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen teoriaosuudessa pyritään tunnistamaan johtamiskirjallisuudesta olennaiset menestyksekkään johtamisen varmistavat ydinasiat. Johtamiskokonaisuuden voi karkeasti jaoteltuna ajatella muodostuvan kolmesta kokonaisuudesta,

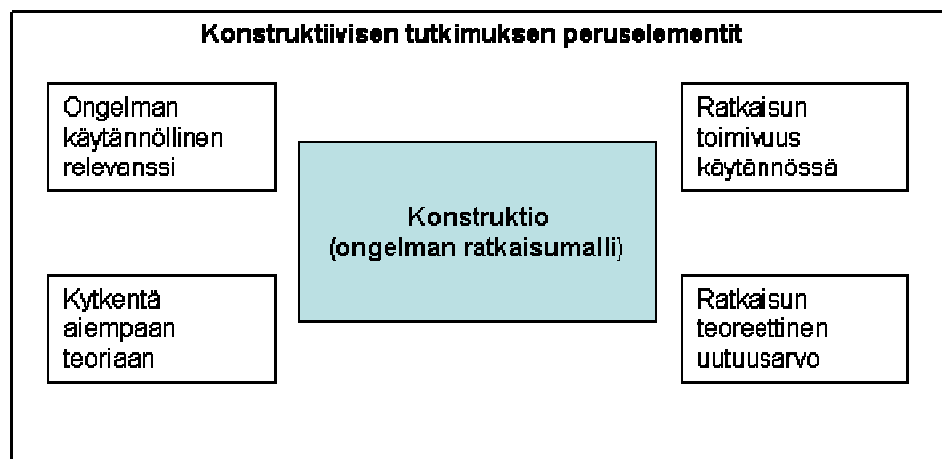
- strategisesta johtamisesta,
- toiminnan systematiikasta (asioiden johtaminen)
- sekä ihmisten johtamisesta.

Viitekehys on jaettu tämän jaottelun mukaisesti kolmeen eri osioon. Periaatteena on, että yksittäisiin johtamisoppeihin ei pureuduta kovin syvällisesti. Niistä voidaan kuitenkin ottaa tarpeen mukaan tarkasteluun osa-alueita, jotka tukevat tutkimuksen ja kehittämishankkeen kokonaisuutta.

Tutkimuksen kehittämishankkeessa tarkastelunäkökulma rajataan käsittelemään johtamisen kokonaisuutta tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden näkökulmasta. Kehittämishankkeen johtamisarviointi tehdään organisaation johtoryhmällä, joten ylimmän johdon näkökulma korostuu. Esimerkiksi käytettyjen johtamistyökalujen toimivuutta käytännössä, tai esimiesten ja henkilöstön näkökulmasta, ei arvioida. Se arviointi on myös tärkeää, mutta ei sisälly tässä opinnäytetyössä tehtävän tutkimuksen piiriin. Tavoitteena on löytää arvioinnin kautta vaikuttavia kehitystoimia johtamisen kehittämiseksi ja pitkän aikavälin tuloksellisen toiminnan varmistamiseksi.

1.4 Tutkimusote ja -asetelma

Tämä opinnäytetyö on konstruktivistista tutkimusta. Konstruktivistisessa tutkimusotteessa tieteellisen tutkimuksen ja tieteen kohdealueen käytännön välillä on kiinteä vuorovaikutus, ja siinä pyritään käytännössä toimivaan ratkaisuun. Konstruktivistisen tutkimuksen tarkoituksena on ratkaista todellisia liikkeenjohdollisia ongelmia siten, että myös ratkaisun toimivuus tulee testattua tutkimusprosessin kuluessa. Konstruktivistinen tutkimus perustuu kiinteästi aikaisempaan teoreettiseen tietämykseen ongelma-alueelta, ja tutkimusprosessin aikana saavutetut tulokset liitetään osaksi sitä. (Lukka & Tuomela 1998, 24).



Kuvio 1: Konstruktivistisen tutkimuksen peruselementit (Lukka & Tuomela 1998, 25)

Tämän opinnäytetyön sisältämä empiirinen tutkimus on kvalitatiivista tutkimusta. Tiedonkeruumenetelminä käytetään johdon haastatteluita, osallistuvaa havainnointia käytännön tilanteissa sekä johtoryhmän työpanosta kahden päivän aikana

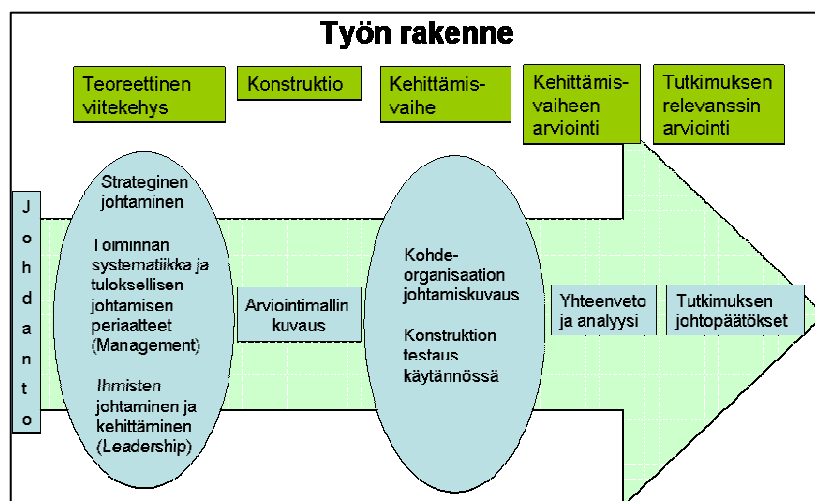
toteutettavassa johtamisarvioinnissa. Tutkija itse kuuluu johtoryhmään ja on ollut mukana luomassa toimintamalleja ja johtamismenetelmiä. Yksi kriittinen tekijä tutkimuksen onnistumiselle onkin se, että tutkija pystyy ottamaan tutkimuksessa riittävästi etäisyyttä menetelmien objektiivisessa arvioinnissa. Perusasetelmaltaan tämä tutkimus on kehittäväää tutkimusta, jossa haetaan toimivaa ratkaisua käytännöllisen hyödyn aikaansaamiseksi.

1.5 Työn rakenne

Tutkimusraportti koostuu seitsemästä kappaleesta. Raportti etenee johdannosta teoreettiseen viitekehykseen, johon lukeutuvat kappaleet kaksi, kolme ja neljä. Viides kappale alkaa EFQM -itsearvioinnin ja tutkimuksessa kehitetyn johtamisen arviointimallin kuvauksilla. Niistä edetään kohdeorganisaation johtamiskuvauksiin ja itsearvioinnin tuloksiin. Kuudennessa kappaleessa esitetään johtamisarvioinnin yhteenveto ja analyysi. Lopuksi kappaleessa seitsemän arvioidaan tutkimuksen relevanssia ja johtopäätöksiä tutkimuksellisesta näkökulmasta.

Johtamisen arviointimalli kuvataan tarkemmin liitteessä 1. Työn empiiriseen osaan liittyy kiinteästi myös työn liitteenä 2 oleva johdon tapa toimia -dokumentti, jossa kuvataan kohdeorganisaation nykyiset johtamisen toimintamallit ja käytetyt johtamistyökalut. Liitteenä 3 on matriisi, joka sisältää kaikki arvioinnissa tehdyt havainnot parantamisalueista ja niille suunnitelluista kehittämistoimista.

Tämä opinnäytetyö sisältää kohdeorganisaation kannalta liikesalaisuuksiksi luokiteltavaa tietoa. Liikesalaisuuksia sisältävät kappaleet eivät sisälly opinnäytetyön julkaistavaan versioon. Julkaistavasta versiosta puuttuvat seuraavat kappaleet 5.3–6, sekä liitteet 2 ja 3.



Kuvio 2: Työn rakenne

1.6 Johtamisen haasteet nykyaikaisessa organisaatiossa – johtamisnäkömyksen kehittyminen

Johtaminen on organisaation vaikuttavin prosessi, koska se liittyy kaikkiin muihin prosesseihin ja ohjaa niitä. Johtamisprosessiin on keskitetty suuri osa organisaatiossa olevasta vallasta. Jos johtaminen ei toimi organisaation hyväksi, on olemassa vain huonoja ennusteita. (Kauppinen 2006, 11).

Mitä hyvältä johtamiselta sitten nykyaikaisessa organisaatiossa vaaditaan, ja mitkä ovat sen haasteita? Tässä kappaleessa on lyhyt katsaus johtamisen maailman kehityksestä teollistumisen alkuvaiheista nykyhetkeen. Tästä voi muodostaa näkömyksen johtamisen haasteista nykyaikaisessa organisaatiossa.

Tehokas organisaatio voidaan nähdä mekaanisesti toimivana koneena, jonka osat pysyvät paikallaan hoitaen niille määrättyä tehtävää. Viime vuosisadan alussa, teollistumisen alkuvaiheissa, tämä näkemys oli ainoa oikea. Tämän näkömyksen mukaan organisaation tärkeimpiä ominaisuuksia olivat ennakoitavuus, pysyvyys ja hallittavuus. Tällaisesta ajattelusta esimerkkinä ovat muun muassa Taylorin tieteellinen liikkeenjohto, josta liukuhihna-ajattelu on saanut alkunsa, ja Weberin byrokrania, joka syntyvaiheessaan kuvasi täydellisesti toimivaa organisaatiota. (Stähle & Grönroos 1999, 66).

1940-luvulla teollistuminen oli jo edennyt pitkälle, ja näkökulma alkoi muuttua. Organisaatiot olivat muuttuneet monimutkaisemmiksi ja kilpailu kiristynyt kaikilla aloilla. Konemainen toimintatapa osoittautui riittämättömäksi ohjaamaan ja kehittämään yritystä tai tuottamaan sille kilpailukykyä. Ludwig von Bertalanffy esitti yleisen systeemitheoriansa, jossa organisaatio rinnastettiin koneiston sijaan elävään organismiin. Nähtiin, että koko maailma oli täynnä eritasoisia, toisiinsa jatkuvassa vuorovaikutuksessa olevia, sisäisiä ja rinnakkaisia järjestelmiä. Ajatusmallin mukaan organisaatiot ovatkin orgaanisia, avoimia systeemejä, joiden elinehtona toimii jatkuva vuorovaikutus ympäristönsä kanssa. Huomion kohteena ovat tällöin informaatiovirrat, jotka kulkevat sisään organisaatioon, informaation käsittely organisaation sisällä ja informaatio, joka tulee organisaatiosta ulos. Hallitsemalla näitä virtoja hallittiin muutosta, eli pidettiin organisaatio sekä jatkuvassa liikkeessä että tasapainossa. 1950-luvulla alettiin puhua jo muutoksesta ja muutoksen hallinnasta. Huomion kohteena ei ollutkaan enää ennustaminen ja kontrolli, vaan jatkuva ja tasapainoinen kehitys. (Stähle & Grönroos 1999, 66–67).

Nykyaikaisessa ympäristössä organisaatio voidaan nähdä kaoottisena kokonaisuutena, josta on vaikeata erottaa, mistä se alkaa ja mihin se loppuu. Organisaation rajapinnat ympäristöönsä ovat tiiviitä, ja sidosryhmät, asiakkaat, alihankkijat ja muut

yhteistyökumppanit kuuluvat läheisesti järjestelmään. Näennäisen kaoottisuuden keskeltä syntyy jatkuvasti uudenlaisia toimintamuotoja ja innovaatioita. Organisaatio näyttää olevan saumattomassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä ja sen muutosten kanssa. Tämä heijastui organisaatiotutkimukseenkin jo 1980-luvulla, jolloin sen avainkäsitteiksi nousivat ennakoimattomuus ja hallitsemattomuus. Organisaatiot alettiin nähdä stabiilien systeemien sijasta dynaamisina, jatkuvasti muuttuvina verkostoina. (Stähle & Grönroos 1999, 67–68).

Asioiden ja organisaatioiden hallinta on yhä hankalampaa, ja hallinta ei itsessään ole tae riittäviin tuloksiin pääsemiseksi. Dynaamisessa yritys ympäristössä menestymisen edellytyksenä toimiikin ohjailun ja kontrollin sijasta se, että johto ymmärtää jatkuvaa muutosta ja kehitystä. Ymmärtäminen ei tarkoita sitä, että yritys kykenisi hallitsemaan muutosta, vaan sitä, että osataan elää yhteistyössä ennakoimattomien tapahtumien kanssa. Yritysten kilpailukyvyyn ydin on siirtynyt kontrollista ja ennakkoinnista kykyyn uudistua jatkuvasti. (Stähle & Grönroos 1999, 69).

Maailman, erityisesti organisaatioiden ja niiden toimintaympäristöjen, muuttumisen myötä hyvästä johtamisesta on tullut aiempaa suurempi avainkysymys ja menestyksekkään toiminnan perusedellytys. Kuten jo kertaalleen on todettu, koskaan aikaisemmin historiassa ei ole toiminut niin paljon ihmisiä johtotehtävissä kuin nykyään, ja tämä trendi jatkuu tulevaisuudessa (Malik 2002, 17). Malik luokittelee kaikki esimiesasemassa toimivat ja useita asiantuntijatehtäviä johtotehtäviksi.

Tarve uudennaiselle johtamiselle ilmenee silloin, kun liiketoimintaympäristö tai -mahdollisuudet kehittyvät voimakkaasti. Esimerkiksi, kun uudenlainen johtamistarve havaittiin tehdasteollisuudessa 1800-luvulla, keksivät yritykset käytännön ratkaisut näihin ongelmiin. Colt ja Singer olivat pioneiryhtiä, ja ratkaisivat sarjatuotannon haasteet jo 1850- ja 1860-luvuilla Yhdysvalloissa. Johtamisen kehittämistarpeen lisäksi tarvitaan toimijoita, jotka hiovat ja kehittävät toistensa ajattelua. Vaikka Frederick Winslow Tayloria pidetään tieteellisen liikkeenjohdon keksijänä, ei hän lähestymistapaa keksinyt, ei edes sen nimeä. Hänen ansioon oli systematisoida ja tiivistää muiden ajattelua ja puolustaa sitä Yhdysvaltain edustajainhuoneen erikoiskomitean edessä. Hänen opeillaan on ollut suuri ja pitkäkestoinen vaikutus johtamiseen. Monet myöhemminkin kehitetyt johtamisopit ovat syntyneet käytännössä. Tällaisia ovat esimerkiksi toimintolaskenta ja tuloskortti. Samoin useat muoti-ilmiot rakentuvat vanhoihin johtamisoppiin, kuten prosessijohtaminen Taylorin ja Fordin ajatteluun. (Kulla 2009).

Tätä periaatetta noudattaen, tässä tutkimuksessa ei pyritä keksimään uutta johtamissuuntausta tai lähestymistapaa. Sen sijaan tunnetuista ja hyväksi havaituista teorioista pyritään

löytämään olennaiset ydinasiat menestyksekkään johtamisen varmistamiseksi, ja rakentamaan niitä hyödyntäen johtamisen itsearviointimalli kohdeorganisaation johtamisen kehittämiseksi.

1.7 Kohdeorganisaatio

Ennen syvemmin johtamisen problematiikkaan menemistä on perusteltua esitellä lyhyesti kehittämishankkeen kohteena oleva organisaatio, jotta muodostuu käsitys siitä, millaisessa toimintaympäristössä myöhemmin kerrottua on tarkoitus soveltaa. Tampereen Ateria on Tampereen kaupungin omistama liikelaitos, joka tarjoaa asiakkailleen ateriapalveluja ja muita ratkaisuja. Tampereen Aterian asiakkaina ovat Tampereen kaupungin tuottajayksiköt ja muut palveluyksiköt, joiden omiin ydinpalveluihin ateriapalvelut kuuluvat olennaisena osana.

Tampereen Aterian ydinpalveluita ovat lasten ja nuorten ateriat, hoitoalan ja vanhusten ateriat sekä henkilöstöateriat. Aterioita tarjotaan päivittäin noin 35 000 ja henkilöstöä on noin 550. Toimipisteitä on yhteensä noin 150, mikä tekee organisaatiosta hajanaisen ja korostaa johtamisen onnistumisen kriittisyyttä. Organisaatiomalli rakentuu ydinpalveluiden mukaisesti kolmesta liiketoiminta-alueesta sekä kahdesta niitä tukevasta tukifunktiosta. Jokainen toimipiste on oma tulosityksikkönsä, ja kuuluu johonkin liiketoiminta-alueilla olevasta yhteensä viidestätoista tiimistä.

Organisaatio on perustettu vuonna 2005, jolloin Tampereen kaupungin ruokapalvelut koottiin yhden organisaation alle. Aikaisemmin ateriapalvelut tuotettiin osana muuta toimintaa, ja esimerkiksi koulujen ja päiväkotien keittiöitä johtivat rehtorit ja päiväkotien johtajat. Keskitettyä ohjausta oli lähinnä hankintojen ja ruokalistasuunnittelun osalta. Organisaatio on näin kokenut ison muutoksen, joka toiminnan alkuvaiheissa aiheutti epävarmuutta erityisesti henkilöstön keskuudessa.

Vuoteen 2010 mennessä johtamisen rakenteet ja toiminta ovat vakiintuneet, ja organisaation tuloksellisuuden kehittymisestä voidaan vetää tiettyjä johtopäätöksiä johtamisen onnistumisesta. Johtamisen kokonaisuutta ei ole dokumentoitu, mutta erillisiä dokumentteja ja työkaluja on käytössä paljon. Organisaation näkökulmasta yksi tämän kehittämishankkeen merkittävimpiä tehtäviä onkin johtamisen dokumentointi Johdon tapa toimia - laatudokumentiksi, vaikka se tämän tutkimuksen näkökulmasta on vain osatavoite.

2 Strateginen johtaminen

Strategia on hypoteesi. Se ilmaisee, kuinka organisaatio aikoo siirtyä nykyisestä asemasta tavoiteltuun, epävarman tulevaisuuden asemaan. Koska organisaatio ei ole milloinkaan ollut kyseisessä tulevaisuuden asemassa, sinne johtavalla reitillä on useita toisiinsa yhteydessä olevia hypoteeseja. (Kaplan & Norton 2002, 84).

Toisin sanoen strategia on pitkän aikavälin suunnitelma siitä, miten organisaatio pyrkii saavuttamaan tavoitellun päämäärän. Strategian luominen, suunnittelu ja strategian sisältö erilaisine analyysimalleineen muodostavat laajan aihealueen, joka rajataan tämän työn viitekehyksen ulkopuolelle. Tulokselliselle johtamiselle on olennaista, että organisaatiolla on hyvä ja toimiva strategia, jossa on osattu tehdä oikeita valintoja. Vaikka johtamisjärjestelmä ja työkalut toimisivat ja palvelisivat tarkoitustaan täydellisesti, ei organisaatio menesty pitkällä aikavälillä, jos strateginen suunnitelma johdattaa organisaatiota väärään suuntaan.

