

**Satu Heikkilä**

**LÄNSI-SUOMEN VEROTOIMISTON HENKILÖSTÖN  
KÄSITYKSET ESIMIES- JA PROSESSITYÖN ERIYTTÄMISESTÄ**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Maaliskuu 2017**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Yksikkö</b> Ylivieska	<b>Aika</b> Maaliskuu 2017	<b>Tekijä/tekijät</b> Satu Heikkilä
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous		
<b>Työn nimi</b> LÄNSI-SUOMEN VEROTOIMISTON HENKILÖSTÖN KÄSITYKSET ESIMIES- JA PROSESSITYÖN ERIYTTÄMISESTÄ		
<b>Työn ohjaaja</b> Pekka Paajanen		<b>Sivumäärä</b> 64 + 3
<b>Työelämäohjaaja</b> Ulla Haka-Risku		
<p>Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Länsi-Suomen verotoimisto, joka on yksi Verohallinnon yhdeksästä henkilöverotusyksiköstä. Työn tavoitteena oli selvittää Länsi-Suomen verotoimiston henkilöstön kokemuksia esimies- ja prosessityön eriyttämisestä. Tavoitteena oli myös löytää mahdollisia kehittämiskohteita eriyttämiseen liittyen. Tutkimusongelmaksi määriteltiin, millaisia käsityksiä Länsi-Suomen verotoimiston henkilöstöllä on esimies- ja prosessityön eriyttämisestä. Pääongelmaa tarkentamaan määriteltiin alatutkimusongelmiksi, millaisia käsityksiä henkilöstöllä on siitä, miten esimies- ja prosessityön eriyttämisestä tiedotettiin, millaisia käsityksiä henkilöstöllä on eriyttämisen jälkeisestä esimiestyöstä, millaisia käsityksiä henkilöstöllä on eriyttämisen jälkeisestä prosessivastaavan työstä sekä millaisia käsityksiä henkilöstöllä on ryhmäjaon ja ryhmäytymisen onnistumisesta.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa tietoperustassa käsiteltiin esimiestyötä, esimiehen taitoja ja muutosjohtamista. Omana lukunaan perehdyttiin myös prosessijohtamiseen, prosesseihin ja prosessinomistajan tehtäviin. Empiirinen tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena Länsi-Suomen verotoimiston henkilöstölle. Tutkimukseen osallistui 138 vastaajaa, joka oli 53 prosenttia kohderyhmästä.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että Länsi-Suomen verotoimiston henkilöstö on pääasiassa ollut tyytyväinen esimies- ja prosessityön eriyttämiseen. Tiedottamisessa ja eriyttämisen jälkeisessä esimiestyössä on onnistuttu. Melko hyvin on onnistuttu myös eriyttämisen jälkeisessä prosessivastaavan työssä sekä ryhmäjaossa ja ryhmäytymisessä. Toimintayksikön kaksikielisyyteen tulee kiinnittää huomiota joka-päiväisessä työskentelyssä. Tutkimuksen avulla löytyi myös hyviä kehittämissuhteita.</p>		

<b>Asiasanat</b> Esimiesosaaminen, esimiestyö, muutosjohtaminen, prosessiajattelu, prosessijohtaminen, prosessinomistaja, prosessityypit
---

## ABSTRACT

<b>CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b> Ylivieska	<b>Date</b> Mars 2017	<b>Author</b> Satu Heikkilä
<b>Degree programme</b> Business administration		
<b>Name of thesis</b> THE STAFF'S PERCEPTIONS OF LEADERSHIP AND PROCESS WORK DIFFERENTIATION IN WEST FINLAND TAX OFFICE		
<b>Instructor</b> Pekka Paajanen	<b>Pages</b> 64 + 3	
<b>Supervisor</b> Ulla Haka-Risku		
<p>The client of this thesis was the West Finland Tax Office, which is one of the nine personal taxation units in the Tax Administration. The purpose of this research was to resolve the perceptions of the staff's experience in leadership and process work differentiation at the West Finland Tax Office. The purpose was also to find potential areas of development related to differentiation. The research problem was defined as to what kind of perceptions West Finland Tax Office's staff has in leadership and the process work differentiation. The main problem was defined to specify four other problems, what kind of perceptions employees have on how the leadership and process work differentiation was announced, what kind of perceptions employees have for post-differentiation in leadership, what kind of perceptions employees have about post-differentiation in process responsible work and what kind of perceptions staff have in the success of group structure and alignment.</p> <p>The theoretical part of the thesis was focused on supervisory, managerial skills and change management. Under its own main title, the process management, processes and process owner's tasks were familiarized. The empirical research was carried out as a quantitative survey. The research was completed as an overall research on the staff of the West Finland Tax Office. The research involved 138 respondents, which is 53 percentage of the target group.</p> <p>The results showed that the staff at the West Finland Tax Office have mainly been satisfied with the leadership and the process work differentiation. Communication and post-separation of leadership has been successful. The separation of the post-process work as well as the corresponding group division and alignment have succeeded fairly well. The operational unit should pay attention to bilingualism in their daily work. The research also found good proposals for development.</p>		
<b>Key words</b> Change management, leadership, leadership skills, process management, process owner, process thinking, process types		

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 TOIMEKSIANTAJAORGANISAATION KUVAUS</b> .....	<b>3</b>
2.1 Verohallinto .....	3
2.2 Länsi-Suomen verotoimisto .....	5
2.2.1 Länsi-Suomen verotoimiston prosessit .....	7
2.2.2 Esimies- ja prosessityön eriyttämiseen liittyneet toimenpiteet .....	9
<b>3 ESIMIESTYÖ</b> .....	<b>12</b>
3.1 Yleistä esimiestyöstä .....	12
3.2 Esimiesosaaminen .....	14
3.3 Hyvän esimiehen ominaisuudet .....	17
3.4 Esimiehen tehtävät .....	18
3.5 Muutosjohtaminen osana esimiestyötä .....	23
<b>4 PROSESSIJOHTAMINEN</b> .....	<b>29</b>
4.1 Yleistä prosessijohtamisesta .....	29
4.2 Prosessiajattelu .....	30
4.3 Prosessinomistaja .....	33
4.4 Prosessijohtaminen matriisiorganisaatiossa .....	34
<b>5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>36</b>
5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat .....	36
5.2 Tutkimusote ja kyselylomakkeen laatiminen .....	36
5.3 Kohdejoukko, tiedonkeruu ja tutkimusaineiston analysointi .....	38
5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja tutkimusaineiston kuvaus .....	40
<b>6 TUTKIMUSTULOKSET</b> .....	<b>42</b>
6.1 Vastaajien käsityksiä esimies- ja prosessityön eriyttämisestä tiedottamisesta .....	42
6.2 Vastaajien käsityksiä eriyttämisen jälkeisestä esimiestyöstä .....	44
6.3 Vastaajien käsityksiä eriyttämisen jälkeisestä prosessityöstä .....	47
6.4 Vastaajien käsityksiä ryhmäjaosta ja yhteistyöstä esimiesryhmien ja prosessien sisällä .....	50
<b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b> .....	<b>55</b>
7.1 Vastaukset tutkimusongelmiin .....	55
7.2 Tutkimuksen arviointi ja oman työskentelyn pohdinta .....	60
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>63</b>
<b>LIITTEET</b>	
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys .....	2
KUVIO 2. Verohallinnon organisaatiokaavio .....	3
KUVIO 3. Esimiehen ja prosessivastaavan tehtävät sekä heidän palavereissaan käsiteltävät asiat .....	7
KUVIO 4. Länsi-Suomen verotoimiston kiinnittyminen Verohallinnon prosesseihin .....	9

KUVIO 5. Länsi-Suomen verotoimiston organisaatiokaavio .....	10
KUVIO 6. Esimiestyön osa-alueet.....	13
KUVIO 7. Johtajuuden osaamispuu.....	15
KUVIO 8. Muutoksen askeleet.....	24
KUVIO 9. Prosessi.....	32
KUVIO 10. Vastaajien käsitykset esimies- ja prosessityön eriyttämisestä tiedottamisesta.....	42
KUVIO 11. Vastaajien äidinkielen vaikutus kokemukseen viestinnän saatavuudesta sekä selkeydestä ja ymmärrettävyydestä.....	43
KUVIO 12. Vastaajien käsitykset eriyttämisen jälkeisestä esimiestyöstä .....	45
KUVIO 13. Vastaajien äidinkielen vaikutus kokemukseen asioiden hoitamisesta esimiehen kanssa ja esimiehen helposti lähestyttävyydestä .....	46
KUVIO 14. Vastaajien käsitykset eriyttämisen jälkeisestä prosessivastaavan työstä .....	48
KUVIO 15. Vastaajien äidinkielen vaikutus kokemukseen asioiden hoitamisesta prosessi- vastaavien kanssa ja prosessivastaavien viestinnästä .....	49
KUVIO 16. Vastaajien käsitykset ryhmäjaosta ja ryhmäytymisestä .....	51
KUVIO 17. Vastaajien äidinkielen vaikutus kokemukseen eriyttämisen jälkeisestä työskentelystä ja oman ryhmän jäsenten tuntemisesta.....	52

## **KUVAT**

KUVA 1. Länsi-Suomen verotoimiston toiminta-alue .....	5
--	---

## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1. Esimiehen tehtäviä.....	19
TAULUKKO 2. Muutoksen johtamisessa huomioitavat asiat.....	28
TAULUKKO 3. Ajattelutavan muutos .....	31

## 1 JOHDANTO

Esimiehet ovat työyhteisössä työnantajan edustajia. Esimiehiä tarvitaan osaamisen hankintaan ja kehittämiseen, hyvinvoinnista huolehtimiseen sekä tasavertaisten ihmissuhteiden kehittämiseen. Esimiehillä on myös vastuu tarttua kielteisiin ilmiöihin organisaatiossa. Heidän tehtävänä on varmistaa, että organisaation kaikki työt tehdään annettujen ohjeiden mukaisesti. Esimiestyö vaatiikin oman aikansa, eikä aika riitä aina myös prosesseista huolehtimiseen. Henkilöt työskentelevät usein useammassa prosessissa, joten tarvitaan esimies, jonka kanssa työntekijät voivat kokonaisvaltaisesti keskustella työtilanteestaan ja kehittämisestään.

Prosessit alkavat aina asiakkaasta ja päättyvät häneen, ja ne ohjaavat organisaation toimintaa. Prosessien avulla henkilöt tekevät työt samalla tavalla ja samojen ohjeistusten mukaisesti. Prosessien avulla saadaan myös kuvattua kaikki organisaation toimintatavat näkyviksi. Lisäksi ne selkeyttävät muiden ryhmien työtehtäviä. Prosessimainen toimintatapa varmistaa organisaation jatkuvan kehittymisen sekä mahdollistaa nopean reagoinnin muutoksiin.

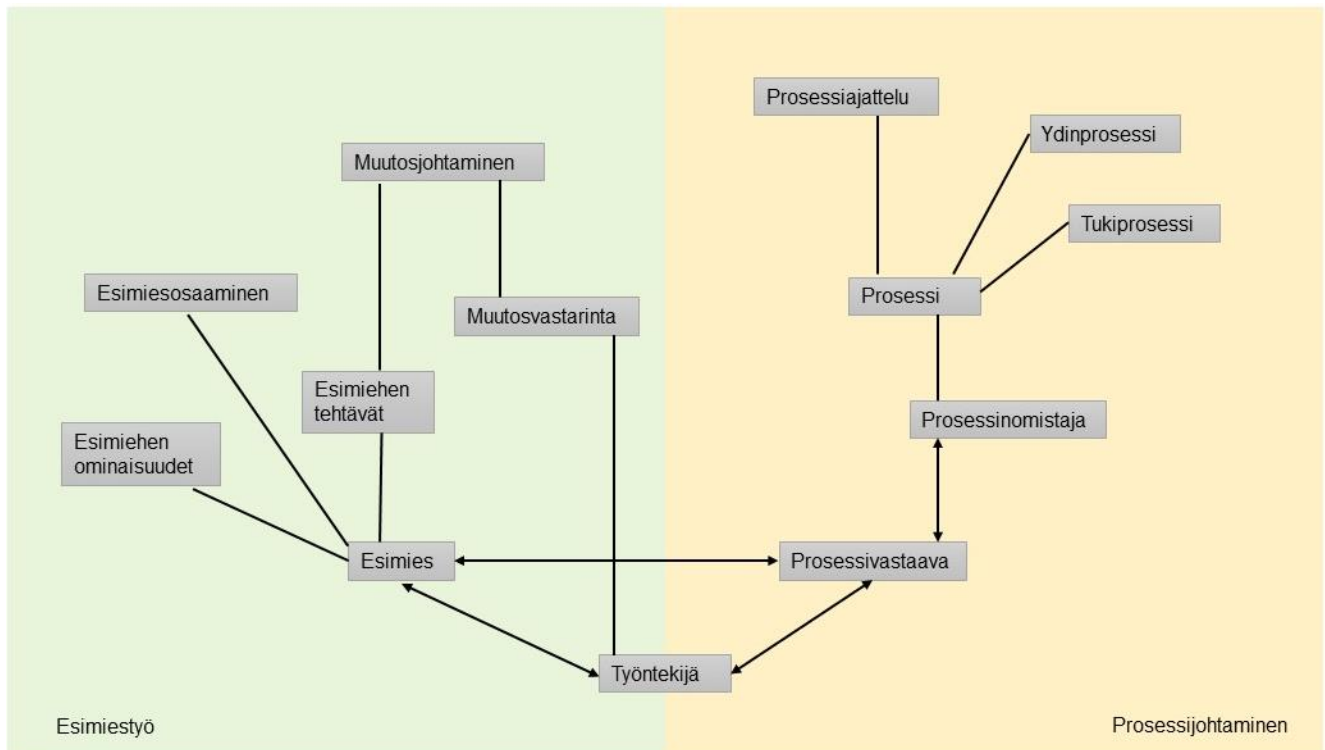
Opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä esimies- ja prosessityöhön liittyviin asioihin. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Länsi-Suomen verotoimiston henkilöstön kokemuksia esimies- ja prosessityön eriyttämisestä. Lisäksi tavoitteena oli löytää mahdollisia kehittämiskohteita eriyttämiseen liittyen. Tutkimukseni pääongelma ja alaongelmat ovat seuraavat:

**Millaisia käsityksiä Länsi-Suomen verotoimiston henkilöstöllä on esimies- ja prosessityön eriyttämisestä?**

- **Millaisia käsityksiä henkilöstöllä on siitä, miten esimies- ja prosessityön eriyttämisestä tiedotettiin?**
- **Millaisia käsityksiä henkilöstöllä on eriyttämisen jälkeisestä esimiestyöstä?**
- **Millaisia käsityksiä henkilöstöllä on eriyttämisen jälkeisestä prosessivastaavan työstä?**
- **Millaisia käsityksiä henkilöstöllä on ryhmäjaon ja ryhmäytymisen onnistumisesta?**

Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikuttivat toimeksiantajan ehdotus aiheesta, sekä oma kiinnostukseni ehdotettuun aihealueeseen. Lisäksi aihe oli ajankohtainen toimeksiantajaorganisaatiossa, koska esimies-

ja prosessityön eriyttämisestä oli kulunut vuosi, eikä henkilöstön näkökulmaa eriyttämisen onnistumisesta oltu vielä analysoitu. Uskon, että opinnäytetyön kautta toimeksiantaja saa tietoa siitä, miten henkilöstö on kokenut eriyttämisen, sekä missä vaiheessa muutosta henkilöstö on menossa. Kun organisaation työskentely on sujuvaa ja henkilöstön hyvinvointi on kohdillaan, myös asiakkaat hyötyvät siitä. Opinnäytetyön teoreettisesta viitekehyksestä (KUVIO 1) käy ilmi keskeiset käsitteet ja niiden yhteydet toisiinsa. Kuvio 1 havainnollistaa myös eri roolien välistä tiedonkulkua.



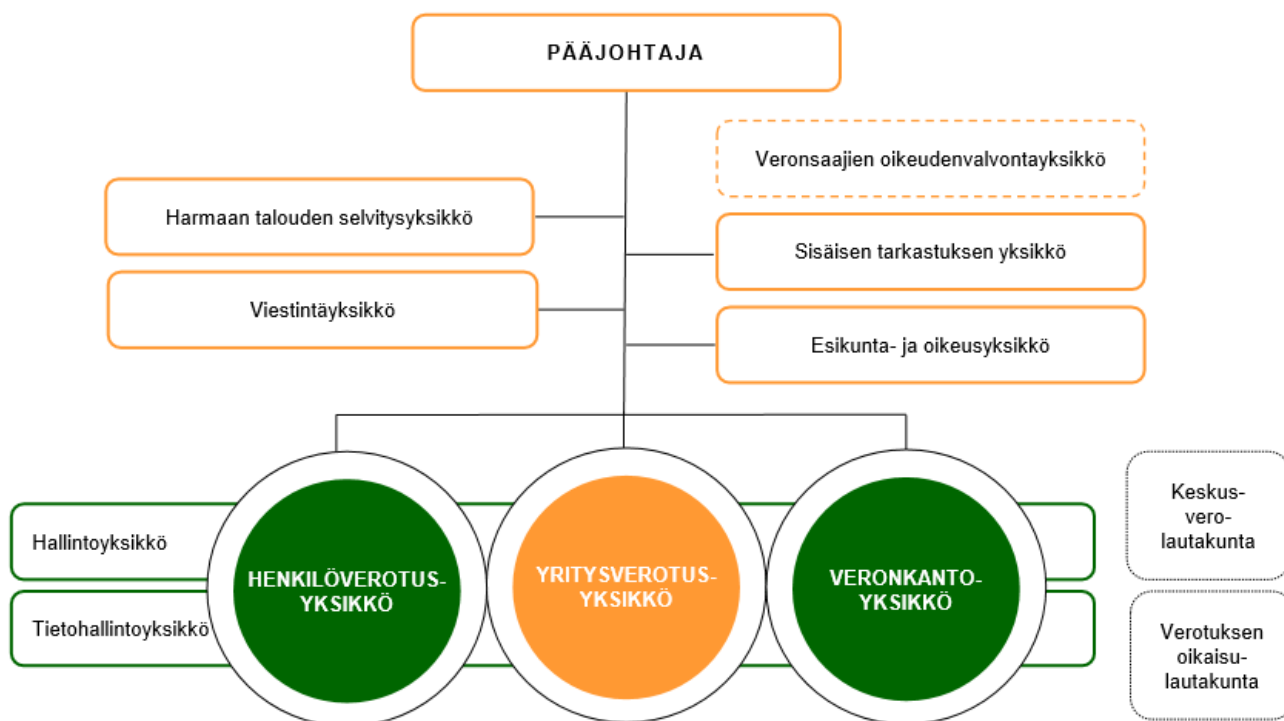
KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta tietoperustasta ja empiirisestä tutkimusosasta. Tutkimuksen toteutin kvantitatiivisena tutkimuksena Länsi-Suomen vero toimiston henkilöstölle. Henkilöstökysely toteutettiin joulukuussa 2016. Opinnäytetyön luvussa kaksi on esitelty toimeksiantajaorganisaatiota ja tutkimuksen lähtökohtia. Kolmas luku käsittelee esimiestyötä, esimiehen taitoja sekä muutosjohtamista. Neljännessä luvussa on perehdytty prosessityöhön, prosesseihin sekä prosessinomistajan tehtäviin. Viidennessä luvussa on avattu empiirisen tutkimuksen toteuttamista ja kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia. Seitsemäs luku pitää sisällään johtopäätöksiä ja pohdintaa opinnäytetyöhön liittyen.