Kamenskyn (2008, 26) mukaan monilla yrityksillä, jotka väittävät, että heillä on strategia, ei kuitenkaan todellisuudessa ole sitä. Hänen mukaansa liiketoimintastrategian ”happotesti” voidaan tehdä seuraavan viiden kysymyksen avulla. Mikäli kaikkiin viiteen kohtaan vastataan myöntävästi, on syytä uskoa, että yrityksellä on kilpailukykyinen liiketoimintastrategia.

- Pystymmekö tuottamaan asiakkaille lisäarvoa?
- Onko meillä sellaiset resurssit ja sellainen osaaminen, että pystymme aikaansaamaan lisäarvon kilpailukykyisin kustannuksin?
- Tunnistammeko todellisen kilpailutilanteen ja sen dynamiikan?
- Pystymmekö yhdistämään asiakkaiden tarpeet ja omat resurssit ja osaamisen sekä kilpailutilanteen sellaiseksi vuorovaikutukseksi, että saavutamme, ylläpidämme tai vahvistamme kilpailuetua?
- Onko meillä sellainen pitkäjänteinen strategiatyöskentely, että pystymme jatkuvasti uudistumaan kasvavien vaatimusten myötä?

Tämän työn perusoletuksena on, että organisaatiolla on strategia, ja että siinä määritellyt valinnat mahdollistavat menestyksekkään toiminnan. Edellisessä lauseessa paino on sanalla mahdollistavat. Erinomaisinkaan strategia ei takaa menestystä, ellei sitä pystytä toteuttamaan. Väitettä tukee vuonna 1998 tehty tutkimus, jonka mukaan kyky toteuttaa strategiaa on tärkeämpi kuin itse strategian ominaisuudet (Kaplan & Norton 2002, 1). Myös tutkimuksen jälkeen ilmestyneessä Fortune-lehden artikkelissa todettiin, että arviolta 70 prosentissa

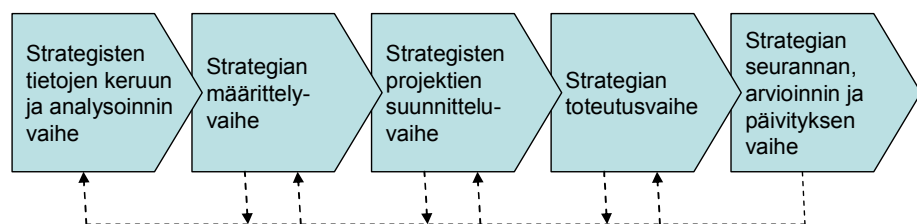
epäonnistumisista todellinen ongelma ei ole huono strategia vaan huono toteutus (Kaplan & Norton 2002, 2).

Tässä työssä strategisen johtamisen kokonaisuudesta on tarkastelussa erityisesti strategian toteuttaminen. Case-organisaation näkökulmasta erityisen mielenkiintoista on se, mitä ovat ne keinot ja työkalut, jolla strategia siirretään johdon suunnitelmasta operatiivisen tason toteuttamiseen. Seuraavissa kappaleissa avataan strategiaprosessin päävaiheita, jotta strategian toteutusvaihe mielletään osaksi suurempaa kokonaisuutta. Tarkastelussa on myös strategian viestintä, sillä viestinnällä on olennainen merkitys sille, kuinka otollinen maaperä on strategian menestykselle toteuttamiselle.

Strategia ei kuitenkaan saa olla johtamisprosessin ainoa osa. Laajemmin tarkasteltuna prosessi alkaa organisaation toiminta-ajatuksista, jonka tukemiseksi yksittäisten työntekijöiden toiminnot mukautetaan. Johtamisjärjestelmän avulla varmistetaan, että tämä toimii tehokkaasti. Strategia on yksi osa loogista jatkumoa, jossa organisaatiolle ylätasolla määritetty tehtävä siirretään etulinjan ja hallinnon työntekijöiden suoritettavaksi. (Kaplan & Norton 2002, 80). Strategian käytännön toteuttaminen on pitkälti sama asia kuin toiminnan johtaminen, sillä johtamistyön tärkein tavoite on saada strategia toteutumaan (Lindroos & Lohivesi 2004, 48). Toiminnan johtamista, toisin sanoen strategian toteuttamisen johtamista, käsitellään kappaleissa 3 ja 4.

2.1 Strategiaprosessin päävaiheet

Strategiaprosessiin kuuluu tavallisesti viisi keskeistä työvaihetta.



Kuvio 3: Strategiaprosessin viisi keskeistä työvaihetta (Lindroos & Lohivesi 2004, 31)

Strategian luonti edellyttää, että ensin arvioidaan millaiseksi liiketoimintaympäristö on kehittymässä. Sen jälkeen kiteytetään visio siitä, millaisia päämääriä toiminnalle asetetaan. Sitten täsmennetään, millaisilla keinoilla nämä päämäärät voidaan saavuttaa. Lopuksi valitaan, millaisilla resursseilla ja kehityshankkeilla toteutusta tuetaan. (Lindroos & Lohivesi 2004, 31–32).

Tämä pelkistetty kuvaus strategiaprosessin päävaiheista näyttää yksinkertaiselta, mutta todellisuudessa jokainen päävaihe muodostaa oman kompleksisen kokonaisuutensa, jonka menestyksellinen toteuttaminen vaatii paljon, ja josta jokaisesta lienee kirjoitettu kirjoja. Kamensky (2008, 67) nostaa esiin havaintonsa, jonka mukaan on paljon organisaatioita, jotka eivät kiinnitä lainkaan huomiota itse strategiaprosessiin, vaan joissa se vedetään samalla tavalla kuin mikä tahansa hallinnollinen rutiinikokous.

Strategiaprosessi on suunniteltava yhtä huolella kuin itse strategian sisältö, ja prosessia on kehitettävä aina kulloisenkin tilanteen mukaan. On mietittävä huolella, ketkä prosessiin osallistuvat, milloin prosesseja vedetään, paljonko ne vaativat aikaa ja millaisilla prosessitekniikoilla työskennellään. (Kamensky 2008, 67).

Strategiaprosessin on oltava samanaikaisesti kurinalaista ja luovaa. On pystyttävä rakentamaan luova ilmapiiri ja käytettävä erinomaisia sekä luovia että analyttisiä työkaluja. Luovuus ja kurinalaisuus nähdään usein toistensa vastakohtina, mutta näin ei kuitenkaan ole. Tuloksellinen luova työskentely edellyttää suurta kurinalaisuutta koko organisaatiolta. (Kamensky 2008, 67).

Strategiaprosessin käynnistys ja aikataulu kiinnitetään usein organisaation vuosittaisen rytmin mukaan etenevään suunnittelukalenteriin, jota kuvataan esimerkiksi strategiavuosikellon avulla. On kuitenkin syytä muistaa, että strategiaprosessia ei aina käynnistä almanakka vaan kulloinkin vallitsevat tilanteet ja olosuhteet. Strategiaprosessissa ei ole hyvä noudattaa tiukasti tiettyä jokavuotista aikataulua. Tällaisella toimintatavalla on ajan kuluessa taipumusta urauttaa ajattelua. Strategiaprosessi voidaan myös joutua käynnistämään jonkin yllättävän tapahtuman seurauksena, kuten esimerkiksi asiakaskunnan poikkeavan käyttäytymisen tai kilpailijoiden toimenpiteiden seurauksena. (Lindroos & Lohivesi 2004, 51–52).

Strategiaprosessin suunnittelun lähtökohtana on pidettävä sitä tosiasiaa, että ihminen voi ymmärtää syvällisesti vain sellaista, minkä hän on henkilökohtaisesti kokenut. Isoissa organisaatioissa tämä on suuri haaste. On pyrittävä siihen, että suunnittelu ja toteutus irrotetaan toisistaan mahdollisimman vähän. Avainhenkilöt on saatava kosketukseen ja ymmärrykseen strategian luomisen, toteuttamisen ja uudistamisen kanssa. Myös muulle henkilökunnalle on pystyttävä konkretisoimaan todellinen työnteon ja strategian yhteys. (Kamensky 2008, 67–68).

Valmiin strategian dokumentointi on haastava tehtävä. Varsinaisen strategia-asiakirjan lisäksi on syytä paneutua kunnolla aineistoon, jonka avulla strategia on tarkoitus viestiä ja tehdä tunnetuksi koko henkilökunnalle ja keskeisille sidosryhmille. Tämän aineiston laadullinen taso on keskeisessä asemassa

strategian onnistuneessa toteutuksessa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 53).

Case-organisaation organisaatiota tarkastelemalla voi päätellä, että päivittäisen työnteon ja strategian välinen yhteys ei välttämättä ole itsestään selvä. Keittiön tai ravintolan arjesta katsottuna strategiset suunnitelmat voivat tuntua varsin vieraalta ja kaukaiselta johdon puheelta, ellei strategiaa onnistuta todella viestimään henkilöstölle sen omalla arkikielellä ja arjen lähtökohdista eri yhteydet kokonaisuuteen liittäen. Noin 150 toimipistettä takaavat sen, että epäselvät ja henkilöstön näkemyksen ylittävät viestit voidaan tulkita yhtä monella eri tavalla.

2.2 Strategian edellyttämien muutosten toteuttaminen

Organisaation uusi strategia tai vanhan strategian päivitys aiheuttaa usein muutostarpeita organisaation toiminnassa. Se, että strategia määrittelee tarvittavat muutokset haluttuun lopputulokseen pääsemiseksi, ei vielä vie muutoksia käytäntöön ja päivittäiseen toimintaan. Tarvitaan jotakin, mikä saa aikaan muutoksen käytännön tasolla. Eri kirjallisuuslähteissä puhutaan strategisista projekteista, strategisista kehityshankkeista ja strategisista aloitteista. Selvyyden vuoksi todettakoon, että näillä kaikilla termeillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa samaa asiaa.

Strategia-asiakirjassa on kuvattava, millä keinoilla asetetut visiot ja päämäärät aiotaan saavuttaa. Jos keinot poikkeavat siitä mitä jo nyt tehdään, merkitsee tämä tarvetta saada aikaan muutoksia. Näiden muutosten aikaansaamiseksi tarvitaan erityisiä kehitysprojekteja. Strategian toteuttaminen tapahtuukin pitkälti juuri erilaisten kehitysprojektien, strategisten aloitteiden, välityksellä. Koko strategian onnistuminen voi epäonnistua sen johdosta, että organisaatiossa ei ole tarvittavaa projektiosaamista. Kehitysprojektien määrittäminen, priorisointi, ajoitus ja resursointi ovat strategian määrittelyvaiheen tärkeimmät konkreettiset tuotokset. Projektien johtaminen on sellaista perusosaamista, jota jokaisessa organisaatiossa tulisi olla. (Lindroos & Lohivesi 2004, 169–170).

Projektit ovat ainutkertaisia, ja joissakin tapauksissa projektien toteuttaminen voi kestää monta vuotta. Esimerkiksi uusien tuotteiden kehittämiseen tähtäävän projektin onnistuminen selviää usein vasta vuosien kuluttua, ja vasta silloin voidaan tehdä loppulaskelma projektin kannattavuudesta. (Lindroos & Lohivesi 2004, 170).

Kun strategia liitetään lyhyen tähtäimen toimintoihin, on strategisten aloitteiden valitsemisella tärkeä rooli. Usein organisaatioilla on paljon aloitteita, joista suurin osa on hyvin perusteltuja erilaisin syin. Suorituskykykymittariston avulla aloitteita

voidaan seuloa, ja tunnistaa, ovatko ne todella strategisia vai enemmän luonteeltaan taktisia tai operatiivisia. Aloitteiden arvioimisella suorituskykymittariston avulla on myös mahdollista havaita osa-alueet, joille aloitteita ei löydy. (Kaplan & Norton 2002, 326).

2.3 Strategian viestintä

Strategiaprosessit, jotka tuottavat strategian sisällön, mutta eivät strategista ymmärrystä, näkemystä ja sitoutumista, ovat epäonnistuneita. Kauppisen (2006, 28) näin tapahtuu, jos yksipuolisesti nähdään strategiset valinnat olennaisena lopputuloksen kannalta, eikä ajatella kenen, missä vaiheessa ja miten tulisi osallistua prosessiin.

Strategian toteuttamisen ensimmäinen merkittävä haaste on strategian viestintä. Sanoman viestiminen on monimutkainen kommunikointiprosessi. Pitää varmistaa, että sanoma on niin selkeä ja yksinkertainen, että sen viestiminen onnistuu. On huomioitava, että usein kuulijoilla ei ole samoja perustietoja käytössään kuin esittäjällä, vaan asia voi olla heille täysin uusi. Monimutkaisista asioista kuulijat eivät pysty esittämään edes kysymyksiä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 160–161).

Nykyisessä toimintaympäristössä strategiaa on toteutettava organisaation kaikilla tasoilla. Jokaisen työntekijän edellytetään muuttavan käyttäytymistään ja omaksuvan uusia arvoja. Strategian ja muutosten läpivieminen onnistuu vain, jos strategia otetaan johtamisprosessin keskipisteeksi. Läpiviemisen toteuttamisen edellytys on, että strategia voidaan kuvata. Kun halutaan luoda johtamisprosessi strategian toteuttamista varten, ensin on rakennettava luotettava ja kestävä malli, jolla strategia kuvataan. (Kaplan & Norton 2002, 74). Organisaation keskeisten käsitteiden tulee olla yhteensopivia. Ylimmän johdon strategiakieli ei saa erota alempien organisaatiotasojen johtamisen kielestä, koska tällainen automaattisesti syventää kuilua organisaatiotasojen välillä. (Kauppinen 2006, 33–34).

Viestinnässä on huomioitava, että ihmisen vastaanottokyky on rajallinen. Esimerkiksi tunnin pituisessa esityksessä ei pysty viestimään montaa asiaa. Hyvin tehty strategia on selkeä ja napakasti tiivistetty. Tämä auttaa ratkaisevasti sitä, että jokainen pystyy ymmärtämään, mikä on tärkeää ja mitä halutaan saavuttaa. Ongelmia nousee esiin heti, kun strategiaa ei ole kiteytetty selkeäksi. Sellaista strategiaa on vaikea selostaa, puhumattakaan sen jalkauttamisesta jokapäiväisen toiminnan ohessa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 161).

Yritysjohdon tulisi käyttää uuden strategian esittelemisessä samankaltaisia viestintäprosesseja kuin uuden tuotteen markkinoinnissa. Prosessin ensimmäinen vaihe on työntekijöiden

kouluttaminen, jolla luodaan strategiatietoisuus. Sen jälkeen testataan, ymmärsivätkö he viestin (strategian ymmärtäminen), tarkistetaan, että he uskovat strategian noudattamiseen (strategiauskollisuus) ja lopuksi määritetään, kuinka moni opettaa sitä muille. Edellä mainitut asiat ovat samalla tavoin mitattavissa kuin tuotteita ostavien asiakkaiden kohdalla. Yritysten tulisi myös varata budjetissa tietty summa työntekijöille viestimistä ja työntekijöiden opettamista varten samaan tapaan kuin rahaa varataan mainontaan ja myyntityöstämiseen, joiden avulla viestitään kuluttajille uudesta tuotteesta. (Kaplan & Norton 2002, 238).

Viestinnän onnistumisella on tutkitusti keskeinen merkitys organisaation menestymisen kannalta. Johtoryhmän tulisi käyttää kaikki mahdolliset tilaisuudet ja kanavat strategiasta viestimiseen ja strategian vahvistamiseen. Strategialähtöisissä organisaatioissa on oivallettu, että uutta strategiaa käyttöönotettaessa kaikkien työntekijöiden on ymmärrettävä strategia voidakseen kehittää päivittäisiä toimiaan. Kyse on viestinnästä ylhäältä alaspäin, jolloin eri tehtävissä toimivat työntekijät voivat löytää innovatiivisia tapoja auttaakseen organisaatiota saavuttamaan strategiset tavoitteensa. (Kaplan & Norton 2002, 238–239).

Kaplan ja Norton (2002) kytkevät strategiasta johdetun suorituskykymittariston vahvasti strategian viestinnän välineeksi. He puhuvat balanced scorecard -mittaristosta, mutta periaatteessa ei ole väliä, onko kyseessä juuri kirjoittajat tunnetuksi tehnyt tasapainotettu tuloskorttimittaristo vai joku muu suorituskykyä mittaava järjestelmä. Käytän tässä tutkimuksessa jatkossa yleisempää termiä suorituskykymittaristo, vaikka viittaamassani tekstissä puhuttaisiin balanced scorecard -mittaristosta. Joka tapauksessa, yrityksen tulee nähdä mittariston viestiminen työntekijöille strategisena kampanjana, joka on yhtä tärkeä kuin ulkoisille tahoille suunnattu viestintäohjelma. Kampanjaa varten resursoidaan luovat ja ammattitaitoiset, sisäiset ja tarvittaessa ulkoiset viestintävoimat. Viestintäohjelmalle tulisi asettaa seuraavat tavoitteet

1. strategiaymmärryksen kehittäminen koko organisaatiossa
2. organisaation strategian vastaanottamista tukevan ilmapiirin kehittäminen
3. organisaation perehdyttäminen strategian toteuttamiseen käytettävään mittaristoon ja johtamisjärjestelmään
4. palautteen hankkiminen strategiasta mittariston avulla. (Kaplan & Norton 2002, 239).

Viestintäprosessia tulee arvioida tulosten eikä toimintojen perusteella. Vaikka viesti olisi tavoittanut kaikki organisaation työntekijät, sitä ei silti välttämättä ole otettu vastaan. Viestinnän tuloksia tulisi mitata sillä, kuinka työntekijät ymmärtävät viestin. Yksi keino mitata ja varmistaa, että viesti on mennyt perille, on

kysyä vuosittaisessa henkilöstötutkimuksessa, tunteeko ja ymmärtääkö työntekijä strategian. (Kaplan & Norton 2002, 240).

Strategiaa voidaan viestiä monilla eri tavoilla. Erään jaottelun mukaan viestintäkanavat voidaan luokitella ”rikkaisiin” ja ”ohuisiin” kanaviin. Mitä rikkaammasta kanavasta on kysymys, sitä enemmän viestintä tapahtuu henkilökohtaisella tasolla ja voidaan vastata esitettyihin kysymyksiin. Toisessa ääripäässä olevat kanavat, kuten esimerkiksi tiedotteet, ovat sen sijaan viestintäkanavana huomattavasti edullisempia ja niiden peitto on suurempi, mutta niiden heikkoutena on henkilökohtaisuuden puute. (Kaplan & Norton 2002, 240–241). Seuraavassa kuvassa esitetään viestintäkanavien jatkumo mainitulla jaottelulla.