## 2 TOIMEKSIANTAJAORGANISAATION KUVAUS

### 2.1 Verohallinto

Verohallinto on Valtiovarainministeriön alainen organisaatio, joka toimii koko Suomessa. Verohallinnon tehtävänä on verotuksen toimittaminen, verovalvonta, verojen ja maksujen kanto, perintä ja tilitys sekä veronsaajien oikeudenvallvonta. (Laki Verohallinnosta 11.6.2010/503, § 2.) Verohallinnon asiakkaita ovat kaikki Suomessa asuvat henkilöt ja kuolinpesät sekä taloudellista toimintaa harjoittavat yhteisöt ja yritykset. Verohallinto kerää suurimman osan Suomen julkisen talouden tuloista. Kerätyt verot tilitetään yhteiskunnan palveluja tarjoaville toimijoille, kuten valtiolle, kunnille, evankelisluterilaisille ja ortodoksisille seurakunnille sekä Kansaeläkelaitokselle. (Valtiovarainministeriö.) Verohallinnon palveluksessa työskentelee noin 5 000 henkilöä. Verohallintoon kuuluvat Henkilöverotus-, Yritysverotus- ja Veronkantoyksikkö. (Verohallinto 2016.) Verohallinnon organisaatio on kuvattu kuviossa 2.



KUVIO 2. Verohallinnon organisaatiokaavio (Verohallinto 2015a)



Henkilöverotusyksikön tehtävänä on vastata henkilöasiakkaiden sekä liikkeen- ja ammatinharjoittajien verotuksesta. Lisäksi yksikkö vastaa kiinteistöverotuksesta sekä perintö- ja lahjaverotuksesta. Yritysverotusyksikkö vastaa osakeyhtiöiden ja muiden yhteisöasiakkaiden palveluista ja ohjauksesta, asiakastiedoista, verotuksesta ja verotuksen yhteydessä tapahtuvasta verovalvonnasta sekä kaikkien yritysmuotojen verotarkastuksista. Veronkantoyksikkö vastaa puolestaan verojen maksamiseen, perintään ja tilittämiseen liittyvistä tehtävistä. Keskusverolautakunta sekä Verotuksen oikaisulautakunta ovat Verohallinnosta riippumattomia toimielimiä. Keskusverolautakunnan tehtävänä on antaa ennakkoratkaisuja ja Verotuksen oikaisulautakunta puolestaan käsittelee oikaisuvaatimuksia. (Verohallinto 2016.)

Verohallinnon sisäisiä palveluyksiköitä ovat Tietohallintoyksikkö, joka hoitaa tietoteknisiä tehtäviä sekä Hallintoyksikkö, joka vastaa henkilöstö-, talous- ja yleishallintotehtävistä. Esikunta- ja oikeusyksikkö vastaa esikuntatehtävistä sekä pääjohtajan määräysten valmistelusta ja esittelystä. Viestintäyksikön tehtävänä on puolestaan Verohallinnon konsernitason viestinnästä, verkkopalveluista ja kielipalveluista huolehtiminen. Sisäisen tarkastuksen yksikkö tarkastelee Verohallinnon sisäisen valvonnan riittävyyttä. Harmaan talouden selvitysyksikön tarkoituksena on tuottaa tietoa harmaan talouden ilmiöstä sekä laatia yrityksistä ja yhteisöistä selvityksiä muille viranomaisille. Veronsaajien oikeudenvallontayksikkö on Verohallinnosta riippumaton. Sen tehtävänä on valvoa veronsaajien oikeuksia verotuksessa ja verotusta koskevassa muutoksenhaussa. (Verohallinto 2016.)

Verohallinnon toiminta-ajatuksena on verotuksen toimittaminen oikean määräisenä ja oikeaan aikaan yhteiskunnan toimintojen rahoittamiseksi. Verohallinnon arvoja ovat luottamus, yhteistyö ja uudistuminen. Luottamus arvona tarkoittaa asiakkaalle sitä, että Verohallinto luottaa asiakkaisiinsa ja organisaatio pyrkii toimimaan niin, että asiakkaatkin voivat luottaa Verohallintoon. Lisäksi toiminta pyritään saamaan läpinäkyväksi, päätökset ennakoitaviksi, perustelluiksi ja pitäviksi sekä palvelut toimintavarmiksi ja asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Yhteistyöllä tarkoitetaan palveluiden kehittämistä yhteistyössä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Uudistuminen arvona tarkoittaa puolestaan asiakkaalle sitä, että palvelut ovat nykyaikaisia ja asiantuntevia. Verohallinto pyrkii kehittämään palveluitaan, jotta asiakkaiden veroasioiden hoitaminen olisi mahdollisimman vaivatonta. (Verohallinto 2015b; Verohallinnon sisäinen intra.)

Verohallinnon visiona on olla maineeltaan ja tuloksiltaan yksi maailman parhaimmista. Tässä tavoitteessa auttavat toiminnan luotettavuus, yhdenmukaisuus sekä henkilökunnan ammattitaito. Verohallinnon tavoitteena on vähentää verovajetta ja vaikuttaa asiakkaiden veromyönteisyyteen sekä minimoida riskit ja mahdollisuudet toimia väärin. Lisäksi pyritään vähentämään asiakkaiden hallinnollista taakkaa

ja palkitsemaan oikein toimimisesta. Strategisiksi tavoitteiksi vuosille 2013–2018 Verohallinto on linjannut verovajeen merkittävän pienenemisen, asiakkaiden toimimisen oikein sekä osaavan ja motivoituneen henkilöstön. (Verohallinto 2015b.)

## 2.2 Länsi-Suomen verotoimisto

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Länsi-Suomen verotoimisto. Länsi-Suomen verotoimisto on perustettu 1.1.2016. Uuden fuusioituneen verotoimiston muodostivat Etelä-Pohjanmaan, Jokilaaksojen, Keski-Pohjanmaan ja Pohjanmaan verotoimistot (KUVA 1). Kuvassa 1 on merkitty Länsi-Suomen verotoimiston toiminta-alue keltaisella värillä. Länsi-Suomen verotoimiston pääpaikka sijaitsee Vaasassa. Länsi-Suomen verotoimisto on yksi yhdeksästä henkilöverotusyksikön toimintayksiköistä, jossa työskentelee 263 henkilöä (vuonna 2016). Henkilöstöstä äidinkieleltään ruotsinkielisiä on 49 henkilöä.