Kuvio 4: Useiden viestintävälineiden käyttäminen viestittäessä uutta strategiaa (Kaplan & Norton 2002, 242)¹

Kaplanin ja Nortonin (2002, 241) mukaan menestyneissä suorituskykyymittariston käyttöönotaneissa yrityksissä on käytetty käytännöllisesti katsoen kaikkia kuvan esittämiä kanavia. Heidän kokemuksensa mukaan näyttäisi kuitenkin siltä, että mittariston muuttuessa osaksi johtamisprosesseja, muodollinen viestintäohjelma lakkaa. Sitä ei enää tarvita, kun mittariston käyttö on muuttunut tavanomaiseksi ja jokapäiväiseksi.

¹ Alkuperäinen lähde: Joseph N. Miniace ja Elizabeth Falter. ”Communication: A Key Factor in Strategy Implementation”, Planning Review (January-February 1996), 29.

3 Toiminnan systematiikka ja tuloksellisen johtamisen periaatteet

Kun organisaatiolla on toimiva strategia, sillä on toisin sanoen hyvä suunnitelma siitä, mitä sen pitää tehdä haluttuun tulevaisuuden asemaan pääsemiseksi. Kun organisaatio osaa lisäksi valita, priorisoida ja resursoida oikeat strategiset kehityshankkeet sekä viestiä strategian onnistuneesti henkilöstölleen, on sillä hyvät edellytykset menestykseen ja strategian toteutumiseen.

Strategian toteuttamisen onnistuminen punnitaan kuitenkin lopulta vasta organisaation päivittäisessä toiminnassa. Se vaatii koko henkilöstön panoksen ja sitoutumisen. Jotta tämä on mahdollista, tarvitsee organisaatio toimivat ja systemaattiset johtamisen rakenteet sekä lisäksi siltä edellytetään tiettyjen tuloksellisen johtamisen periaatteiden toteutumista.

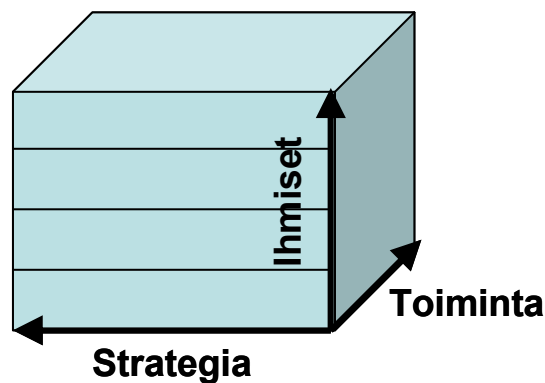
3.1 Toimiva johtamisprosessi

Johtaminen on organisaation vaikuttavin prosessi, koska se liittyy kaikkiin muihin prosesseihin ja ohjaa niitä. Puutteet johtamisprosessissa tuntuvat koko organisaatiossa ja sen vaikutuspiirissä. Toimiva johtaminen sen sijaan saa ihmiset tekemään parhaansa. Tutkimusten mukaan alaistyytyväisyys, organisaation tulokset sekä asiakastyytyväisyys korreloivat voimakkaasti johtamisen laadun kanssa. (Kauppinen 2006, 11).

Johtaminen jaetaan perinteisesti ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen tai toiminnan systemaattiseen johtamiseen (management). Suomen kielessä nämä kaksi asiaa yhdistyvät yhdeksi käsitteeksi, johtaminen. Managerit luovat lisäarvoa organisaatiolleen tuottamalla ennustettavia tuloksia suunnittelemalla, budjetoimalla, ratkomalla ongelmia ja kontrolloimalla suunnitelmien etenemistä. "Liiderit" puolestaan luovat lisäarvoa auttamalla organisaatioita menestymään muuttuvissa olosuhteissa, ja ovat kiinnostuneita tulevaisuudesta, visioiden luomisesta ja ihmisten sitoutumisesta. Menestyäkseen johtajan pitää olla molempia, osaava manageri ja taitava "liideri". Johtamisesta on tullut niin kokonaisvaltaista monien muuttujien hallintaa, että johdon pitää pohtia johtamista myös metatasolta, ylemmältä tasolta, kuin itse johtaminen tapahtuu. Olemme tottuneet ajattelemaan, että johtaminen on taito ja ominaisuus, joka jollakin yksittäisellä ihmisellä on. Tämä onkin vastannut todellisuutta menneisyydessä. Nykyiset rakenteet edellyttävät johtajan vaikuttavan tehokkaasti tiimeihin, prosesseihin, kulttuuriin, verkostoihin, partnereihin ja asiakkaisiin. Sekä management että leadership tulee nähdä järjestelmäratkaisuna, eikä pelkästään esimiestoimintana. Vain

siten organisaatioon saadaan uutta energiaa, sykkettä, yhteistyötä, muutosta ja parempaa esimiestoimintaa. (Kauppinen 2006, 17–24).

Kiteytetysti voidaan sanoa, että johtaja on keskiössä, jossa hänen on johdettava tehokkaasti, niin strategisesti kuin operatiivisesti, asioita ja ihmisiä. Johtaminen muodostaa kokonaisuuden. Usein kuitenkin organisaation johtamisjärjestelmä sisältää paljon yhteensopimattomuuksia, eikä muodosta loogista kokonaisuutta. Osa johtamisprosessista saattaa toimia hyvin, mutta kokonaisuutta ei välttämättä ole edes suunniteltu toimimaan yhdessä. (Kauppinen 2006, 32).



Kuvio 5: Kokonaisvaltaisen johtamisen muuttujat (Kauppinen 2006, 32)

Lukuisin tutkimuksin on osoitettu, että johtamisessa on kaksi ulottuvuutta: ihmiset ja asiat. Asiat jakaantuvat kahteen pääluokkaan, strategioihin ja toimintaan, joilla molemmilla on useita vaiheita ja alaluokkia. Ihmisakselilla muodostuu neljätasoinen jako: yksilö, ryhmä, organisaatio ja verkosto. Kun tämä kaikki ristiintaulukoidaan, on tuloksena kolmiulotteinen matriisi, joka on mahdollista siivuttaa moneen suuntaan. Kokonaisvaltainen johtaminen on toisistaan riippuvien asioiden kokonaisuus, jossa on monia muuttujia. Jos kokonaisuuden design ei toimi, ei kokonaisuus toimi käytännössä. (Kauppinen 2006, 33).

Toimiva johtamisprosessi on jatkuvasti käynnissä oleva toiminto, joka etenee suunnitellun vuosikellon mukaan ja pohjautuu toimivaan johtamisjärjestelmään. Johtamisen vaiheet kytkeytyvät saumattomasti toisiinsa, ja keskeiset välineet ovat kaikilla käytössä. Johtamisprosessi paloittelee strategian vastuiksi, tavoitteiksi ja toteutusaskeliksi, sekä kokoaa ne jälleen navigointia, arviointia ja uusia päätöksiä varten. Samalla toimiva johtamisprosessi huolehtii strategisen näkemyksen ja ymmärryksen luomisesta ja sitoutumisen synnyttämisestä. (Kauppinen 2006, 34).

Johtamisprosessi toimii perinteisesti vuosisyklissä. Vuoden aikana johtamisella voi kuitenkin olla useampia syklejä.

Pörssikvartaalit ovat ohjanneet yrityksiä neljännesvuosirytmiiin. Jotkut organisaatiot, erityisesti julkishallinnossa, pitävät kolmannesvuosirytmiiä parhaana. Toiminnasta riippuen, joillekin organisaatioille on tarkoituksenmukaista rytmittää vuoden sisäistä rytmiiä erilaisin erityisfokuksin. Eräässä esimerkkiorganisaatioissa tämä on toteutettu siten, että tammi-huhtikuussa erityisfokuksena ovat kyvykkyydet ja osaaminen, jolloin arvioidaan edellisen vuoden tulokseen perustuvaa kyvykkyyttä toteuttaa strategioita ja tavoitteita. Neljän seuraavan kuukauden erityisfokus on strategisten suunnitelmien tekeminen, päivittäminen ja hyväksyminen. Vuoden viimeisen kolmanneksen erityisfokuksena ovat seuraavan vuoden toimintasuunnitelmat, budjetit ja tuloskorttien laadinta seuraavalle kalenterivuodelle. Ensimmäisen kolmanneksen koordinoituvastuu on henkilöstötoiminnolla, toisen taloustoiminnolla ja kolmannen markkinointi- ja myyntitoiminnolla. (Kauppinen 2006, 37–38).

Jotta organisaatio voi toteuttaa kokonaisvaltaista johtamista hyvin suunnitellussa johtamisprosessissa, sen pitää tehdä missionsa, visionsa ja strategiset suunnitelmansa ja miettiä, miten strategiat muuttavat liiketoimintamallia, prosesseja ja organisaatorakennetta. Sen täytyy miettiä suorituskykymittarit ja tavoiteasetanta sekä seurantajärjestelmä. Asioita on mietittävä ja suunniteltava samanaikaisesti asioiden ja ihmisten kannalta. Strategisesti linjakkaan organisaation luominen edellyttää, että johtajalla on siihen konsepti ja työkalut. (Kauppinen 2006, 38).

Johtamisen välineet eivät ole automaattisesti ja itsestään työvälineitä, vaan niistä täytyy tehdä sellaisia. Työvälineiden hallitsemista on ensisijaisesti harjoiteltava. Johtajien tehokkuutta parantavat työkalut ovat vaatimattomia ja arkisia asioita, mistä syystä niitä ei yleensä edes huomata. Huomionarvoisia havaintoja syntyy, kun verrataan sellaisten johtajien työmääriä, työtapoja ja tuloksia, jotka ovat oppineet käyttämään työvälineitään tehokkaasti sellaisiin, jotka eivät sitä osaa. Se on ero ammattilaisen ja harrastelijan välillä. (Malik 2002, 235–236). Seuraavissa kappaleissa keskitytään näihin konsepteihin, työkaluihin ja tuloksellisen johtamisen periaatteisiin.

3.2 Palaverikäytännöt

Johtajat viettävät merkittävän osan ajastaan kokouksissa. Kaikista ylemmistä johtajista 80 prosenttia myöntää kyselyissä viettävänsä yli 60 prosenttia työajastaan kokouksissa, ja 80 prosenttia kaikista johtajista myöntää, että 60 prosenttia kaikista kokouksista ovat tehottomia ja tuottamattomia. (Malik 2002, 238). Tehottomat ja epäselvät palaverikäytännöt ovat useiden organisaatioiden ongelma. Palaverihin ei valmistauduta kunnolla, keskustelu harhautuu aiheesta tai osallistujat eivät ole selvillä palaverin tarkoituksesta. Operatiivisen ja strategisen sekä

lyhyen ja pitkän aikavälin keskustelut sekoittuvat. (Kaakinen 2009).

Toimiva ratkaisu on strategista ja operatiivista johtamista tukevien palavereiden sisällön ja vuosirytmien määrittely sekä kuvaaminen. Palaverikäytäntöjen ryhdistämisellä ja palaverisääntöjen luomisella voidaan minimoida ja poistaa palaverien tehottomuutta aiheuttavia häiritsevyyksiä. Palaverisuunnittelun apuna toimii esimerkiksi vuosikello, josta nähdään niin vuosi, kuukausi- kuin viikkotasonkin palaverisuunnitelmat. Kokonaan omiksi kokonaisuuksiksi voidaan lisäksi erottaa johto- prosessi- ja tiimitason palaverit. (Kaakinen 2009).

Kaplanin ja Nortonin (2002, 334) mukaan strategialähtöisissä organisaatioissa palavereissa keskitytään suorituskykykymittariston avulla strategiaan asioihin, ryhmätyöhön ja oppimiseen. Sen sijaan, että perinteisen palaverikäytännön mukaisesti raportoidaan edellisen kuukauden tekemisistä ja seuraavan kuukauden suunnitelmista, keskitytään strategiaan, ei taktiikkaan, johtamiseen. Suorituskykykymittaristo laajentaa johdon kokousten näkökulmaa pelkistä taloudellisten mittareiden seurannasta. Sen avulla voidaan raportoida ja keskustella kaikista strategian kannalta tärkeistä mittareista ja aloitteista, joilla on tarkoitus parantaa mitattuja tuloksia. Suorituskykykymittariston käyttäminen kokouksen esityslistalla budjetin sijaan kiinnittää huomion strategiaan ja kannustaa johtajia toimenpiteisiin, joilla strategiaa voidaan toteuttaa tehokkaammin.

Toimivalla palaverilla on johtaja ja sen eteneminen on suunniteltua. Onnistuneessa palaverissa myös käsitellään tulosten kannalta oleellisia asioita. Jotta voidaan aikaan saada onnistunut palaverikäytäntö, on palaverin pelisäännöistä sovittava etukäteen. (Kaakinen 2009). On tärkeää, että palaverikäytännöt kuvataan ja palaverisäännöt luodaan. Tämä pelkästään ei kuitenkaan vielä takaa parannusta siihen, että suurin osa johtajista viettää työajastaan 60 prosenttia kokouksissa, joista suurin osa koetaan tehottomiksi ja tuottamattomiksi. Malikin (2002, 238) mukaan kokousten tehokkuuden parantaminen alkaa kokousten vähentämisellä.

Useimmissa organisaatioissa pidetään liian paljon kokouksia. Organisaatioista tulee entistä monimutkaisempia, ja on yhä enemmän työryhmiä ja ryhmätyötä. Monet johtajat kutsuvat kokouksen koolle miettimättä, tarvitaanko sitä todella. Jokainen ylimmän johdon kokous aiheuttaa tavallisesti työtä jokaiselle johdon jäsenelle, mikä puolestaan aiheuttaa kokoustarvetta heidän vastuualueillaan. Johtajien, jotka istuvat yli 30 prosenttia ajastaan kokouksissa, pitäisi miettiä perusteellisesti, miten he voivat vähentää kokoustensa määrää. Jos se ei mitenkään onnistu, heidän pitäisi vähintään kiinnittää erityistä huomiota kokousten tehokkuuteen. (Malik 2002, 238–239).

Varsinaista työtä ei tehdä yleensä kokouksissa, vaan ennen niitä ja niiden jälkeen. Kokouksen tehokkuus riippuu siitä, miten hyvin se on valmisteltu ja siihen on valmistauduttu. Kokouksen valmistelu vaatii aikaa, ja tämä aika on otettava mukaan suunnitelmiin. Kokouksen valmistelun väline on esityslista, jota ilman ei saisi pitää yhtään kokousta. Hyvissä esityslistoissa on vähän kohtia, ja myöhemmin kappaleessa 3.4.2 käsiteltävän olennaiseen keskittymisen periaatteen noudattaminen on ratkaisevaa kokousten tehokkuuden kannalta (Malik 2002, 239–240). Malikin näkemyksiä tukee myös Titus Obshagbemin (1995, 27) koostama yhteenveto eri johtamisen ajankäyttöä koskevista tutkimuksista vuosilta 1963–1990. Mikäli johtajien ajankäytöstä on saatavissa merkittäviä säästöjä ajankäytön suhteen, tulevat ne merkittävässä määrin toimenpiteistä, joilla vähennetään palaverien määrää ja kestoja, hän kirjoittaa. Säästöjä saadaan aikaan myös sillä, että palaverit johdetaan tehokkaammin, ja mikä vielä tärkeämpää, niistä tehdään tavoiteorientoituneita, hän jatkaa.

Useimpien organisaatioiden varsinainen heikko kohta on toteutus. Tehdään paljon työtä, mutta saadaan vähän aikaan. Merkittävältä osin tämä johtuu huonosta kokouksista. Jokaisen esityslistan kohdan jälkeen puheenjohtajan on huolehdittava siitä, että tarvittavien toimenpiteiden osalta vallitsee selvyys siitä, että päätös todella toteutetaan. Nämä asiat kuuluvat pöytäkirjaan tai muistioon, ja puheenjohtajan on huolehdittava toteutumisesta. Päätetyille asioille on määritettävä ajankohta ja järjestettävä tarvittaessa seuraava käsittely. (Malik 2002, 245).

3.3. Panostuksen ohjaus ja budjetointi

Yksi olennainen asia ja osatehtävä strategian toteuttamisessa on ohjata organisaation ja sen henkilöiden panostukset oikeisiin asioihin. Panostuksen ohjauksen toimintatapojen tulee olla systemaattisesti johdettuja, jotta tämä tärkeä vaihe ei jää sattuman varaan.

Tehtävän toimenkuva antaa viitekehyksen sille, mitä työtehtäviä henkilö suorittaa. Pelkkä viitekehys ei kuitenkaan vielä takaa sitä, että hän tekee ja keskittyy olennaisiin asioihin. Tehtävien sekä panostuksen ohjauksen puute on yksi pääsyistä sille, että useat yritykset ovat asioiden toimeenpanemisessa heikkoja. Se on yksi tärkeimmistä syistä huonolle tehokkuudelle. Taloudellisuutta ei useimmiten puutu, vaan sen sijaan tehokkuutta. (Malik 2002, 263). Taloudellisuudella tässä yhteydessä tarkoitetaan sitä, että tehdään asioita oikein, ja tehokkuudella sitä, että tehdään oikeita asioita. Malikin käyttämä tehokkuus tarkoittaa käytännössä sitä, että tehdään oikeita asioita strategian toteuttamiseksi.

Ensisijaisten tehtävien selvittäminen sekä selkeä ja tarkka määrittely ovat välttämätön ensimmäinen askel organisaation

tehokkuuteen. On suositeltavaa määrittää ensisijaiset tehtävät kirjallisesti, ja silloin kun on tehtävä suuria muutoksia, tämä on välttämätöntä. (Malik 2002, 266–267).

Malik (2002, 267–268) on tehnyt empiirisen havainnon, että johtajien ja esimiesten nimeämällä ”parhailla” alaisilla liian usein liian monta kohtaa seuraavista väittämistä toteutuu.

- He miettivät eilistä huomisen sijaan
- vaikeuksia mahdollisuuksien sijaan
- mielenkiintoisia asioita tärkeiden sijaan
- tuotteiden muokkausta tuotekehittelyn sijaan
- asiakkaiden reklamaatioita uusien asiakkaiden hankkimisen sijaan
- rutiineja innovaation sijaan.

Jos parhaat ihmiset ja heidän työpanoksensa on keskittynyt aina ensin mainittuihin tehtäviin ja asioihin, tuskin kukaan huolehtii jälkimmäisistä. Kädet ovat täynnä johtaessa tätä hetkeä, ja tulevaisuus jää sattuman varaan. Parhaat ihmiset ajautuvat ensiksi mainittuihin tehtäviin, koska he ryhtyvät työhön ja antavat oman panoksensa. Tällöin kuitenkin vaarana on, että heidän työpanoksensa ei ohjaudu sinne missä niille olisi eniten käyttöä. Juuri tästä syystä täytyy ottaa panostuksen ohjaus käyttöön, ja on huolehdittava myös siitä, että ensisijaiset tehtävät ovat selviä, ja että jokaisen työntekijän on mahdollista keskittää työpanoksensa niihin. Toiseksi tai kolmanneksi parhaat työntekijät tulee ohjata ottamaan vastuuta ensiksi mainituista nykyhetken ongelmista, mikä toimii erinomaisesti myös näiden työntekijöiden kehittävänä tekijänä. Myös he saavat aiempaa suurempia ja vastuullisempia tehtäviä. Tämä edesauttaa myös organisaatioissa kovasti toivotun yhteiseksi koetun velvollisuuden ja vastuuntunnon (shared commitment) aitoa muodostumista. (Malik 2002, 268–269).

Malik (2002, 269–270) esittää viiden kohdan käytännön menettelytavan tehtävien ja panostuksen ohjaukseen, sekä yhdistää tämän budjetointiin ja tavoitteiden asetteluun.

- 1) Ylin johto pohtii ja määrittelee prioriteetit koko yritykselle strategiasta johdettuna, ajankohtainen tilanteen arviointi huomioiden. Prioriteettien listan tulee olla lyhyt. Luettelossa ei pitäisi ilman painavia syitä olla enempää kuin seitsemän plus/miinus kaksi asiaa.
- 2) Tämän jälkeen tulos annetaan tiedoksi seuraavalle johtajatasolle. On hyödyllistä myös informoida selvästi ja tarkasti myös suurempaa työntekijöiden ryhmää.
- 3) Jokainen ylimpään johtoon kuuluvan suora alainen saa tehtäväkseen miettiä ja työstää oman toimenkuvauksensa perusteella omia painopistetehtäviään suhteessa yhteisiin prioriteetteihin ja tavoitteisiin. Tämä on myös valmistautumista

keskusteluun, jonka jokainen ylimpään johtoon kuuluva käy alustensa kanssa, ja jossa määritetään mahdollisimman selvästi ja tarkasti toimen avaintehtävät. Myös tähän pätee periaate pienimmästä mahdollisesta määrästä painopisteitä.

- 4) Kirjataan keskustelujen tulos, ja päätetään tarkemmalla tasolla seurattavista aikaväleistä. Tämä on perusta, jolta alainen laatii omat konkreettiset tavoitteensa seuraavalle liiketoimintavuodelle.
- 5) Sovitaan valvonnasta ja seurannasta. Jos tehtävä on työntekijälle erityisen vaikea, on seuranta-aikavälin oltava lyhyt. Tällöin esimiehen suora läsnäolo ja keskustelut alaisen kanssa ovat merkki siitä, että tiedetään alaisen hoitavan vaikeaa tehtävää ja että tehdään kaikki mahdollinen hänen auttamisekseen. Tätä tilaisuutta hyödynnetään myös havainnollistamaan alaiselle jatkuvasti hänen tehtävänsä merkitystä suhteessa kokonaisuuteen.

Malikin viisivaiheinen käytännön toteutus on oman kokemukseni mukaan hyvä ja yleispätevä ohjenuora, mikä soveltuu ehkä hieman muokaten varsin erilaisten organisaatioiden tarpeisiin. Käytännössä panostuksen ohjaus kiteytyy usein erilaisiksi toiminnallisiksi vuosisuunnitelmiksi tai vastaaviksi, joissa määritellään tulevat toimenpiteet ja tavoitteet. Oli työkalu mikä tahansa, panostuksen ohjauksen tulee kuulua olennaisena osana johdon vuosikelloon, jotta varmistetaan sen systemaattisuus, ja jotta siitä ei muodostu muusta johtamisesta erillään olevaa toimenpidettä.

Yksiköiden, tiimien ja henkilöiden panostuksen ohjauksen lisäksi on välttämätöntä ohjata taloudellisia resursseja. Tämä tapahtuu budjetoimalla tulevat tavoitellut tuotot ja käytettävät taloudelliset panostukset.

”Useimpien yritysten budjetointi on suoraan sanottuna johtamiskäytännöistä tehottomin. Se imee organisaatiosta energian, ajan, hauskuuden ja unelmat sekä kätkee mahdollisuudet näkymättömiin ja ehkäisee kasvua. Kun yritykset yltävät voittajiksi, se onnistuu useimmiten niiden budjeteista huolimatta, ei suinkaan niiden ansiosta”. (Welch 2005, 189). Näin kiteyttää General Motorsin entinen pääjohtaja Jack Welch näkemyksensä siitä, miten useimpien yritysten budjetointiprosessi tukee niiden menestystä.

Budjetti on johtamisen työkalu, joka otettiin alun perin käyttöön tilanteessa, jossa keskeisiä asioita olivat tuotantokapasiteetin laajentaminen ja toimintojen johtaminen kustannusten kontrolloimiseksi. Budjetti auttoi johtajia toteuttamaan näitä taktisia prosesseja. Strategista sijoittumista ja arvontuottamisen johtamista ei tuolloin pidetty tärkeinä asioita. (Kaplan & Norton 2002, 308).

Toimintoja johdettaessa suunnittelu- ja valvontajärjestelmänä käytetään yleisesti budjettia, joka määrittää liiketoimintayksikön toiminnoille seuraavana vuonna kohdistettavat resurssit ja tulostavoitteet. Vuoden aikana johtajat vertaavat tuloksia budjettiin ja ryhtyvät poikkeamia havaitessaan tarvittaviin toimenpiteisiin. Useimmissa organisaatioissa budjetti ja organisaation strategia eivät ole yhteydessä toisiinsa, ja johtamisen mielenkiinto ja toimenpiteet kohdistuvat lyhyen tähtäimen toimintoihin pitkän tähtäimen strategian toteuttamisen sijaan. (Kaplan & Norton 2002, 301–302).

Strategialähtöisissä organisaatioissa budjettien ja toimintojen johtaminen on yhteydessä strategian johtamiseen. Niiden johtamisjärjestelmässä johtoryhmät vertaavat saavutettuja tuloksia strategiaan tavoitteisiin, kehittävät uusia strategisia näkemyksiä, muotoilevat uusia strategisia suuntia, päivittävät suorituskykymittariston mittareita ja muuttavat tarvittaessa budjettia. Jos budjetit ovat ensisijainen keino valvoa organisaation toimintaa, johtamisen painopiste on lyhyen tähtäimen taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa. Strategialähtöistä organisaatiota luotaessa on tärkeää, että suunnittelu- ja budjetointiprosesseihin liitetään erillinen strategiasta johdettu suorituskykymittaristo. (Kaplan & Norton 2002, 305–307).

Kaplan ja Norton (2002, 309–310) esittelevät vaiheittaisen mallin, jossa kytketään strateginen suunnittelu ja vuositasoinen budjetti yhteen. Seuraavassa kuvassa kuvatut neljä vaihetta liittävät strategisen suunnitteluprosessin budjettiin, joka kohdistaa resurssit ja määrittää tavoitellut lyhyen tähtäimen tulokset.



Kuvio 6: Strategian liittäminen budjettiin vaiheittain (Kaplan & Norton 2002, 310)

Kaplanin ja Nortonin (2002, 322) kokemusten mukaan monet yritykset epäonnistuvat strategian toteuttamisessa, koska budjettiin ei varata riittävästi henkilöitä, pääomia ja taloudellisia resursseja, ja budjetit laaditaan täysin erillään suunnitteluprosessista. Tästä johtuen strategiset aloitteet joudutaan toteuttamaan alhaisilla kustannuksilla, kuormittaen kiireisiä työntekijöitä ja rahoittamalla toteutus operatiivisen budjetin pienillä parannuksilla. Strategialähtöisissä

organisaatioissa inhimilliset ja taloudelliset resurssit sidotaan strategiaan tavoitteisiin, organisaation suunnitelmiin ja budjetteihin, ja niitä johdetaan erillään budjetin linjakustannuksista. Tämän prosessin ansiosta haasteellisten tavoitteiden saavuttaminen on todennäköisempää.

Kaplanin ja Nortonin (2002, 322) teorian mukaan strategiasuunnitteluprosessi etenee seuraavassa järjestyksessä:

Strategia → tavoitteet → mittarit → haasteelliset tavoitteet → aloitteet

Aloitteiden määrittämisen jälkeen organisaatiot voivat asettaa tulevan vuoden tulostavoitteet suorituskymittareiden suhteen, mukaan lukien taloudelliset tavoitteet kuten perinteisessä budjetointiprosessissa.

Sen lisäksi, että budjetointi liitetään osaksi strategian toteuttamista, toisaalta kannattaa myös keskittyä itse budjetointiprosessin keventämiseen. Jack Welch (2005, 197) esittelee budjetointijärjestelmän, jossa on kaksi keskeistä kysymystä:

- Miten voimme ylittää viime vuoden tulokset?
- Mitä kilpailijamme tekevät, ja miten voimme peitota ne?

Näihin kahteen ydinkysymykseen keskittymällä, on mahdollista saada aikaan hallinnon ja kentän välinen laaja-alainen dialogi, jossa puntaroidaan todellisen ympäristön mahdollisuuksia ja esteitä. Tuloksena on seuraavaa vuotta koskeva tavoitteellinen ja suuntaa antava toimintasuunnitelma, jonka luvut ymmärretään tavoitteiksi. Tällainen joustavuus vapauttaa organisaation perinteisen budjettiasiakirjan kahleista. (Welch 2005, 197).

Fredmund Malik (2002, 290) korostaa näkökulmaa, että budjetti on erityisesti johtamisen työväline eikä vain raha- ja laskentatoimen väline. Hänen näkemyksensä on, että budjetti on kokeneen johtajan paras työväline, sillä sen ympärille hän voi organisoida koko suunnitelmansa ja työnsä. Se on myös kokemattoman johtajan paras työväline oppia tuntemaan yritys ja sen vastuualueet.

3.4 Tulossuuntautuneisuuden ja olennaiseen keskittymisen periaatteet

Tulossuuntautuneisuus ja olennaiseen keskittyminen ovat tärkeitä periaatteita pyrittäessä tuloksellisuuteen. Tämä pätee yritysmaailman lisäksi yhtä hyvin missä tahansa muussakin kontekstissa, jossa tavoitteena on päämäärätietoinen kehittyminen ja tulosten parantaminen.

Tulossuuntautuneisuus ja kyky keskittyä olennaiseen voivat olla toisaalta henkilökohtaisia ominaisuuksia. Joku osaa luontaisesti priorisoida kokonaisuuden kannalta olennaisia asioita ja nähdä syy-yhteydet tuloksiin, joku toinen taas tarvitsee onnistuakseen ohjaavia työkaluja ja ajattelutavan sparrausta. Organisaation kannalta on tärkeä ymmärtää, että ilman panostusta ja työkaluja nämä kaksi periaatetta eivät todennäköisesti toteudu.

3.4.1 Tulossuuntautuneisuus

Noin 80 prosenttia yritysjohtajista kertoo kysyttäessä ”mitä teet yrityksessänne” ensin toimenkuvansa, ja sen jälkeen kuinka kovasti he tekevät töitä, miten kovasti he ponnistelevat, miten kova stressi heillä on ja niin edelleen. Vain noin 20 prosenttia kertoo toimenkuvansa jälkeen tuloksista. Vaikka tämä ei tieteellisesti todista mitään, voidaan vastauksia pitää osoituksena siitä, että useimmat ihmiset ovat ajatuksissaan ja todennäköisesti myös toiminnassaan enemmän panos- kuin tulossuuntautuneita. Tehdä kovasti töitä on tärkeää, mutta ratkaisevaa johtamisen onnistumiselle on kuitenkin ”output” eli tulos. (Malik 2002, 75). Pätevien johtajien yleinen ajattelu- ja toimintamalli on heidän suuntautuneisuutensa tuloksiin. He ovat pääasiassa kiinnostuneita tuloksista, ja muu on toissijaista. Johtaminen on tulosten saavuttamisen tai tulosten aikaansaamisen ammatti. Mittapuu on tavoitteiden saavuttaminen ja tehtävien täyttäminen. (Malik 2002, 74).

Jos ihmiset ovat pääsääntöisesti perusluonteeltaan enemmän panos- kuin tulosorientoituneita, johtamisen kehittämisen kannalta mielenkiintoinen kysymys on, että miten heitä voidaan ohjata kohti tulossuuntautunutta ajattelutapaa. Lienee selvää, että kiinnostuksen tuloksia kohtaan tulee lähteä ylimmästä johdosta ja johtoryhmätyöskentelystä. Jos ylin johto keskittyy raportoinnissa ja asioiden käsittelytavassa ensisijaisesti tuloksiin, ja vaatii tätä myös seuraavalta johtamistasolta, heijastuu ajattelutapa automaattisesti seuraavalle tasolle ja niin edelleen. Kuulostaa yksinkertaiselta, mitä se käytännön tasolla ei kuitenkaan ole. Kun tulossuuntautuneisuutta ei tarkastella erillisenä asiana vaan osana johtamisen kokonaisuutta, voidaan nähdä, että sen toteutuminen vaatii toimivan johtamisjärjestelmän, asioiden systemaattiset käsittelytavat ja tulossuuntautuneisuutta edistävät ja sen mahdollistavat johtamistyökalut.

Kun organisaatiolle asetetaan yleiset kokonaistavoitteet, voidaan niiden perusteella arvioida myös organisaation kokonaissuoritusta. Jos organisaation rakenne muokataan sellaiseksi, että myös alemmille organisaatiotasolle voidaan sopia mitattavat tavoitteet, voidaan niiden avulla johtaa koko organisaation toimintaa. Yksilötasolla tavoitejohtaminen lähtee esimiehen kanssa käytävistä neuvotteluista. Tällaisia voivat olla

esimerkiksi kehityskeskustelut, joissa sovitaan tehtävistä, tulostavoitteista ja niiden arvioinnista. (Lönqvist 2007, 62).

Tavoitejohtamisessa organisaation voimavarat pyritään kohdentamaan hyvin johdetun suunnittelun avulla tuloksen kannalta oleellisiin avaintehtäviin ja niissä harvalukuisiin tavoitteisiin. Tämän jälkeen johtaminen painottuu tulostavoitteiden saavuttamisen tukemiseen. Johtamiseen kuuluu aina myös suoriutumisen arviointi. Tavoitteiden konkretisoiminen ja sitominen aikatauluihin mahdollistavat tuloksellisuuden arvioinnin. Tavoitteiden tulisi olla selkeitä, konkreettisia ja mitattavissa olevia. Kaikki tavoitteet eivät voi täyttää näitä ehtoja, mutta kaikki tavoitteet voidaan asettaa hyvin tai huonosti. Hyvä johtaminen edellyttää kykyä asettaa hyvin tavoitteita. (Lönqvist 2007, 62–63).

Tulossuuntautuneisuuden periaate ei ole aina yhtä tärkeä. Niin kauan kuin tuloksia voidaan saavuttaa suhteellisen helposti, esimerkiksi suotuisan taloudellisen suhdanteen ansiosta, johtamista ei todella vaadita. Tarpeellinen ja välttämätön periaate se on silloin, kun tuloksia ei synny itseksensä ja niiden saavuttamiseksi tarvitaan ponnisteluja. (Malik 2002, 74).

3.4.2 Olennaiseen keskittyminen

Olennaisuuteen keskittymisen periaate on tärkeä kaikessa, missä tavoitellaan hyviä tuloksia. Johtamisessa sen merkitys on siksi niin suuri, että missään muussa ammatissa tai tehtävässä voimavarat eivät ole niin vahvasti ja järjestelmällisesti vaarassa sirpaloitua ja hajota. Keskeistä on rajoittua vähään, pieneen määrään huolellisesti valittuja painopisteitä, mikäli halutaan olla tehokkaita ja menestyä. (Malik 2002, 96).

Useimmilla johtajilla on ongelmia ajankäytön kanssa. Käytännössä riippumatta siitä, kuinka pitkään ja kuinka kovasti johtajat tekevät töitä, heidän yleisin ongelmansa on, että heillä on liian vähän aikaa. Enemmän ja kovemmin työskentely ei selvästikään ole ratkaisu tähän ongelmaan, vaan ainoa ratkaisu on olennaiseen keskittymisen periaatteen soveltaminen. (Malik 2002, 101).

Syy ajanpuutteeseen jätetään usein huomioimatta. Aika, josta johtajat puhuvat, on vain näennäisesti heidän aikaansa. Johtajien ajankäyttöä määräävät pitkälti muut. Yleisesti ottaen 70–80 prosenttia johtajien ajasta ei kuulu heille, vaan asiakkaille, omalle esimiehelle, alaisille, kollegoille ja niin edelleen. Kun käytettävissä on noin 20–30 prosenttia ajasta siihen, mitä itse pitää tehtävien kannalta oikeana, ei voi enää tehdä paljon. Siksi on keskityttävä muutamiin painopisteisiin. Tämä vaatii kovia ja rohkeita päätöksiä, mutta vain keskittymällä muutamiin harvoihin asioihin voi saavuttaa merkittäviä tuloksia. (Malik 2002, 101).

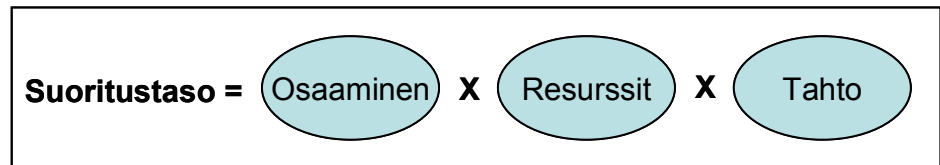
Olennaiseen keskittymiseen voidaan yhdistää myös henkisen työn tuottavuus, joka on uusi ongelma. Sitä ei voida ratkaista esimerkiksi teollisuustyöntekijöiden tuottavuuden parantamistoimilla. Henkisen työn tuottavuudesta ei ole vielä kovin paljon tutkimusta ja faktatietoa, mutta on kuitenkin selvää, että ollakseen tehokasta aivotyö vaatii pitkiä ajanjaksoja häiriötöntä työtä. Esimerkiksi, jos jonkin asian työstämiseen tiedetään kuluvan viisi tuntia häiriötöntä työaikaa, on aivan eri asia työskennellä viisi tuntia häiriöttömästi kerralla, kuin kuukauden ajan kymmenen minuuttia päivässä. Molemmissa tapauksissa käytetään tehtävään 300 minuuttia, mutta melko varmasti ensimmäinen tapa johtaa menestykseen ja jälkimmäinen heikkoon lopputulokseen. (Malik 2002, 104).