KUVA 1. Länsi-Suomen verotoimiston toiminta-alue

Länsi-Suomen verotoimiston toiminta-alueella otettiin prosessiajattelu käyttöön vuonna 2010, jonka tarkoituksena oli tukea linjaorganisaatiota erityisesti toiminnan kehittämisenä. Prosessit mahdollistavat töiden tasaamisen eri yksiköiden välillä sekä tasapuolisuuden toteutumisen alueiden välillä. (Verohallinto 2015b.) Prosesseilla on valtakunnalliset prosessinomistajat, mutta jokaisella prosessilla on verotoimistoissa myös prosessivastaava. Prosessivastaavat muodostavat prosessinomistajan tukena toimivan ryhmän sekä toimivat henkilöstön ja prosessin välisenä linkkinä. Prosessien tullessa Verohallintoon esimiehet toimivat sekä esimiestehtävissä että prosessivastaavina.

Syyskuussa 2015 prosessi- ja esimiestyön eriyttäminen aloitettiin Länsi-Suomen verotoimistossa Henkilöverotusyksikön linjan mukaisesti. Roolien eriyttäminen käytännössä edellytti roolien välisen työnjaon selkeyttämistä, johtamisen rakenteiden uudistamista, prosessisuuntaisen johtamisen käytäntöön viemistä sekä ryhmäsuuntaisen johtamisen vahvistamista. Roolien välisen työnjaon selkeyttämisen edellytyksenä oli, että prosessivastaavilla ja esimiehillä oli yhteneväinen näkemys roolien tehtävistä ja siitä, mikä omassa työssä muuttuu ja miten. Johtamisen rakenteiden uudistamisessa muodostettiin johtamisfoorumeja tukemaan erilaisia yhteistyötarpeita. Johtamisfoorumeiden tarkoitukset määriteltiin niin, etteivät ne olleet keskenään päällekkäisiä ja ne toimivat aktiivisesti. Prosessisuuntaisen johtamisen käytäntöön viennissä varmistettiin, että virkailijat tiesivät, mistä asioista keskustellaan ja sovitaan prosessivastaavan kanssa. Ryhmäsuuntaisen johtamisen vahvistamisen edellytyksenä oli puolestaan, että virkailijat tiesivät, mistä asioista keskustellaan ja sovitaan esimiehen kanssa. (Verohallinnon sisäinen intra.)

Prosessivastaavan päätehtävänä on hoitaa toimintayksikön prosessien ohjaus prosessin tavoitteiden ja vaatimusten mukaan. Hänen tehtävänä on myös suunnitella, seurata ja arvioida prosessin toteutumista yhdessä prosessiin kuuluvien henkilöiden kanssa. Lisäksi prosessivastaavan tehtävänä on valmistella resurssitarpeisiin, työtilanteeseen ja muuhun prosessin johtamiseen liittyvät asiat, ja tuoda ne eri johtamisfoorumeille. Esimiehen tehtävänä on puolestaan koordinoita oikeat ihmiset prosessien kautta tarjolla oleviin tehtäviin. Hän luo myös edellytykset ryhmän jäsenten osaamisen kehittämiseksi sekä suunnittelee, seuraa ja arvioi sekä ryhmän että ryhmään kuuluvien tehtävätavoitteita ja tehtäväkokonaisuutta. Esimiehen tehtävänä on valmistella ryhmänsä resurssitarjontaan, osaamisen hankintaan ja muuhun henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat, ja tuoda ne eri johtamisfoorumeille. Lisäksi esimies on läsnä ryhmän jäsenten arjessa ja vastaa henkilöstöjohtamisesta. (Verohallinnon sisäinen intra.) Kuvioista 3 käy ilmi, mitä asioita käsitellään ryhmäpalavereissa ja prosessipalavereissa, sekä mitkä ovat esimiehen ja prosessivastaavan tehtäväkentät. Länsi-Suomen verotoimiston toiminnan kehittäjät ovat mielestäni tiivistäneet hyvin eriyttämisen. Heidän mukaansa esimiehet palvelevat prosessissa työskenteleviä henkilöitä siten, että henkilöt voivat palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin.

ESIMIES	PROSESSIVASTAAVA
<p>Tehtävät:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• käy palkka- ja kehitys- sekä tilannekeskustelut</li> <li>• hyväksyy koulutukset</li> <li>• hyväksyy matkasuunnitelmat ja -laskut</li> <li>• hyväksyy lomat ja muut poissaolot</li> <li>• käy varhaisen välittämiseen liittyvän keskustelun ja tukee henkilöstön hyvinvointia</li> <li>• käy keskusteluita henkilöiden tehtävistä prosessin yhteyshenkilön kanssa</li> <li>• suunnittelee, seuraa ja arvioi ryhmän sekä ryhmään kuuluvan tehtävätavoitteita</li> <li>• tukee henkilöstön työhyvinvointia</li> </ul>	<p>Tehtävät:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vastaa prosessissa sovittujen menettelyjen soveltamisesta toimintayksikössä</li> <li>• toimii toimintayksikön linkkinä prosessin johtoryhmän suuntaan</li> <li>• suunnittelee, seuraa ja arvioi prosessin toteutumista yhdessä prosessiin kuuluvien kanssa</li> </ul>
<p>Ryhmäpalaverissa käsiteltävät asiat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• osaamisen ylläpito</li> <li>• työtilanne → meneillään olevat eri prosesseille tehtävät työt ja niiden seuranta</li> <li>• tulevien töiden työnjako ryhmän jäsenten kesken</li> <li>• ajankohtaiset esimiesasiat (henkilöstöhallinnolliset)</li> <li>• onnistumisen arviointi</li> <li>• vuosittaiseen palkkakeskusteluun liittyvät ryhmäkeskustelut</li> </ul>	<p>Prosessipalaverissa käsiteltävät asiat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prosessin uusin ohjeistus ja prosessitiedotteet</li> <li>• työtilanteen läpikäynti toimintayksikötasolla</li> <li>• sovelluksiin ja itse työntekemiseen liittyvät asiat</li> <li>• keskustelua työn sujumisesta ja työn tekemiseen liittyvät mahdolliset ongelmat ja esteet</li> </ul>

KUVIO 3. Esimiehen ja prosessivastaavan tehtävät sekä heidän palaverissaan käsiteltävät asiat (Verohallinnon sisäinen intra)

### 2.2.1 Länsi-Suomen verotoimiston prosessit

Strategisen ohjauksen prosessia sovelletaan toiminnan suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen toimialatasolta tekijätasolle. Soveltamisalaan kuuluvat vision ja strategian laatiminen ja päivittäminen sekä toiminnan seuranta ja arviointi. Raportointiprosessia sovelletaan raporttien tuottamiseen prosessien toiminnan arviointia varten. Toiminnan kehittämisen prosessia käytetään sisäisten toimintatapojen luomiseen ja niiden jatkuvaan parantamiseen. Tietojen hankintaprosessia käytetään asiakkaiden verotuksessa tarvittavien verotus- ja asiakastietojen hankkimiseen oikean sisältöisenä ja oikeaan aikaan. Prosessi alkaa, kun asiakas tekee verotukseen vaikuttavan toimenpiteen, tai asiakkaan tiedoissa ilmenee muu päivittämistarve. Prosessi päättyy, kun hankittu tieto on päivitetty, tallennettu ja arkistoitu Verohallinnon järjestelmiin. Osaamisen hankinnan prosessia sovelletaan puolestaan prosesseissa tarvittavan osaamisen hankkimiseen ja uuden osaamisen kohdentamiseen toiminnan muutosten edellyttämällä tavalla. Prosessia sovelletaan myös henkilöstösuunnitteluun. (Verohallinnon sisäinen intra.)