Keskittymisen periaatteen voi yleistää. Aina kun on nähtävissä tuloksia, voidaan havaita myös keskittymistä. Sairaaloissa hoidetaan potilaita potilaiden perään, ja hoidon aikana, joka voi olla lyhyt, koko huomio on keskittynyt pelkästään yhteen potilaaseen. Yritysmaailmassa ponnistelut usean eri alan sulatusuunien ja monialaisten yhtiöiden ja -strategioiden luomiseksi ovat olennaisilta osin jatkuvasti epäonnistuneet. Tehokkaat organisaatiot ovat pääsääntöisesti yhden asian järjestelmiä. Kaikki muu johtaa kompromisseihin ja keskinkertaisuuteen. Epäonnistumisen syy ei ole ponnistelujen ja panostuksen puute, vaan voimavarojen sirpaloituminen (Malik 2002, 105).

Olennaisuuteen keskittyminen määräytyy pitkälti strategisten valintojen seurauksena. Esimerkiksi asiakkaiden määrittäminen eriarvoisiksi keskenään saattaa olla monelle yritykselle vieras ajatus. Kuitenkin, useimmat markkinat koostuvat heterogeenisistä asiakkaista. Osa arvostaa innovaatioita, osa läheistä yhteistyösuhdetta, loput kenties alhaista hintaa ja vaivatonta ostotapahtumaa. Yrityksen on valittava strategia. Samalla kun yritys valitsee tuotettavan arvon, jossa se on parempi kuin muut, se valitsee myös asiakassegmentin tai -segmentit, joille tuotettava arvo merkitsee ratkaisevaa tekijää. Avainasiakkaat ovat niitä, jotka asettavat ostopäätöstä tehdessään etusijalle yrityksen tuottaman arvon. (Kaplan & Norton 2002, 100). Jos yrittää olla kaikille kaikkea, todennäköisesti on tuomittu keskinkertaisuuteen ja epäonnistumiseen. Ne vaihtoehdot, joita ei saa tehdä, ovat yhtä tärkeitä kuin ne, joita pitää tehdä. Strategian kehittämisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää päättää, mitä asiakasryhmää ja tarpeita yrityksen tulee palvella. Yhtä tärkeää on päättää olla palvelematta muita asiakkaita tai tarpeita, ja olla tarjoamatta tiettyjä ominaisuuksia tai palveluita. (Porter 1996, 77).

4 Ihmisten johtaminen

Kaikissa organisaatioissa strategian toteuttavat ihmiset. Työntekijät ovat siis avainroolissa, kun strategian toteutusta suunnitellaan ja tuloksellista toimintaa tavoitellaan. Työntekijöiden osaamisesta ja kyvyistä sekä resursseista ja motivaatiosta pitää huolehtia, jotta tavoitteet ja strategia toteutuisivat. Lindroos ja Lohivesi (2004, 165) kiteyttävät henkilöstön suoritusastoon vaikuttavat tekijät seuraavassa kuvassa esitettyyn kaavaan.



Kuvio 7: Henkilön suoritusastoon vaikuttavat tekijät

Kaikkien kuvan tekijöiden on oltava kohdallaan, jotta henkilöstöltä voidaan odottaa korkealaatuista panosta työtehtävissään. Organisaation strategioissa otetaan usein kantaa siihen, miten osaamista ja resursseja tulisi kehittää, mutta organisaation motivaation ja tahtotilan kehittäminen jäävät usein huomiotta. Hyvin koulutetusta ja riittävästi resursoidusta työntekijästä tulee tehokas vasta, kun hän myös tahtoo ja on motivoitunut. (Lindroos & Lohivesi 2004, 165).

Yrityksen tulee paitsi soveltaa jo tunnettua tietoa, kyetä kehittämään uutta tietoa avoimissa tilanteissa. Puhuttaessa osaamispääomasta, siihen kuuluu sekä vanhan soveltamisen että uuden kehittämisen kyky. (Stähle & Grönroos 1999, 77). Tahtotilalla ja motivaatiolla on käytännössä paljon tekemistä sen kanssa, miten avoimissa tilanteissa toimitaan.

Motivaation ja tahtotilan kasvattaminen on tärkeä kokonaisuus, jonka syvälliseen pohdintaan ei tässä viitekehyksessä ole mahdollista paneutua. Nostan tähän liittyen kuitenkin yhden mielestäni oleellisen näkökulman esiin, joka on työn mielekkääksi kokeminen ja oman työpanoksen ymmärtäminen kokonaisuudessa.

Se, että kokee panostavansa suurempaan kokonaisuuteen vaikuttaa positiivisesti motivaatioon. Siitä syntyy motivaatiota, joka on riippumatonta yllykkeistä tai esimiesten motivointitaidoista. Kokonaisuuden tunteminen, kokonaisuuden palveleminen, ja tietoisuus siitä, että osaltaan vaikuttaa jonkin tärkeän syntymiseen ovat pitkälti riippumattomia päivittäisten motivointitaitojen vuorovaikutuksesta. Tältä pohjalta syntyy vakaampi ja merkittävämpi motivaatio kuin voi syntyä monista niin kutsutuista motivoijista. (Malik 2002, 91). Kokonaisuuden ajattelu ei ole aina helppoa, ja sitä vaikeampaa se on mitä alemmas organisaatiohierarkiassa mennään. Työntekijä voi kuitenkin oppia,

ja johtajan ensimmäisiin tehtäviin kuuluu havainnollistaa kokonaisuus työntekijöille, jotta heidän on helppo se tunnistaa (Malik 2002, 90).

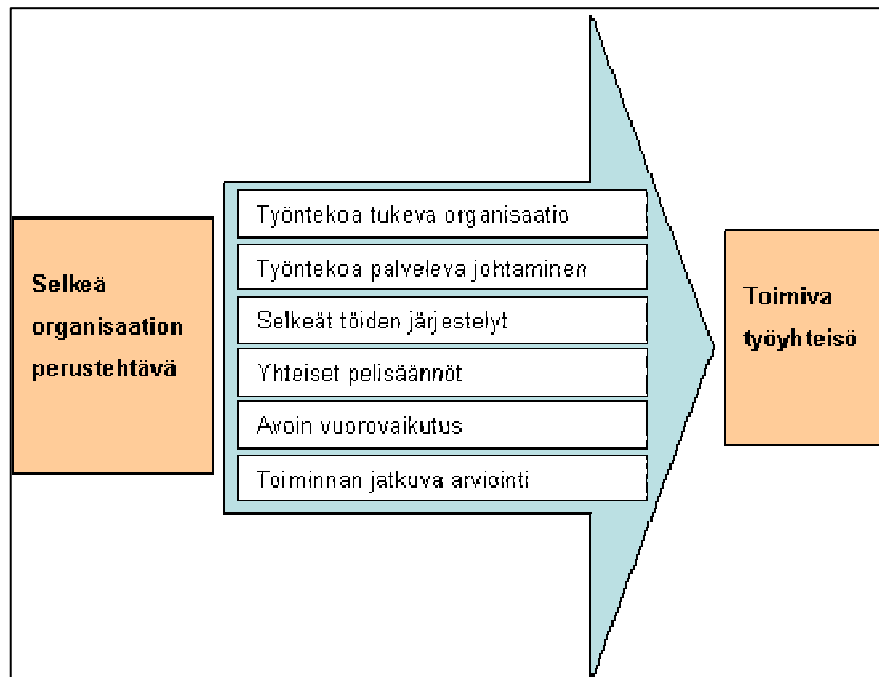
Tämä näkökulma tavallaan laajentaa kappaleessa 2.3 käsiteltyä strategian viestintää, jonka lähtökohtana oli, että kaikkien työntekijöiden tulisi olla tietoisia siitä mikä on tärkeää ja mitä halutaan saavuttaa. Organisaation strategian lisäksi on ymmärrettävä oman työpanoksen merkitys kokonaisuudessa. Tämä on Malikin mukaan edellytys kestäväälle motivaatiolle. Sama periaate pätee hyvään johtajuuteen. ”Johtaja ei ole joku, jolla on asema, status, etuoikeuksia ja valtuuksia. Johtaja näkee kokonaisuuden ja pitää tehtävänänsä tehdä osuutensa tästä kokonaisuudesta. Tehokkaat johtajat eivät ymmärrä tehtävänsä asemastaan käsin, vaan siitä, mitä he taidoillaan, osaamisellaan ja kokemuksellaan voivat omalta osaltaan tehdä tästä asemasta käsin. Asema, status ja etuoikeudet ovat tärkeitä vain sikäli, että ne auttavat johtajaa suorittamaan tietyn osuuden kokonaisuudesta.” (Malik 2002, 87).

4.1 Toimiva työyhteisö ja suoritusten johtaminen

Vastakkainasettelu ns. kovien ja pehmeiden asioiden johtamisessa näkyy johtamiskirjallisuudessa ja -teorioissa. Puhutaan erikseen managementista ja leadershipistä. Paljon keskustellaan siitä, miten työpaikalla voidaan samanaikaisesti huolehtia sekä työyhteisön tuottavuudesta että ihmisten hyvinvoinnista ja viihtyvyydestä, ikään kuin hyvät tulokset ja viihtyminen olisivat toistensa vastakohta tai että niihin ei voi ainakaan vaikuttaa samoilla keinoilla. (Järvinen 1998, 45).

Työpaikkaa tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti työn ja ihmisten yhteenliittymänä. Koskaan ei synny sellaista työryhmää, joka henkisesti voisi hyvin, vaikka työt eivät luistaisi tai työ on tuottamatonta. Vastaavasti, kun työpaikan ilmapiiri on huono, myös töiden sujuvuudessa, tuloksellisuudessa tai laadussa on puutteita. (Järvinen 1998, 45–46). On kuitenkin syytä pitää mielessä, että mikään työ ei voi aina tuottaa vain iloa. Jokaisessa työssä on tekijöitä, jotka eivät tee tekijäänsä iloiseksi. Myös ne työt on tehtävä. On hyvä asia, kun työ tuottaa tekijälleen iloa, mutta silloin kun se ei ole mahdollista, on mahdollista, että tulokset tuottavat iloa. Työn tuottaman ilon sijasta pitäisi kiinnittää enemmän huomiota tehokkuuden tuottamaan iloon. Tehokkuus voi itse olla ilon ja motivaation lähde. (Malik 2002, 80–84).

Mistä tekijöistä toimiva työyhteisö sitten sekä tehokkuuden että työhyvinvoinnin näkökulmista rakentuu? Seuraavassa kuvassa on esitelty työyhteisön ne peruspilarit, joiden varassa työyhteisön toimivuus ja henkinen hyvinvointi Järvisen (1998) mukaan ovat.



Kuvio 8: Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 1998, 46)

Kaikkea työpaikan toimintaa ja kehittämistä tulisi tarkastella organisaation perustehtävästä käsin. Perustehtävä vastaa kysymykseen, mitä varten organisaatio on olemassa. Perustehtävä yhdistää työpaikan ihmisiä, jotka tulevat työpaikalle töihin ja saavat siitä palkkansa. Toimivan työyhteisön tunnusmerkki on, että siellä keskustellaan työstä jatkuvasti. Tuotteiden tai palveluiden laatu ja asiakkaiden odotukset ovat keskeisesti esillä. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa työ on yleensä hyvin abstraktia ja vaikeasti hahmotettavaa, on vaara, että työyhteisöltä hämärtyy sen perustehtävä, joka synnyttää työn mielekkyyden. Samoin suurissa, useiden satojen ihmisten organisaatioissa saattaa helposti kadota kokonaisuus näköpiiristä. Nähdään vain oman osaston, tiimin tai ammattiryhmän työ ja koetaan, että kaikki muu on toisarvoista. Tämän seurauksena syntyy ammattiryhmien tai yksiköiden välisiä arvostus-, tiedonkulku yms. ongelmia. Asia korjautuu vain siten, että nähdään yhteinen perustehtävä, jonka toteuttamisessa tarvitaan monia eri yksiköitä ja ammattiryhmiä. Perustehtävään on palattava uudestaan ja uudestaan, ja sitä on jatkuvasti tutkittava ja tarkennettava. (Järvinen 1998, 46–48).

Työntekoa tukeva organisaatio

Kannustava ja toimiva organisaatiokulttuuri luo puitteet hyvälle ilmapiirille. Osan tätä kulttuuria muodostavat organisaation johtamistapa ja johtamisjärjestelmät. Johdon ja esimiesten vaikutus työilmapiiriin on merkittävä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 168). Organisaation keskeisenä tehtävänä on tukea ihmisiä pyrkimyksessään tehdä työnsä hallitusti, itsenäisesti ja mielekkäästi sekä omaa ammattitaitoaan ja luovuuttaan hyödyntäen ja kehittäen. Vanha hierarkkinen ja tarkkoihin

ohjeisiin nojannut byrokraattinen organisaatiomalli on nykyisin käynyt liian kankeaksi yhä nopeampaa reagointia vaativassa liiketoimintaympäristössä. Kun tarkastellaan organisaatiota ihmisten ja tekniikan muodostamana kokonaisuutena, on perusteltua käyttää käsitettä oppiva organisaatio. Oppivassa organisaatiossa omaa toimintaa arvioidaan jatkuvasti kriittisesti asiakkaille tarjottavien tuotteiden ja palveluiden näkökulmasta. Oppiminen ja sen pohjalta kehittyminen on päättymätön tehtävä, sillä toimintaympäristön muutokset pakottavat uudistumaan ja suoriutumaan töistä järkevämmiin ja tehokkaampiin. Oppiva organisaatio näkee ihmisten itsemääräämispyrkimyksen toiminnan kehittämisen voimavarana eikä esteenä. (Järvinen 1998, 49–52).

Oppivan organisaation näkökulma työhön on laajempi kuin perinteisessä organisaatiossa, minkä seurauksena yleensä siirrytään funktionaalisesta organisaatiosta kohti prosessikeskeistä tuotantoa tai palvelua. Kun toiminta jäsennetään tuotanto- tai palveluketjuina, on helppo ymmärtää, että ongelmat tai virheet johtuvat harvoin yksittäisistä ihmisistä. Prosesseja tutkimalla on mahdollista löytää pullonkaulat ja solmukohdat, jotka tuottavat ongelmia. (Järvinen 1998, 53).

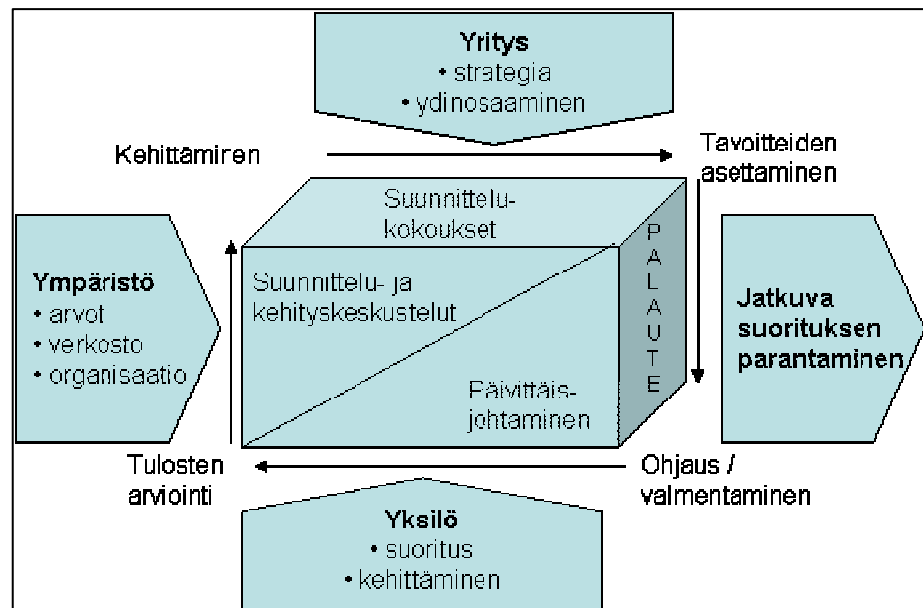
Työntekoa palveleva johtaminen

Modernissa organisaatiossa johtamistyön vaatimukset kasvavat. Johtajan tulee olla lähellä alaisiaan, mutta silti riittävän kaukana, jotta hän pystyy hahmottamaan johtamansa kokonaisuuden. Esimiehen rooli on toimia valmentajana, joka huolehtii johtamansa ryhmän toiminnan edellytyksistä. Hän asettaa ja sopii henkilöstönsä kanssa tavoitteet ja huolehtii siitä, että kaikki tietävät oman roolinsa. (Järvinen 1998, 54). Tämän tutkimuksen kehittämishankkeen kohteena olevalla organisaatiolla on yli 150 toimipistettä ja esimiehiä lähes yhtä paljon. Tästä havainnosta on helppo päätyä johtopäätökseen, että johtamisella ja esimiestyön onnistumisella on erityisen ratkaiseva merkitys sille, toteutetaanko työntekijätasolla organisaation strategiaa, arvomaailmaa, asiakaspalvelumallia ja muita sovittuja toimintatapoja.

Johtaminen ja esimiestyö ovat pitkälti suoritusten johtamista. Suorituksen johtaminen yhdistää tavoitteista sopimisen, ohjauksen, tulosten arvioinnin ja kehittämisen toisiinsa liittyviksi elementeiksi jatkuvassa prosessissa, jolla pyritään parantamaan organisaation suorituksia. Suorituksen johtaminen tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että kaikki henkilöt tietävät, mikä on heidän tehtävänsä, mitkä ovat heidän henkilökohtaiset tavoitteensa ja mitä osaamista heiltä edellytetään, sekä sitä, että he saavat riittävästi ohjausta ja palautetta tehtäviensä hoitamiseen. (Sydänmaalakka 2004, 40). Jotta strategialla olisi merkitystä työntekijöille, henkilökohtaiset tavoitteet on mukautettava organisaation tavoitteisiin. Strategiasta johdetun suorituskykymittariston avulla työntekijät voivat saada kattavan käsityksen yrityksen strategiasta, mikäli sen toteuttamisessa ja

viestinnässä on onnistuttu. Henkilökohtaisten tavoitteiden tulisi koskea useita yrityksen toimintoja ja niiden tulisi olla pitkäaikaisia ja strategisia. (Kaplan & Norton 2002, 257–258).

Suorituksen johtamisprosessissa on neljä kulmakiveä, jotka ovat tavoitteiden asettaminen, ohjaus ja valmentaminen, tulosten arviointi ja kehittäminen. Prosessiin kuuluu kolme työkalua: päivittäisjohtaminen, suunnittelu- ja kehityskeskustelut ja suunnittelukokoukset. Prosessin tavoitteena on jatkuva parantaminen. (Sydänmaalakka 2004, 40).



Kuvio 9: Suorituksen johtamisjärjestelmä (Sydänmaalakka 2004, 41)

Selkeät töiden järjestelyt

On tärkeää, että ihmiset tietävät työpaikalla, mitä heiltä odotetaan ja mitä heidän pitäisi saada aikaan. Toimivassa työyhteisössä tarkistetaan aina silloin tällöin, että töiden organisointi ja tehtävien jako tiedetään ja on toimiva. Erityisesti organisaatiomuutoksia tehtäessä on vaarana, että ihmisten käsitykset tehtävistään ja vastuistaan heikkenevät. Monet ongelmat työpaikoilla johtuvat hämärtyneistä työnjakokysymyksistä ja epäselvistä tavoitteista. (Järvinen 1998, 55–56). Tehokkaat tavoitteet edellyttävät jokaisen työntekijän tehtävien ja toimien oikeaa suunnittelua. Virheellinen ja huonosti harkittu työn suunnittelu on pääsyitä henkilöstön tyytymättömyyteen, heikkoon motivaatioon ja huonoon tuottamattomuuteen. Näin on erityisesti silloin, kun kyseessä ei ole manuaalinen operatiivinen työ vaan aivotyö. (Malik 2002, 259).

Malik (2002, 259–263) listaa kuusi yleisintä merkittävää virhettä, jotka toimen suunnittelussa tehdään. Nämä ovat

- liian pienet tehtävät ja vaatimukset
- liian suuret tehtävät ja vaatimukset
- näennäistyö
- monen ihmisen työ
- työ, joka sisältää vähän kaikkea
- tappava tai mahdoton työ.

Liian pienet tehtävät ja vaatimukset ovat työn suunnittelun suurin virhe, koska tätä virhettä ei huomata ja siksi sitä ei yleensä voi edes korjata. Vain parhaat työntekijät menevät esimiehensä luo puhumaan siitä, että he eivät koe olevansa riittävän työllistettyjä ja tekisivät mieluummin enemmän. Yhtä lailla voidaan tehdä päinvastainen virhe, ja määrittää työ liian laajaksi. (Malik 2002, 259–260).

Näennäistyötä esiintyy erityisesti suurissa organisaatioissa. Nimikkeenä on usein koordinaattori tai muu vastaava. Suuren ongelman tällaiset työtehtävät muodostavat usein siksi, että niissä yhdistyy suuri vaikutusvalta täydelliseen tai pitkälti puuttuvaan vastuuseen. Monen ihmisen töille on ominaista, että koskaan ei tehdä, päätetä tai selvitetä yksin asioita loppuun. Sen sijaan ollaan jatkuvasti riippuvaisia yhteistyöstä ja koordinoinnista, mistä johtuen tarvitaan useita kollegoita ja kokouksia, ennen kuin mitään voidaan toteuttaa. Erityisesti matriisiorganisaatiot ovat alttiita monien ihmisten töiden määrän maksimoinnille. Vaikka sitä onkin vaikeaa ja usein mahdotonta noudattaa, yleensä pätee, että yhden henkilön ja tämän suoran organisaatioyksikön pitäisi voida hoitaa yksi tehtävä. Tämä saattaa olla ristiriidassa organisaation verkostoitumistavoitteiden kanssa. Väärin ymmärretty verkostoituminen on kuitenkin yksi syy monimutkaisuuden kasvulle, eikä sen perusteella saisi monimutkaistaa ihmisten tehtäviä. (Malik 2002, 261–262).

Erityisesti johtajat ovat alttiita sille, että työ sisältää vähän kaikkea. Tätä ei saisi edesauttaa tekemällä työn suunnittelussa tämä virhe. Tässä on kyse tehtävistä, jotka pakottavat ihmiset hajottamaan voimavaransa ja käyttämään niitä pikkuasioihin. Tämäntyyppiset työt tekevät työntekijöistä täystyöllistettyjä, mutta kuitenkin tehottomia ja tuloksettomia. Ihmisen tarvitsee keskittyä saadakseen aikaan tuloksia, kuten esimerkiksi sydänkirurgi, joka keskittyy leikkauksen aikana kokonaan ja täysin vain kyseiseen tehtävään. Hän ei mene leikkauksen aikana pikaisesti soittamaan tai kokoukseen. Tappavalla tai mahdottomalla työllä Malik tarkoittaa työtä, joka asettaa liian suuren määrän täysin erilaisia vaatimuksia, joita ei ole mahdollista täyttää. (Malik 2002, 262–263).

Yhteiset pelisäännöt

Tehtävien organisoiminen ja järjestelyiden lisäksi työyhteisö tarvitsee monia sopimuksia siitä, millä tavoin yhteistyötä tehdään ja miten työt hoidetaan. Suurin osa tällaisista sopimuksista on suullisia. Nämä pelisäännöt määrittelevät koko yrityksen ja tiimien sisäisen toimintakulttuurin ja työskentelyn hengen. Kirjoittamattomat pelisäännöt määrittelevät esimerkiksi sen, mitkä ovat yleiset käyttäytymissäännöt työpaikalla ja mitä toisilta voi odottaa, tai toivotaanko työntekijän puuttuvan havaitsemiinsa epäkohtiin vai katsovan asioita läpi sormien ja huolehtivan vain omista töistä. Työryhmien ja tiimien on itse keskusteltava ja laadittava omat norminsa ja arvonsa, joiden mukaan toimitaan. Uusille työntekijöille tulee aluksi aina kertoa, mikä on työyhteisön tapa toimia, ja mitkä ovat rajat, vastuut ja vapaudet. (Järvinen 1998, 56).

Avoin vuorovaikutus

Vuorovaikutus jää yleensä paljon yksittäisten esimiesten ja työntekijöiden varaan. Tätä voidaan helpottaa keventämällä organisaatiota ja tehostamalla tiedotusta. Vuorovaikutuksen tulee olla mahdollisimman suoraa ja rehellistä. Esimiestyössä tämä tarkoittaa sitä, että esimies antaa alaistensa toiminnasta riittävästi palautetta, niin negatiivista kuin positiivistakin. Lähtökohtana toimii ihmisen itsemääräämispyrkimyksen kunnioittaminen, mikä merkitsee sitä, että työntekijät haluavat kuulla henkilökohtaisesti ja totuudenmukaisesti, mitä heidän toiminnastaan ajatellaan työpaikalla. (Järvinen 1998, 56–57).

Toiminnan jatkuva arviointi

Toimivan työyhteisön perusrakenteisiin kuuluu myös toiminnan jatkuva arviointi. Toiminnan arviointiin kuuluu taloudellisten tunnuslukujen arviointi, suorituskykymittareiden arviointi sekä myös niin kutsuttujen pehmeiden mittareiden, kuten esimerkiksi työyhteisön toimivuutta ja henkilöstön hyvinvointia kuvaavien asioiden arviointi. Henkilöstö on yleensä erittäin kiinnostunut oman tiiminsä ja koko yrityksen taloudellisesta tuloksesta ja siihen vaikuttavista seikoista, vaikka yrityksen johto ja esimiehet eivät aina tätä mieltä olekaan. (Järvinen 1998, 57).

Toiminnan arviointia varten työpaikalla tulee olla erilaisia keskustelutilaisuuksia, joissa johto voi esitellä käytettyjen mittareiden ja seurantajärjestelmien tuottamia tunnuslukuja, ja yhdessä henkilöstön kanssa pohtia, mitä ne tarkoittavat arkisen työn kannalta. Esimiesten tulee asettaa myös oma toimintansa aktiivisesti arvioinnin kohteeksi. (Järvinen 1998, 58). Isoissa organisaatioissa johdon ja henkilöstön väliset suorat keskustelutilaisuudet saattavat olla vaikeasti toteutettavissa. Olisikin tärkeää, että toiminnan arviointi kytketään normaaleihin palaverikäytäntöihin, ja että esimiehillä on valmiudet, innostus ja

osaaminen käydä arviointikeskustelut omien tiimiensä tai liiketoiminta-alueidensa kanssa.

4.2 Osaamisen kehittäminen ja vahvuuksien hyödyntämisen periaate

Ihmisten osaamisen kehittäminen on siinä suhteessa haasteellista, että hyväkään kehitys- tai koulutusohjelma ei kykene opettamaan sellaisia ihmisiä, jotka eivät halua oppia (Lindroos & Lohivesi 2004, 165). Kappaleen 4 johdannossa esitetyn kaavan (osaaminen x resurssit x tahto) mukaisesti tahtotekijän ollessa lähellä nollaa on työntekijän suoritustasokin minimaalinen. Tämä seikka korostuu entisestään, jos on kyse uuden oppimisesta.

Organisaation kehitys- ja koulutustarpeet tulisi voida johdattaa strategiasta. Strategian perusteella pitäisi pystyä vastaamaan kysymykseen: ”Millaista osaamista me tulevaisuudessa tarvitsemme?”. Kun näitä osaamistarpeita verrataan olemassa olevaan osaamiseen, voidaan muodostaa käsitys siitä, millaisia lisäkoulutustarpeita joillakin osa-alueilla tai yksittäisillä henkilöillä on tai onko organisaatioissa sellaisia henkilöitä, joiden osaamista ei tällä hetkellä voida riittävästi hyödyntää. (Lindroos & Lohivesi 2004, 165–166).

Erilaisilla osaamiskartoituksilla voidaan selvittää, millaista osaamista kullakin työntekijällä on ja millaisia osaamisaukkoja on olemassa. Osaamisen kehittämistarpeet voidaan viedä henkilö henkilöltä läpi esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Osaamisen kehittäminen edellyttää, että organisaation käsitys sen henkilöstön nykyisistä taidoista on kohdallaan. (Lindroos & Lohivesi 2004, 166).

Suurten organisaatioiden haasteena on resursseja vievän tiedonkeräysprosessin lisäksi tiedonhallinta. Henkilöstöstrategian ja henkilöstösuunnittelun lisäksi osaamisen hallinnan prosessi järjestelmäkuvauksineen on syytä suunnitella hyvin etukäteen. Satojen, tuhansien ja jopa kymmenientuhansien työntekijöiden osaamistiedot ovat vain turhaa dataa, ellei niiden perusteella voida ja osata tehdä tarvittavia johtopäätöksiä ja koulutussuunnitelmia. Myös työntekijän näkökulmasta on turhauttavaa antaa tietoja, jotka eivät koskaan johda mihinkään.

Osaamisen kehittämisen lisäksi on hyvä pohtia, miten ihmisten erilaisia vahvuuksia voitaisiin hyödyntää mahdollisimman hyvin. ”Johtamisen tehtävänä on ottaa ihmiset sellaisina kuin he ovat, löytää heidän vahvuutensa ja antaa heille tehtävien suunnittelun avulla mahdollisuus toimia tehtävissä, joissa he pystyvät vahvuuksillaan hyvin suorituksiin ja saavuttamaan tuloksia” (Malik 2002, 114). Jos halutaan saavuttaa tuloksia, on hyödynnettävä vahvuuksia, ja varauduttava moniin heikkouksiin. Heikkouksia on yritettävä kompensoida, mikä ei tarkoita niiden poistamista.

Heikkouksista on tehtävä irrelevantteja. (Malik 2002, 114 ja 122). Malikin mukaan (2002, 107–122) johtamisessa olennaista on keskittyä vahvuuksien hyödyntämiseen heikkouksien poistamisen sijaan, niin kuin hänen havaintojensa mukaan on tavallista. Hänen mukaansa tyypillistä on, että jos jollakulla on heikkouksia, laaditaan tuki- ja kehitysohjelma, lähetetään ihminen seminaareihin tai järjestetään hänelle valmentaja. Kun näistä toimenpiteistä on selvitetty muutamia ja on havaittavissa kehitystä, kyseinen puute on pienentynyt ja ongelma kutistunut. Henkilöstä tullut parempi, mutta missä mielessä näin on? Hänestä on tullut vähemmän heikko. Hän on astunut selvästi havaittavan askeleen keskinkertaisuuteen, Malik jatkaa.

Johtajan velvollisuus on tunnistaa työntekijöiden vahvuudet, ja suunnitella tämän tehtävät siten, että se mitä henkilö osaa ja se mitä hänen on tehtävä, vastaavat mahdollisimman hyvin toisiaan. Tätä vahvuuksien hyödyntämisen periaatteella tarkoitetaan. Heikkoudet eivät ole kiinnostavia, koska niiden varaan ei voi rakentaa. Hyvät johtajat etsivät vahvuuksia, jotka jo ovat olemassa, ja muotoilevat toimet, tehtävät ja työt siten, että vahvuuksia voidaan hyödyntää. (Malik 2002, 109).

Vahvuuksiin suuntautunutta periaatetta ei kuitenkaan ole yksinkertaista toteuttaa käytännössä. Se ei todennäköisesti koskaan voi onnistua sataprosenttisesti, mutta siinä määrin kuin vahvuudet ja tehtävät onnistutaan saamaan vastaamaan toisiaan, voidaan saavuttaa kaksi tulosta. Huippusuorituksia voi syntyä ainoastaan silloin, kun hyödynnetään vahvuuksia. Lisäksi huomataan toinen, ehkä jopa tärkeämpi seikka. Motivaatio-ongelmat, jos sellaisia on ollut, häviävät. Ketään ei tarvitse motivoida olemaan hyvä niissä asioissa, joissa hän on hyvä, ja joissa hänen vahvuutensa ovat. Pääsääntöisesti voidaan myös sanoa, että hyvästä erinomaiseksi kehittyminen vaatii vähemmän panostusta, kuin keskinkertaiseksi tuleminen asioissa joissa on heikko (Malik 2002, 110–111).

5 Kohdeorganisaation johtamisarviointi

Tässä kappaleessa kuvaillaan itsearviointia jatkuvan parantamisen työkaluna, ja esitellään johtamisen itsearviointimalli. Niiden jälkeen kuvataan kohdeorganisaation johtamista itsearviointimallin viitekehyksen mukaisesti, ja esitetään johtamisarvioinnin tulokset ja johtopäätökset. Arviointitapa perustuu laatujohtamisen työkaluna käytettyyn, olemassa olevaan EFQM -itsearviointimalliin. Mallia ei kuitenkaan sovelleta sellaisenaan, vaan siitä on tämän tutkimuksen aikana kehitetty muunneltu konstruktio, jonka avulla pyritään vastaamaan paremmin tutkimuskysymyksiin ja -ongelmaan. Itsearviointia ja itsearviointimallia kuvataan kappaleissa 5.1 ja 5.2.

Johtamisarvioinnin tekemiseen osallistui organisaation johtoryhmä. Arvioinnin perusteella tehtyjen havaintojen ja johtopäätösten perusteella oli tarkoitus löytää vaikuttavia kehitystoimia johtamisprosessin parantamiseksi. Arviointikappaleet rakentuvat siten, että jokaisesta arvioidusta kokonaisuudesta on ensin sanallinen kuvaus. Kuvauksen jälkeen esitetään itsearvioinnin merkittävimmät havainnot ja kehittämistoimet matriisimuodossa, jota seuraa sanallinen analyysi. Tarkastelun painopiste on havaituissa parantamisalueissa, vahvuusalueita ei esitetä. Tässä dokumentissa esitetään 7–10 merkittävintä havaittua parantamiskohdetta kustakin arviointikokonaisuudesta. Kaikki havainnot on kuvattu tutkimuksen liitteessä 2.

Kohdeorganisaation liikesalaisuuksia sisältävät kappaleet 5.3–6 sekä liitteet 2 ja 3 on poistettu julkaistavasta versiosta.

5.1 Itsearviointi jatkuvan parantamisen työkaluna

Jyväskylän yliopiston laatusanasto (2010) määrittelee itsearvioinnin seuraavasti: ”Itsearviointi on luonteeltaan reflektiivistä ja rajoittamattoman monipuolista. Itsearvioinnin lähtökohtana on, että toimintayksikkö itse päättää mitä, miten ja milloin arvioidaan. Yksikkö voi arvioida omaa toimintaansa, tavoitteitaan, toimintaedellytyksiään tai toiminnan tuloksia. Arviointiprosessi voi koskea esimerkiksi toimintaympäristöä, opetusta tai oppimista. Itsearviointi on tietoisuutta syventävää arviointia, jossa yksilö on omaa tai yhteisönsä toimintaa arvioiva subjekti.”

Toiminnan mittaaminen ja arviointi on tunnusomaista menestyville organisaatioille. Arviointia voidaan tehdä itsearviointina, vertailukehittämisenä (benchmarking) sekä ulkoisena arviointina. Itsearvioinnilla tarkoitetaan oman organisaation sisällä tehtävää oman toiminnan arviointia (Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla 2001).

Organisaation itsearviointi on kokonaisvaltaisen laatujohtamisen (TQM) työkalu. Itsearvioinnin keskeisenä tavoitteena on löytää organisaation vahvuudet ja kehittämiskohteet (Keto & Malinen 2007). Itsearvioinnin viitekehys on usein rakennettu laaturaportointikilpailujen arviointikriteeristöksi. Tässä työssä kehitetyn johtamisen arviointimallin perustana oleva EFQM -itsearviointimalli on alun perin kehitetty Euroopan laaturaportointikilpailun työkaluksi. Arvioinnin perustana ovat erinomaisen organisaation perusolettamukset:

- tuloshakuisuus
- asiakassuuntautuneisuus
- johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus
- prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen
- henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen
- jatkuva oppiminen, innovointi ja parantaminen
- kumppanuuksien kehittäminen
- yhteiskunnallinen vastuu. (Laamanen 2005, 105).

Laaturaportointimallien täydellisen soveltamisen arvo kehittämistyökaluna perustuu siihen, että arviointi tuottaa pisteytyksen organisaation toiminnan laatutasosta. Tämä mahdollistaa vertailut eri organisaatioiden ja eri ajankohtien välillä. Suoraan sovellettuna laaturaportointikriteeristöt voivat olla monimutkaisia tai vaikeaselkoisia, ja termistö ei sovi arviointia tekeväälle organisaatiolle sellaisenaan. Jos itsearviointi toteutetaan organisaatiossa kaikilla tasoilla laaturaportointikriteeristön mukaisesti, on kyseessä raskas ja aikaa vievä prosessi. Kun itsearviointimallia halutaan keventää, ilman pisteytystäkin saadaan esille organisaation vahvuudet ja parantamisalueet, kehittämiskohteet. Itsearviointien tavoitteena ei tarvitse olla laaturaportointikilpailuun valmistautuminen tai muu vastaava. (Keto & Malinen 2007). Tässä opinnäytetyössä sovellettu malli ei tähdännyt laaturaportointimallin mukaiseen pisteytykseen. Tavoitteena oli kevyt ja käytännöllinen malli, jonka avulla voidaan tunnistaa parantamisalueita sekä määritellä niille kehittämistoimia.

Laamasen (1997, 39) mukaan itsearvioinnin onnistumisen edellytyksiä ovat seuraavat tekijät.

- Itsearviointi ei saa olla erillinen toimenpide, vaan se on kiinteä osa organisaation toiminnan suunnittelua.
- Tehdyn itsearvioinnin kehittämiskohteet johtavat kehittämistoimiin.
- Itsearviointiin osallistuvat oikeat henkilöt, ja heillä on aikaa ja osaamista itsearvioinnin toteuttamiseen.