Ennakoivan ohjauksen tarkoituksena on saada asiakas tunnistamaan omien suunnitelmiensa kytkökset verotukseen ja hankkimaan jo etukäteen tarkempia ohjeita itselleen. Asiakasta neuvotaan valikoiduilla palveluilla ja neuvonta kohdistuu asiakkaan erityiseen ongelmaan. Samalla asiakasta ohjataan hoitamaan veroasiansa itsenäisesti. Neuvonnan tavoitteena on puolestaan saada asiakas kiinnostumaan tarjotuista palveluvaihtoehdoista siten, että hän haluaa hoitaa veroasiansa oma-aloitteisesti, oikea-aikaisesti, virheettömästi ja vähin kustannuksin. Neuvonta on sisällöltään ymmärrettävää, asiantuntevaa ja asiakkaan tarpeita vastaavaa. Reaaliaikaisen tuloverottamisen prosessia käytetään reaaliaikaisten verotusratkaisujen tekemiseen sekä tuloverotuksen ja ennakoperinnän ennakkoratkaisujen antamiseen. Prosessi alkaa, kun asiakkaan tuloissa ja vähennyksissä tapahtuu muutos, tai asiakas haluaa tuloverotuksen/ennakkoperinnän ennakkoratkaisun. Prosessi päättyy puolestaan, kun asiakas vastaanottaa saamansa veroratkaisun. (Verohallinnon sisäinen intra.)

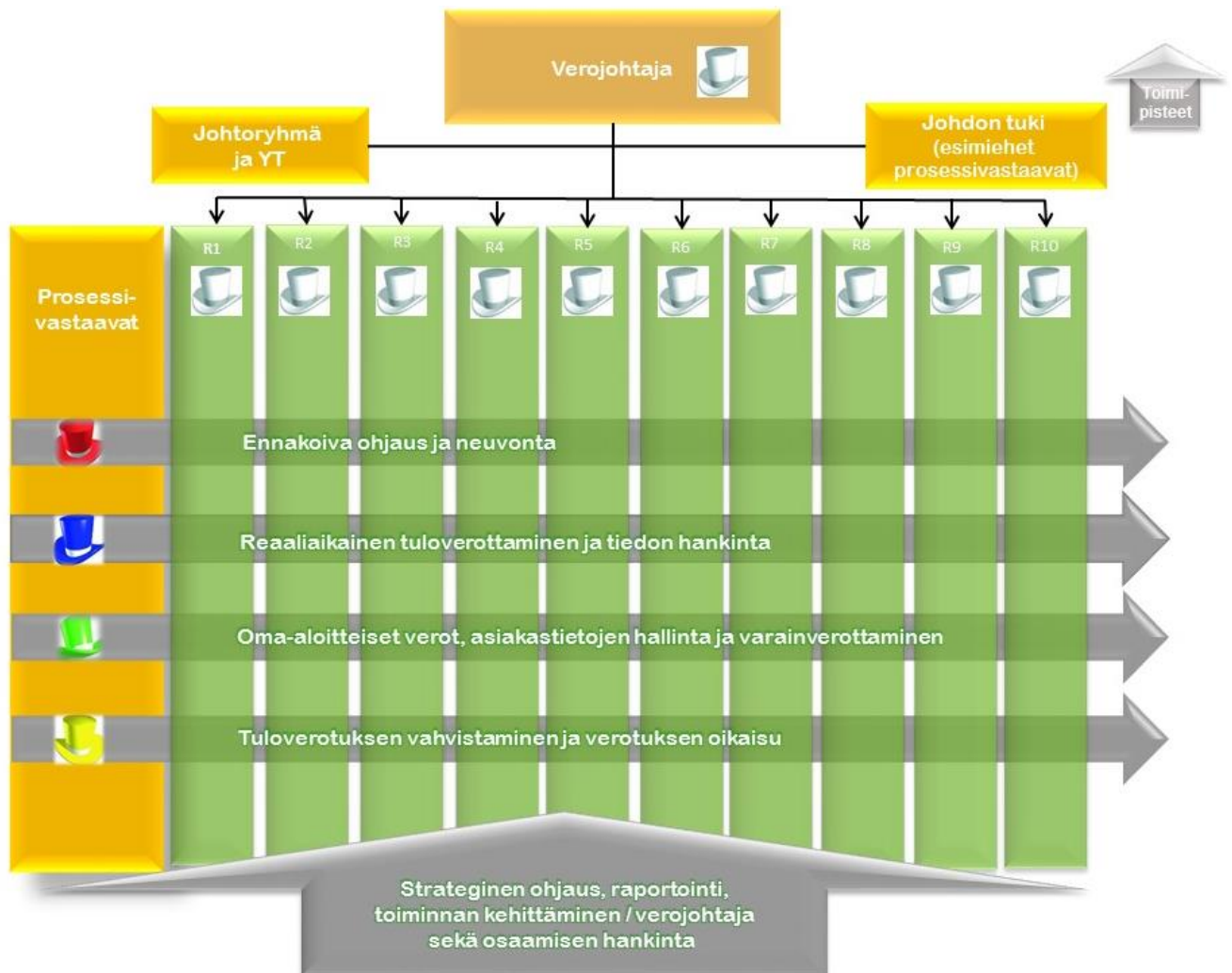
Oma-aloitteisten verojen prosessia sovelletaan oma-aloitteisten verojen valvontatehtäviin. Olennaisin osa prosessia on arvonlisäveron, työnantajan ennakonpidätyksen ja sosiaaliturvamaksujen valvonta. Prosessiin kuuluvat asiakkaan ohjaaminen vireillä olevan asian osalta sekä arvonlisäveron kirjallinen ohjaus. Lisäksi prosessiin kuuluvat vuosi-ilmoitusten noutopalvelu ja oma-aloitteisten verojen muutosverotus. Asiakastietojen hallinnan prosessiin kuuluvat henkilöasiakkaiden ja kuolinpesien, yrittäjäasiakkaiden sekä maa- ja metsätalousasiakkaiden rekisteröinti ja verotusroolien päivittäminen. Varainverottamisen prosessiin kuuluvat kiinteistöverotus, perintö- ja lahjaverotus, asunto-osakkeiden verotuslaskenta sekä varainsiirtoverotus. Tuloverotuksen vahvistamisen prosessissa tutkitaan verovajeen pienentämisen ja verotusjärjestelmän uskottavuuden ylläpitämisen kannalta olennaisia asioita. Prosessi alkaa, kun asiakas valvotaan ja päättyy, kun asiakas arvioi saamaansa korjausverotuspäätöstä tai vastaanottaa tiedon tekemänsä korjausvaatimuksen siirtämisestä muutosverotukseen. Verotuksen oikaisu prosessi puolestaan alkaa, kun prosessiin saapuu verotuksen päättymisen jälkeen verotuksen muuttamista koskeva impulssi. Prosessi päättyy, kun asiakas arvioi vastaanottamaansa verotuksen oikaisupäätöstä ja suunnittelee jatkotoimenpiteitään. (Verohallinnon sisäinen intra.) Kuvioista 4 käy ilmi, miten Länsi-Suomen verotoimisto kiinnittyy Verohallinnon prosesseihin. Kuviossa 4 VH:lla tarkoitetaan Verohallintoa ja Hevellä Henkilöverotusyksikköä.