Itsearviointi ei saa olla organisaation suunnittelu- ja kehittämistoiminnasta erillään. Toteutusajankohta kannattaa sopeuttaa organisaation muuhun suunnitteluajankäyttöön niin, että

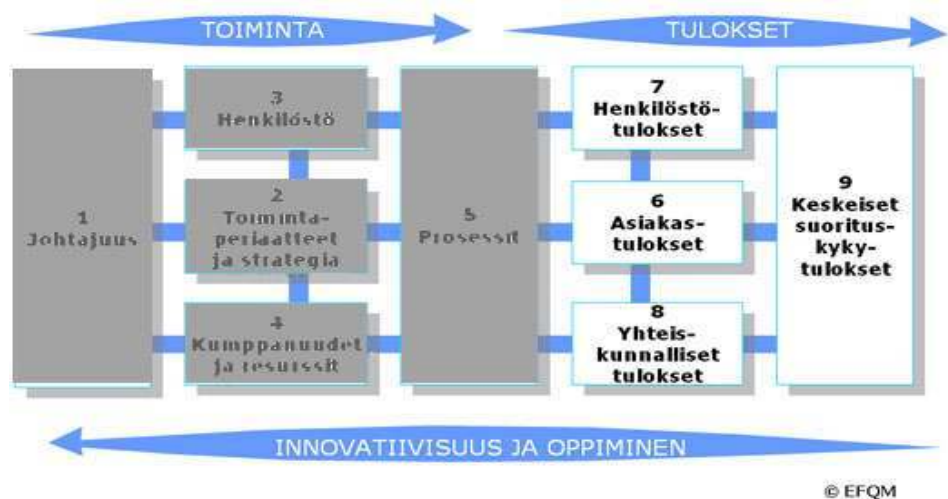
kehittämishankkeiden mukaan ottaminen toimintasuunnitelmiin ja budjetteihin sujuu joustavasti. Liian usein toteutetut itsearviointit voivat saada aikaan liiallisen määrän kehittämishankkeita, joiden toteuttamiseen ei riitä resursseja. Tällöin myös into osallistua arviointiin laimenee, kun konkreettinen toiminnan parantaminen ja kehittäminen jää puuttumaan. (Keto & Malinen 2007.) Tutkimusten perusteella tärkein yhdistävä tekijä toiminnan parantamisessa on pyrkimys kokonaisvaltaisuuteen toiminnan laadun parantamisessa ja erinomaisuuden tavoittelussa. (Ojala 2007, 4).

Kohdeorganisaatio on tehnyt EFQM -mallin mukaisen itsearvioinnin koko toiminnastaan vuonna 2008 sekä kumppanuudet ja resurssit -näkökulmasta vuonna 2009. Toimintatapa on kokemuksen kautta havaittu hyväksi, ja sillä on saatu toivottuja vaikutuksia. Tätä taustaa vasten itsearvioinnin soveltaminen tässä kehittämishankkeessa oli varsin perusteltua. Vaikutusta oli myös sillä, että itsearviointi toimintatapana on tuttu, ja organisaation johto on perehtynyt siihen riittävästi. Tämä mahdollisti itsearvioinnin toteuttamisen ilman erillistä perehtymistä tai koulutusta itsearvioinnin periaatteisiin ja työskentelytapoihin.

5.2 Johtamisen itsearviointimalli

Tutkimuksessa kehitetty arviointimalli perustuu EFQM -itsearviointimalliin. EFQM (European Foundation for Quality Management) on voittoa tavoittelematon kansainvälinen organisaatio, jonka perustehtävänä ja tavoitteena on edistää eurooppalaisten yritysten ja yhteisöjen kilpailukykyä ja erinomaisuutta. EFQM -malli on järjestön kehittämä laatupalkinto sekä arviointi- ja kehittämistyökalu, jota käytetään tuhansissa organisaatioissa sekä yksityisellä että julkisella sektorilla eri puolilla maailmaa. EFQM -mallia käytetään Euroopan laatupalkinnon sekä useimpien eurooppalaisten kansallisten laatupalkintokilpailujen arviointiperusteina. EFQM:n suomalaisena partnerina toimii Laatukeskus, ja Suomen laatupalkintokriteeristö perustuu myös EFQM -malliin.

EFQM -malli jakautuu yhdeksään arviointialueeseen. Arviointialueista viisi liittyy organisaation toimintaan ja neljä tuloksiin. (Laatukeskus 2002, 12).



Kuvio 10: EFQM -mallin arviointialueet

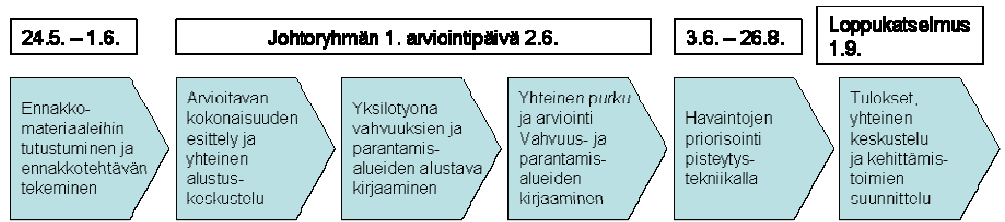
Kuvassa olevan mallin yhdeksän "laatikkoa" edustavat arviointialueita, joilla organisaation edistymistä kohti erinomaisuutta arvioidaan. Kullakin arviointialueella on määritelmä, joka sisältää kyseisen arviointialueen perusajatuksen. Jokaisella arviointialueella on lisäksi perusajatuksen syvempää käsittelyä varten useampia arviointikohtia, jotka ovat luonteeltaan kysymyksiä, joita arvioinnin yhteydessä tarkastellaan. (Laatukeskus 2002, 12).

Koska tässä kehittämishankkeessa on tarkastelussa johtamisen kokonaisuus tutkimuksen viitekehyksessä, oli EFQM -mallia tarpeen räätälöidä soveltumaan juuri johtamiskokonaisuuden arvioimiseksi. Arviointialueiksi muodostuivat tutkimuksen viitekehystä mukaillen

1. strategiaprosessi, strategian viestintä ja toteuttaminen
2. organisaation tuloksellisuus
3. johtamisprosessi
4. panostuksen ohjaus
5. palaverikäytännöt
6. työyhteisön toimivuus.

Arviointialueiden valintaan vaikuttivat tutkijan omat kokemukset ja havainnot organisaation toiminnasta ja johtamisesta sekä johdon kanssa käydyt keskustelut. Periaatteessa arviointialueiksi olisi riittänyt kolme kokonaisuutta, strateginen johtaminen, johtamisen systematiikka ja ihmisten johtaminen. Arviointialueiden tarkempijakoinen valinta oli kuitenkin perusteltua, sillä siten kunkin arvioitavan alueen kokonaisuus muodostui helpommin hahmotettavaksi ja arvioinnissa oli käytännössä mahdollista keskittyä suoraan oikeisiin asioihin sen sijaan, että olisi pitänyt käyttää aikaa sen pohtimiseksi mitä kukin arvioitava alue pitää sisällään.

Arviointi toteutettiin vaiheittain seuraavassa kuvassa esitetyn prosessin mukaisesti.



Kuvio 11: Arviointiprosessi

Tutkija valmisteli johtoryhmälle ennakkomateriaalin ja ennakkotehtävän, joka tehtiin yksilötyönä valmistautuessa arviointipäivään. Materiaali sisälsi

- määrittelyt hyödynnettävistä organisaation sisäisistä dokumenteista kullekin arviointialueelle
- määrittelyt EFQM -mallin arviointikohdista kullekin arviointialueelle
- tutkijan valitsemaa osia tutustuttavaksi tämän tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä kullekin arviointialueelle
- työpohjat havaintojen kirjaamista varten.

Johtamisen itsearviointimalli ja ennakkotehtävä on esitetty yksityiskohtaisemmin liitteessä 1.

Varsinaisen arviointipäivän käytännön työskentelyssä kukin johtoryhmän jäsen esitteli omat havaintonsa vahvuuksista ja parantamisalueista, ja fläppitaululle tehdyille pohjalle kiinnitettiin jokaisesta havainnosta muistilappu. Arvioinnissa edettiin yksi arviointialue kerrallaan. Jokaisen arviointialueen kohdalla käytiin lopuksi yhteinen keskustelu, jaoteltiin ja yhdisteltiin havaintoja sekä suunniteltiin ja kirjattiin alustavasti kehittämistoimia havaintojen perusteella.

Arviointipäivän jälkeen tutkija teki arviointipäivän aikana syntyneistä tuotoksista yhteenvedon, ja valmisteli seuraavan vaiheen tehtävän johtoryhmän jäsenille. Seuraava vaihe sisälsi havaintojen pisteytyksen niiden tärkeyden perusteella, ja kehittämistoimien alustavaa suunnittelua ennakkovalmistautumisena loppukatselmusta varten. Parantamisalueiden havainnot pisteytettiin kultakin arviointialueelta siten, että kukin arvioija antoi yhdeksälle mielestään tärkeimmälle havainnolle 1–9 pistettä. Pisteytyksen jälkeen kaikkien havaintojen pisteet laskettiin yhteen, jolloin tuloksena oli johtoryhmän näkemys havaintojen tärkeysjärjestyksestä.

Loppukatselmuksessa käytiin yhteinen keskustelu havainnoittain, ja kirjattiin yhteinen näkemys kehittämistoimista. Kehittämistoimien toteuttaminen varmistettiin vastuuttamalla jokainen johtoryhmän jäsenille. Merkittävimmät kehittämistoimet päätettiin ottaa seuraavan vuoden toimintasuunnitelmiin. Välitöntä

reagointia vaativien kehittämistoimien toteuttaminen päätettiin aloittaa heti. Toteutumista seurataan johtoryhmän palaverikäytäntöjen mukaisessa raportoinnissa osana muuta johtamista. Itsearviointi liitettiin näin osaksi organisaation normaalia johtamisprosessia.

7 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda kokonaiskuva kohdeorganisaation johtamisen rakenteesta sekä tehdä syvälinen arviointi organisaation johtamiskokonaisuudesta, ja määritellä sen perusteella tarvittavat jatkokehittämistoimet. Johtamisen arvioimistyökaluksi tutkimuksessa kehitettiin uusi konstruktiio, jota testattiin käytännössä tutkimuksen aikana.

Tutkimuksen osatavoitteiksi määriteltiin

- organisaation johtamiskokonaisuuden dokumentointi ja nykytilan kuvaus
- johtamisen itsearviointimallin kehittäminen ja sen testaaminen käytännössä
- arvioinnin toteuttaminen ja kehittämistoimien määrittely
- kehitetyn itsearviointimallin tuoma uutuusarvo sen esikuvana olevaan EFQM -itsearviointimalliin.

Johtamiskokonaisuuden dokumentointi toteutettiin liitteenä 3 olevan johdon tapa toimia -dokumentin muodossa sekä erillisinä sanallisina kuvauksina arviointikappaleessa 5. Johdon tapa toimia -dokumentin suunnittelussa oli vahva painopiste sillä, että siitä voidaan jalostaa johtamisen laatudokumentti organisaation johdon aktiiviseen käyttöön. Tutkimuksessa syntynyt dokumentin versio 0.1 kuvaa johtamiskokonaisuuden nykytilan elementit sekä osoittaa myös tiettyjä puutteita toimintamalleissa ja johtamistyökaluissa. Johdon tapa toimia -dokumentti esitellään ja hyväksytään organisaation johtoryhmässä alkuvuonna 2011, ja sitä hyödynnetään jatkossa johtamisen kehittämisen työkaluna.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen rakentamisen lähtökohtana oli, että se kattaisi mahdollisimman laajasti, mutta olennaiseen keskittyen, tärkeimmät tulokselliseen johtamiseen vaikuttavat tekijät. Johtamisen kokonaisuus on laaja, ja teoreettisen viitekehyksen rajausten tekeminen olikin yksi tutkimuksen haasteellisimmista tehtävistä. Tutkimuksessa kehitetty arviointimalli perustui teoreettiseen viitekehykseen, joten sen merkitys oli tutkimuksen sekä kehittämishankkeen kannalta olennainen.

Kehitettyä itsearviointimallia sovellettiin käytännössä. Itsearvioinnissa tehtiin johtamisen kehittämisen ja toiminnan tuloksellisuuden kannalta merkittäviä havaintoja, ja määriteltiin havaituille parantamisalueille kehittämistoimia. Vaikuttavuudeltaan itsearvioinnilla saavutettiin kohdeorganisaatiossa ne tulokset, joita sille asetettiin tavoitteeksi. Siltä osin voidaan sanoa, että konstruktiio testattiin tutkimuksen kuluessa käytännössä toimivaksi.

Konstruktion tuomaa uutuusarvoa arvioitaessa pitää sitä verrata sen esikuvana olevaan EFQM -itsearviointimalliin. Konstruktion avulla oli mahdollista luoda sellainen arviointikehys, joka vastasi juuri oikeaan tarpeeseen. Alkuperäisen mallin arviointikonaisuus kattaa hyvin koko organisaation toiminnan, mutta koska fokuksen haluttiin olevan johtamisessa ja johtamisen kehittämisessä, on näkemykseni tutkijan ominaisuudessa se, että sovellettu konstruktio toi lisäarvoa alkuperäiseen malliin verrattuna.

Konstruktion soveltuvuudesta sellaisenaan muiden organisaatioiden johtamisen kehittämiseksi ei voida tehdä suoria johtopäätöksiä. Tuloksellisen johtamisen peruselementit ovat kuitenkin pitkälti samoja erilaisissa organisaatioissa. Sen perusteella itsearviointimalli olisi todennäköisesti hyödynnettävissä oleva työkalu useiden organisaatioiden johtamisen arvioimiseksi ja kehittämiseksi. Tämän väitteen todeksi osoittaminen vaatisi kuitenkin mallin testaamista johtamisrakenteiltaan erilaisissa ympäristöissä. Konstruktion toimivuus käytännössä, ja sillä saavutetut tulokset osoittavat kuitenkin kiistatta sen, että itsearviointityökalun avulla on mahdollista kehittää tarkasteltavaa osa-aluetta, ja että itsearvioinnista on mahdollista kehittää parhaiten omiin tarpeisiin soveltuva malli. Tässä tutkimuksessa käytetty johtamisen arviointimalli kehitettiin EFQM -itsearvioinnin mallia soveltaen juuri tämän tutkimuksen ja kehittämistehtävän tarpeisiin. Tutkimuksen tuottama merkittävin teoreettinen lisäarvo kulminoituukin arviointimallin hyödyntämiseen toiminnan kehittämisessä. Tämä ei ole tieteellisesti uusi havainto, mutta vahvistaa käsitystä, että Itsearviointimallia voidaan soveltaen käyttää työkaluna lähes minkä tahansa toiminnan kehittämisessä.

Itsearviointimallin onnistunut toteuttaminen vaatii paljon valmistelutyötä asian vastuuhenkilöltä. Sen lisäksi johdon sitoutumisen on oltava hyvällä tasolla, ja jokaisen itsearviointiin osallistuvan on perehdyttävä itsearvioinnin periaatteisiin. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiolla oli kokemusta aikaisemmista EFQM -mallin mukaisista itsearvioinnin toteutuksista, mikä auttoi onnistuneessa toteutuksessa. Työskentelytavan ollessa jo entuudestaan tuttu oli mahdollista päästä heti käsiksi itse asiasisältöön, mikä toi tehokkuutta prosessiin. Yhteen havainnointipäivään varautuminen oli tästä huolimatta hieman alimitoitettua aikaresursointia, vaikka havainnointi saatiinkin toteutettua sen aikana. Ensimmäistä kertaa itsearviointia toteuttavan organisaation on syytä varautua kahteen–kolmeen yhteistyöpäivään, sillä keskusteluun työskentelytavan periaatteista ja yhteisistä pelisäännöistä on varauduttava.

Johtaminen on ala, jossa johtajalla on valittavissa lukuisia eri johtamisoppeja. Tässä kehittämishankkeessa ei pääsääntöisesti otettu kantaa yksittäisiin johtamisoppeihin. Fokuksena oli tutkia toimivaa käytännön johtamista sekä periaatteita ja työkaluja riippumatta siitä edustavatko ne jotakin tiettyä johtamisoppia.

Oleennaista hyvän johtamisen kannalta on, että osaa löytää juuri omaan organisaatioon sopivat, ja omassa toimintaympäristössä toimivat menetelmät ja työkalut. Johtamisen osa-alueet jaetaan johtamisteorioissa usein strategiseen johtamiseen (strategic management), asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Ihmisellä on tarve jakaa asioita eri kategorioihin niiden luokitteluksi ja hahmottamiseksi. Johtaminen on kuitenkin yksi suuri kokonaisuus, jonka eri osa-alueet ovat niin voimakkaassa keskinäisessä riippuvuussuhteessa, että niiden liiallinen jakaminen voi olla käytännössä jopa haitallista. Johtamisen kokonaisuus on pidettävä kirkkaana, ja eri osa-alueiden kehittämisessä on aina pystyttävä vastaamaan kysymykseen ”miten tämä palvelee kokonaisuutta”.

Lähteet

- Järvinen, Pekka 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WSOY.
- Jyväskylän yliopisto 2010. Laatusanasto. [online] [viitattu 30.11.2010].
<https://www.jyu.fi/hallinto/laatu/ohjaus/laatusanastoa>
- Kaakinen, Teemu 2009. Palaverikäytäntöjen ryhdistämisellä ja palaverisääntöjen luomisella tehokkuutta johtamisjärjestelmään. Balentor Oy mentoring blog. [online] [viitattu 20.7.2009].
http://www.balentor.fi/mentoring_blog.asp?hid=184&teema=7&artikkeli=39
- Kamensky, Mika 2008. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio – Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2003. Strategiakartat – Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kauppinen, Tero 2006. Johtamisen johtaminen – Kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Keto, Ulla & Malinen, Heikki 2007. Itsearviointi laatujärjestelmän osana. Ammattikorkeakoulujen kehittäjäverkoston julkaisu, Kever 2/2007. [online] [viitattu 21.11.2010]. <http://ojs.seamk.fi/index.php/kever/article/viewArticle/1015/864>
- Kulla, Jussi 2009. Johtamisopit muuttuvat hitaasti. Talouselämä 13.2.2009. Talentum. [online] [viitattu 7.7.2009].
<http://www.talouselama.fi/sivullinen/article216057.ece#articleComments>
- Laamanen, Kai 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Suomen Laatu keskus Oy. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Laatu keskus 2002. EFQM Excellence Model, suomenkielinen käännös. Helsinki.
- Langinvainio, Heimo 1999. Gosbi – Työnteon hyvä henki. Helsinki: WSOY.
- Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi Kari 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Lukka, K. & Tuomela, T-S 1998. Testattuja ratkaisuja liikkeenjohdollisiin ongelmiin: konstruktiiivinen tutkimusote. Yritystalous No.4, 1998, 23-29.
- Lönnqvist, Jouko 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Malik, Fredmund 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. Helsinki: Multiprint Oy.

- Obshagbemi, Titus 1995. Management development and managers' use of their time. *Journal of Management Development* 14 (8), 19–34. Queens University of Belfast, Belfast, Northern Ireland, UK: MCB University Press. [pdf]. [viitattu 20.7.2009] Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&FileName=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0260140802.pdf>
- Ojala, Juhani 2007. Toiminnan laadun parantaminen organisaation itsearviointilla - tutkimus Suomen puolustusvoimien tulostuotuksissa. Maasotakoulu: Johtamisen julkaisusarja. Väitöskirja. Lappeenranta:n yliopisto. Helsinki: Edita Prima Oy. [pdf]. [viitattu 30.11.2010] Saatavissa <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/37326/isbn9789512517831.pdf>
- Porter, Michael 1996. What Is Strategy. *Harvard Business Review*, November-December 1996, 61-78.
- Stähle, Pirjo & Grönroos, Mauri 1999. Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY.
- Suomen kuntaliitto & Valtiovarainministeriö 2001. Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla – näkökohtia itsearviointiin ja mallin käyttöön toiminnan kehittämisessä. [pdf]. [viitattu 21.11.2010] Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_keitaminen/3625/3627_fi.pdf
- Sydänmaalakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tampereen Ateria, johdon haastattelut:
- Asiakkuuspäällikön haastattelu 18.6.2010.
 - Toimitusjohtajan haastattelu 17.6.2010.
 - Tuotantopäällikön haastattelu 22.6.2010.
- Tampereen Aterian sisäiset aineistot 2006–2010.
- Asiakastytytyväisyystutkimukset 2006, 2007, 2008 ja 2009.
 - Henkilöstötutkimukset 2006, 2007, 2008 ja 2009
 - Organisaatiokaavio 2011.
 - Strategia-asiakirjat 2006 ja 2009.
 - Tilinpäätös ja toimintakertomus 2006, 2007, 2008 ja 2009.
 - Toimintasääntö.
 - Toimintasuunnitelma 2010.
- Welch, Jack 2005. Voittajaksi. Helsinki: Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

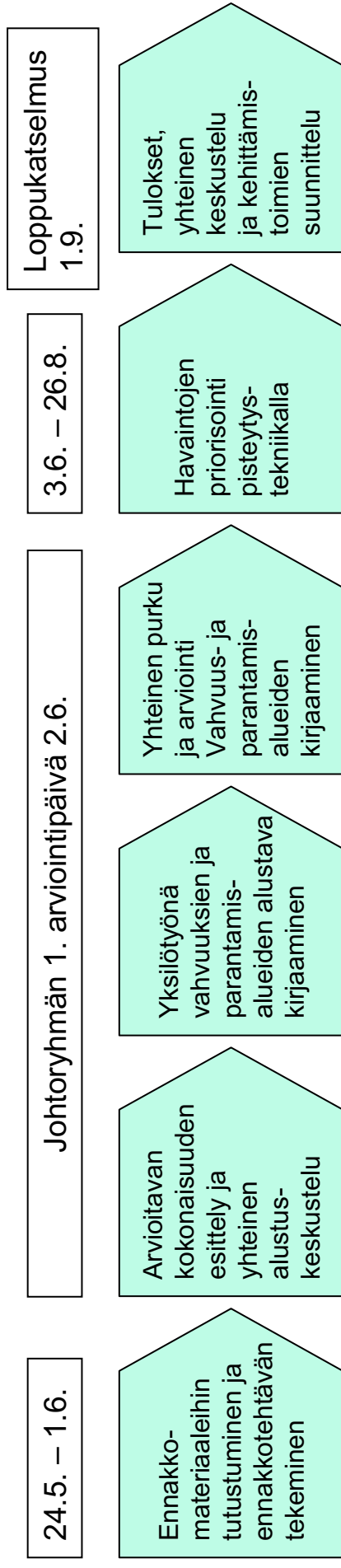
Liitteet

1 Johtamisen itsearviointimalli ja ennakkotehtävä

Johtamisen itsearviointimalli ja ennakkotehtävä 2010

Itsearviointiprosessi

- Toteutetaan kahtena yhteisenä arviointipäivänä sekä niitä edeltävinä valmistelutehtävinä alla kuvatun prosessin mukaisesti.



Tämä vaihe toistuu jokaisen arvioitavan kokonaisuuden osalta samanlaisena.

Toteutus

- EFQM -mallin tavoin tunnistetaan vahvuus- ja parantamisaalueita.
- Arvioinnin viitekehyksenä johtamisen ja tuloksellisuuden näkökulmat.
- Hyödynnettävät dokumentit:
 - määritellyt EFQM -mallin arviointialueet (EFQM Excellence Model)
 - Johdon tapa toimia -dokumentti
 - määritellyt organisaation muut sisäiset dokumentit
 - Johtamisen kehittäminen itsearvioinnin avulla -opinnäytetyön valitut osiot.

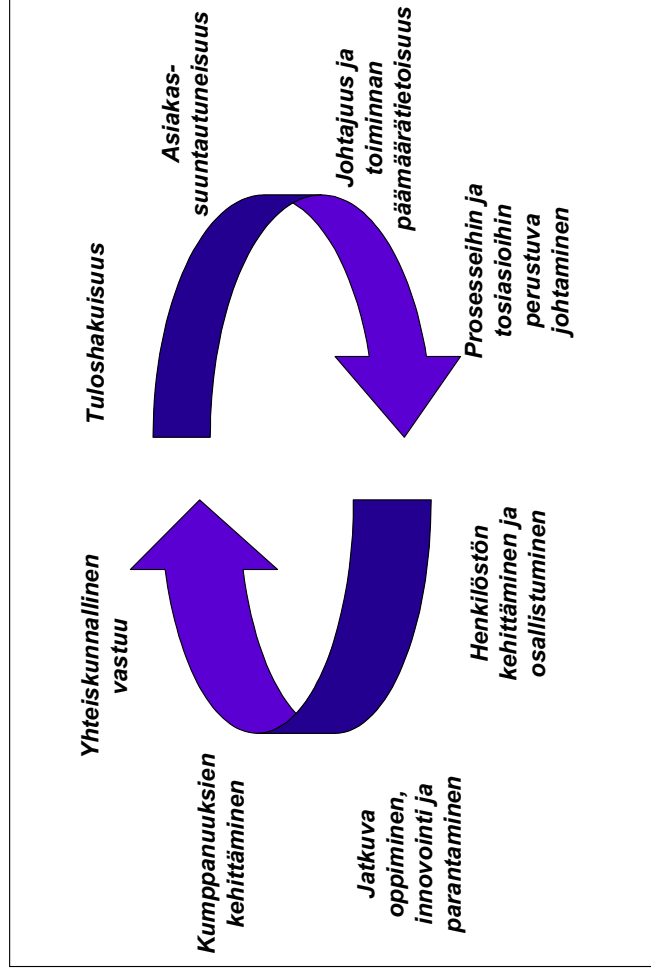
Tavoite

- Tunnistaa vahvuus- ja parantamisaalueita johtamisen eri osa-alueilla.
- Priorsoida havaitut parantamisaalueet.
- Määrittellä havaituille parantamisaueille kehittämistoimia tuloksellisen johtamisen parantamiseksi.
- Varmistaa kehittämistoimien toteutuminen vastuuttamalla ja saattamalla ne osaksi seuraavan vuoden toimintasuunnitelmia, tai ryhtyä kiireellisiksi määriteltyihin kehittämistöimiin välittömästi arvioinnin jälkeen.

EFQM -mallin mukaiset erinomaisuuden tunnuspiirteet

LIITE 1

- EFQM:n tunnuspiirteet pätevät johtamisarvioinnissa.



- Johtaminen on organisaation vaikuttavin prosessi, koska se liittyy kaikkiin muihin prosesseihin ja ohjaa niitä.

Kuvan lähde: EFQM Excellence Model 2002.
Suomenkielinen käännös.

Arvioitavat kokonaisuudet

1. Strategiaprosessi, strategian viestintä ja toteuttaminen
2. Organisaation tuloksellisuus
3. Johtamisprosessi
4. Panostuksen ohjaus
5. Palaverikäytännöt
6. Työyhteisön toimivuus

Ennakkotehtävän ohje

- Tutustu ennakkotehtävässä määriteltyihin materiaaleihin.
- Kirjaa ennakkotehtävänä työpohjiin havaitsemiasi vahvuus- ja parantamisalueita määriteltyjen EFQM - arviointiperusteiden sekä omien havaintojesi ja kokemustesi perusteella.
 - Hyvä ennakkovalmistautuminen nopeuttaa varsinaisen arviointipäivän työtä ja mahdollistaa laadukkaan arvioinnin sekä edesauttaa keskusteluja ja pohdintoja.

Ennakkotehtävä, arviointialue 1

Strategiaprosessi, strategian viestintä ja toteuttaminen

- Tutustu ja hyödynnä arvioinnissasi seuraavia materiaaleja
 - opinnäytetyön strategisen johtamisen teoriakappaleet 2.1, 2.2, 2.3
 - organisaation strategiadokumentti.

- Arvioidessasi käytä omia kokemuksiasi ja näkemyksiäsi, sekä pohdi ainakin seuraavia EFQM -mallin* arviointikohtia:
 - 1d) Miten johtajat vahvistavat ja tukevat erinomaisuutta edistävää kulttuuria organisaatiossa?
 - 1e) Miten johtajat tunnistavat muutostarpeet ja saavat aikaan muutoksia organisaatiossa?
 - 2a) Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat sidosryhmien nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin ja odotuksiin?
 - 2b) Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat suorituskyvyn mittaamisesta saatavaan tietoon, tutkimuksiin, oppimiseen ja parhaisiin käytäntöihin?
 - 2c) Miten toimintaperiaatteita ja strategiaa kehitetään, arvioidaan ja pidetään ajan tasalla?
 - 2d) Miten toimintaperiaatteet ja strategia viestitään ja toteutetaan keskeisten prosessien avulla?

- Tutustu EFQM Excellence Model -kirjasta em. kohtien tarkempiin määritelmiin.

* Lähde: EFQM Excellence Model 2002.
Suomenkielinen käännös.

Ennakkotehtävä, arviointialue 2

Tuloksellisuus

- Tutustu ja hyödynnä arvioinnissasi seuraavia materiaaleja
 - opinnäytetyön kuvaus tuloksellisuudesta, kpl 5.4.1
 - tilinpäätökset 2006 – 2010
 - asiakastytyväisyystutkimukset 2006 – 2010
 - henkilöstötytyväisyystutkimukset 2006 – 2010
 - kilpailukykyanalyysi.
- Arvioidessasi käytä omia kokemuksiasi ja näkemyksiäsi, sekä pohdi ainakin seuraavia EFQM -mallin* arviointikohtia:
 - 6a) Asiakkaiden näkemykset
 - 6b) Sisäinen suorituskyky asiakasnäkökulmasta
 - 7a) Henkilöstön näkemykset
 - 7b) Sisäinen suorituskyky henkilöstönäkökulmasta
 - 9a) Keskeiset suorituskyvyn tulokset
 - 9b) Sisäinen suorituskyky talouden ja keskeisten prosessien näkökulmasta
- Tutustu EFQM Excellence Model -kirjasta em. kohtien tarkempiin määritelmiin.

* Lähde: EFQM Excellence Model 2002.
Suomenkielinen käännös.

Ennakkotehtävä, arviointialue 3

Johtamisprosessi

- Tutustu ja hyödynnä arvioinnissasi seuraavia materiaaleja
 - opinnäytetyön teoriakappale 3.1, toimiva johtamisprosessi
 - opinnäytetyön johtamisprosessin kuvaus, kpl 5.5.1 – 5.5.4
 - Johdon tapa toimia -dokumentti.
- Arvioidessasi käytä omia kokemuksiasi ja näkemyksiäsi, sekä pohdi ainakin seuraavia EFQM -mallin* arviointikohtia:
 - 1b) Miten johtajat osallistuvat henkilökohtaisesti organisaation johtamisjärjestelmän kehittämiseen, toteuttamiseen ja jatkuvaan parantamiseen?
 - 4e) Miten tietoa, tietämystä ja tietopääomaa hallitaan?
- Tutustu EFQM Excellence Model -kirjasta em. kohtien tarkempiin määritelmiin.

* Lähde: EFQM Excellence Model 2002.
Suomenkielinen käännös.

Ennakkotehtävä, arviointialue 4

Palaverikäytännöt

- Tutustu ja hyödynnä arvioinnissasi seuraavia materiaaleja
 - opinnäytetyön teoriakappale 3.2, palaverikäytännöt
 - opinnäytetyön palaverikäytäntöjen kuvaus, kpl 5.6.1
- Arvioidessasi käytä omia kokemuksiasi ja näkemyksiäsi, sekä pohdi ainakin seuraavia EFQM -mallin* arviointikohtia:
 - 3c) Miten henkilöstön osallistumista edistetään ja henkilöstöä valtuutetaan?
 - 3d) Miten organisaatiossa käydään vuoropuhelua?
- Tutustu EFQM Excellence Model -kirjasta em. kohtien tarkempiin määritelmiin.
- Arvioi johdon palaverikäytäntöjä sekä tiimiohjauksen ja toimipisteiden palaverikäytäntöjä.

* Lähde: EFQM Excellence Model 2002.
Suomenkielinen käännös.

Ennakkotehtävä, arviointialue 5

Panostuksen ohjaus

- Tutustu ja hyödynnä arvioinnissasi seuraavia materiaaleja
 - opinnäytetyön panostuksen ohjausta, tulossuuntautuneisuutta ja olennaiseen keskittymistä käsittelevät teoriakappaleet 3.3 ja 3.4
 - opinnäytetyön panostuksen ohjauksen kuvaus, kpl 5.7.1
 - organisaation toiminnalliset vuosisuunnitelmat
 - johdon vuosikello ja talousarviovuosikello
 - organisaation tuloskorttiohjauksen kuvaus ja tuloskortit

- Arvioidessasi käytä omia kokemuksiasi ja näkemyksiäsi, sekä pohdi ainakin seuraavia EFQM -mallin* arviointikohtia:
 - 1b) Miten johtajat osallistuvat henkilökohtaisesti organisaation johtamisjärjestelmän kehittämiseen, toteuttamiseen ja jatkuvaan parantamiseen?
 - 1d) Miten johtajat vahvistavat ja tukevat erinomaisuutta edistävää kulttuuria organisaatiossa?
 - 2d) Miten toimintaperiaatteet ja strategia viestitään ja toteutetaan keskeisten prosessien avulla?
 - 4b) Miten taloudellisia resursseja hallitaan?

- Tutustu EFQM Excellence Model -kirjasta em. kohtien tarkempiin määritelmiin.
- Arvioi, miten panostuksen ohjaus ja budjetointi tukevat strategian toteuttamista omassa organisaatiossa. Arvioi myös, miten tulossuuntautuneisuuden periaate toteutuu johtamisessa.

* Lähde: EFQM Excellence Model 2002.
Suomenkielinen käännös.

Ennakkotehtävä, arviointialue 6

Työyhteisön toimivuus

- Tutustu ja hyödynnä arvioinnissasi seuraavia materiaaleja
 - opinnäytetyön toimivan työyhteisön periaatteita ja suoritusten johtamista käsittelevä teoriakappale 4.1
 - opinnäytetyön kuvaus, kpl 5.8.1
 - henkilöstötyytyväisyystutkimukset 2006 – 2010.

- Arvioidessasi käytä omia kokemuksiasi ja näkemyksiäsi, sekä pohdi ainakin seuraavia EFQM -mallin* arviointikohtia:
 - 1a) Miten johtajat kehittävät mission, vision, arvot ja eettiset periaatteet sekä toimivat erinomaisuutta edistävän kulttuurin esikuvina?
 - 1b) Miten johtajat vahvistavat ja tukevat erinomaisuutta edistävää kulttuuria organisaatiossa?
 - 1d) Miten toimintaperiaatteet ja strategia viestitään ja toteutetaan keskeisten prosessien avulla?

- Tutustu EFQM Excellence Model -kirjasta em. kohtien tarkempiin määritelmiin.

- Arvioi, miten hyvin teoriakappaleessa kuvatut toimivan työyhteisön peruspilarit toimivat omassa organisaatiossa, ja miten hyvin henkilökohtainen tavoiteasetanta on linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa ja tukee strategian toteuttamista.

* Lähde: EFQM Excellence Model 2002.
Suomenkielinen käännös.

Vinkit havaintojen kirjaamiseen

Kirjatun havainnon tulee

- olla konkreettinen
- olla oleellinen
- sisältyä johtamisnäkökulman viitekehykseen
- olla kokonainen lause
- mahdollistaa kehittämistoimien suunnittelu sen avulla.

Esimerkki: miten voit parantaa (tai yrittää parantaa) toimintaa seuraavien havaintojen perusteella:

- Parantamisaalue: ”tuloskorttiohjaus ei toimi”
- Parantamisaalue: ”tuloskorttiohjauksella ei ole haluttua ohjausvaikutusta operatiivisella tasolla, koska siinä asetetut mittarit eivät ole konkreettisia”

Vs.

Kirjausperiaatteet

VAHVUUDEET

- ovat organisaation menestyksen kulmakiviä
- erottavat organisaation positiivisesti muista
- vahvistavat tulosten aikaansaantikykyä
- luovat erinomaisuutta ja kilpailukykyä.

PARANTAMISALUEET

- estävät hyödyntämästä vahvuuksia
- erottavat organisaation negatiivisesti muista
- puutteita toiminnassa ja sen kehittämisessä
- ovat esteitä hyvälle tuloksille.



Muista näyttö!

Priorisointi

- Arviointipäivän jälkeen parantamisalueet priorisoidaan tärkeysjärjestykseen.
- Käytetään pisteytysteknikkaa, jossa jokainen arvioija arvottaa kunkin arviointialueen havainnot näkemyksensä mukaisesti tärkeysjärjestykseen (1 – 9 pistettä, 9 = tärkein).
- Loppukatselmuksen kehittämistoimien suunnittelussa kaikki havainnot huomioidaan, mutta tärkeimpiä havaintoja priorisoidaan.

Kehittämistöimien toteuttamisen varmistaminen

- Loppukatselmuksessa kaikki suunnitellut kehittämistöimet vastuutetaan johtoryhmän jäsenille.
- Merkittävimmät kehittämistöimet nostetaan organisaation seuraavan vuoden toimintasuunnitelmiin.
- Välitöntä reagointia vaativien kehittämistöimien toteuttaminen aloitetaan heti.
- Toteutumista seurataan johtoryhmän palaverikäytäntöjen mukaisessa raportoinnissa osana muuta johtamista.