KUVIO 4. Länsi-Suomen verotoimiston kiinnittyminen Verohallinnon prosesseihin (Verohallinnon sisäinen intra)

### 2.2.2 Esimies- ja prosessityön eriyttämiseen liittyneet toimenpiteet

Ennen eriyttämistä kerättiin henkilöstön ajatuksia onnistuneesta esimiestyöstä ja prosessijohtamisesta. Ajatuksia kerättiin uuden Länsi-Suomen verotoimiston alueen yhteistoimintaelimiltä sekä muutamilta muilta ryhmiltä. Syksyllä 2015 eriyttäminen vietiin käytäntöön ja henkilöstö jaettiin uusiin esimiesryhmiin ja esimiehet nimitettiin kullekin ryhmälle. Samalla myös prosessivastaavat nimitettiin tehtäviinsä. Nimeämisissä pyrittiin huomioimaan myös henkilöstön kaksikielisyys. Länsi-Suomen verotoimistossa on kymmenen esimiesryhmää, verojohtajan ryhmän lisäksi. Esimiesten ryhmäkoot vaihtelevat 20 henkilöstä 30 henkilöön. (Verohallinnon sisäinen intra.) Prosessit ovat Länsi-Suomen verotoimistossa yhdistelty erilaisiin kokonaisuuksiin Verohallinnon prosesseista (KUVIO 5). Sama henkilö voi työskennellä useammassa prosessissa, mutta kuulua vain yhteen esimiesryhmään.



KUVIO 5. Länsi-Suomen verotoimiston organisaatiokaavio (Verohallinnon sisäinen intra)

Syyskuussa 2015 verojohtaja piti henkilöstöinfot vanhoissa pääpaikoissa eli Kokkolassa, Seinäjoella, Vaasassa ja Ylivieskassa. Länsi-Suomen verotoimistolle perustettiin omat sivut sisäiseen intraan, jossa muun muassa esimiehet ja prosessivastaavat tiedottavat henkilöstölle asioistaan. Sivulla on myös kalenteri, jolla pyritään välttämään päällekkäisyyksiä esimerkiksi palaverien pitämisissä. Sähköpostien jakelulistat yhtenäistettiin sekä luotiin uusia jakelulistoja uusien ryhmien pohjalta. Uudet esimiesryhmät kokoontuivat ensimmäisen kerran kasvokkain, jonka jälkeen palaverit on pidetty videoneuvotteluina. Verojohtaja, esimiehet ja prosessivastaavat kokoontuivat yhdessä kasvokkain sopiakseen muun muassa työnjaosta ja viestinnästä. Sisäiselle viestinnälle luotiin myös vuosisuunnitelma, josta käy ilmi muun muassa aikataulut kokouksille, suunnittelupäiville ja infoille, sekä niiden sovitut sisällöt. Esimiehet ja prosessivastaavat kävivät myös esittäytymässä vanhoilla pääpaikoilla. (Verohallinnon sisäinen intra.)

Uusi johtoryhmä ja yhteistoimintaelin aloittivat toimintansa tammikuussa 2016. Johtoryhmän keskeisenä tarkoituksena on tukea verojohtajaa päätöksenteossa merkittävien linjausten osalta sekä toimia esimiestyön tukena. Esimiehet, prosessivastaavat ja verojohtaja kokoontuvat maanantaisin tarkastamaan työtilanteen sekä käyvät läpi yhdessä sovittavat asiat. Palaverista tehdään muistio henkilökunnalle, joka viedään Länsi-Suomen verotoimiston intran sivuille. Sijaisjärjestelmästä on sovittu, että esimiehet ja prosessivastaavat sijaistavat toinen toistaan. Esimiehen sijainen voi myöntää tarvittaessa eri ryhmän jäsenille esimerkiksi käyttöoikeuksia sovelluksiin. Esimies huolehtii itse siitä, että hänen ryhmänsä jäsenten asiat menevät automaattisesti hänen sijaiselleen. Työntekijän ei siis tarvitse huolehtia siitä, että tieto kulkee esimiehen sijaiselle. Esimiesten ja prosessivastaavien paikallaolon henkilöstö näkee esimerkiksi maanantaipalaverin muistiosta. (Verohallinnon sisäinen intra.)

Henkilöstölle järjestetään tarpeen vaatiessa henkilöstöinfoja esimiesten tai verojohtajan vetämänä. Henkilöstöinfojen tarkoituksena on viestiä koko henkilöstölle tärkeistä ajankohtaisista asioista. Prosessipalavereita järjestetään säännöllisesti, prosessista ja vuodenajasta riippuen, kerran tai kaksi kuukaudessa. Prosessipalaverin tarkoituksena on prosessin ajankohtaisten asioiden kertominen prosessissa työskentelevälle henkilöstölle. Prosessipalaveri on keskeinen käytännön työn johtamisen muoto. Esimiehen pitämät ryhmäpalaverit pyritään järjestämään joka toinen viikko. Ryhmäpalaverin tarkoituksena on seurata ryhmän osallistumista eri prosessien töihin, henkilöstön työhyvinvoinnin turvaaminen ja yhteisöllisyyden lisääminen keskustelemalla ajankohtaisista asioista. Ryhmäpalaveri on myös keskeinen muutosjohtamisen väline. Esimiehen työskennellessä eri paikkakunnalla, käy hän toimipisteissä henkilöstöjohtamiseen liittyvissä asioissa. Tällaisia henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita ovat esimerkiksi palkka- ja kehityskeskustelut ja kahdesta kolmeen tilannekeskustelua vuodessa. Eriyttämisen yhteydessä henkilöstö on myös alkanut tekemään itse työsuunnitelmansa ja varaamaan palveluvuoronsa. Marraskuussa 2016 järjestettiin yhteiset kehittämispäivät koko Länsi-Suomen verotoimiston henkilökunnalle. Päivän yhtenä tarkoituksena oli luoda verkostoja samaa työtä tekevien kanssa. (Verohallinnon sisäinen intra.)



## 3 ESIMIESTYÖ

### 3.1 Yleistä esimiestyöstä

Tehokkuutta, eli kykyä saada resursseista mahdollisimman paljon irti, pidetään tämän päivän johtamisessa erittäin tärkeänä. Tehokkuudesta saa kaiken irti, kun henkilöstö on oikein kohdennettu, riittävä, osaava sekä hyvinvoiva ja motivoitunut. Henkilöstön määrän joustava säätely ja työtehtävien muuttaminen luovat myös mahdollisuuksia tehokkaalle toiminnalle. Henkilöstöllä on vaikutusta myös toiminnan ja palvelujen laatuun. (Viitala 2013, 8–9.)

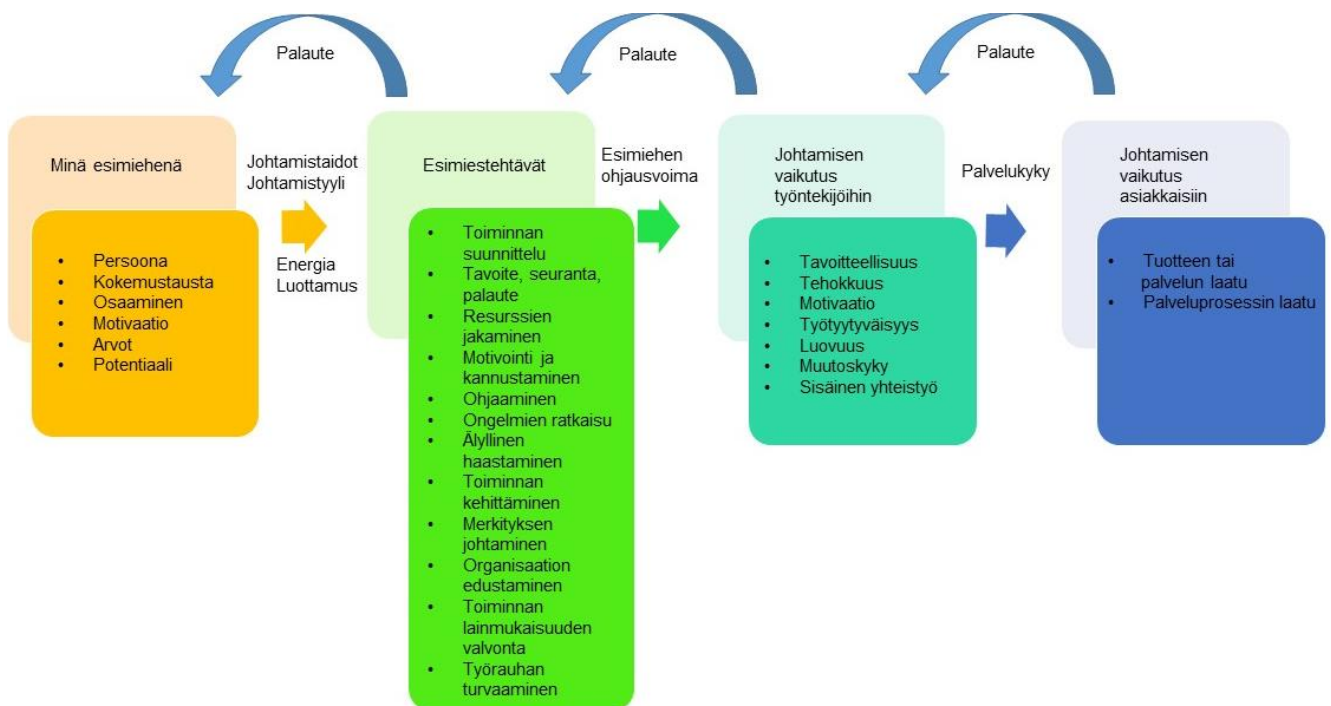
Johtajuus on ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista, taitoa saada tehtävät suoritetuiksi ihmisten avulla sekä toimintaa, jolla johtaja saa organisaation jäsenet toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen pitää sisällään suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua, päätöksentekoa sekä taloudellisten lainalaisuuksien hallintaa ja verkostojen hyödyntämistä. Johtajuudessa on kyse siitä, että ihmiset oppivat toimimaan itsenäisesti ja ymmärtävät toimintansa tarkoituksen. (Lämsä & Hautala 2005, 205–206; Piili 2006, 13.)

Henkilöstöjohtamisen merkitys organisaatiolle on tärkeä, koska kaikki organisaatiot toteuttavat toimintansa nimenomaan henkilöstön avulla (Kauhanen 2012, 16). Henkilöstöjohtamisen avulla organisaatio kykenee varmistamaan organisaation kulloisiinkin tarpeisiin määrältään ja laadultaan riittävän henkilöstön, huolehtimaan organisaation osaamisen riittävydestä ja jatkuvasta kehittämisestä sekä varmistamaan työntekijöiden työkyvyn, motivaation ja halun sitoutua yrityksen tavoitteiden toteutumiseen. Lisäksi henkilöstöjohtamisen avulla huolehditaan siitä, että organisaatiossa noudatetaan henkilöstöä koskevia lakeja, asetuksia ja sopimuksia. Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, joita ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämän suhteiden hoitaminen sekä johtajuus ja esimiestyö. (Viitala 2013, 10–20.)

Tapa, jolla henkilöstöjohtamista toteutetaan, riippuu organisaation liiketoimintastrategioista ja tavoitteista sekä ulkoisesta ympäristöstä. Tapaan johtaa vaikuttavat myös muut tekijät, kuten organisaation toimiala, koko ja organisaatiokulttuuri. Organisaation voidaan katsoa onnistuneen henkilöstöjohtamisessa, kun toiminta on ollut strategian mukaista ja liiketoiminnan tavoitteet on saavutettu. Hyvin toteutetusta henkilöstöjohtamisesta kertoo myös se, että organisaation palveluksessa oleva henkilöstö kokee

työnsä mielekkääksi, tavoitteet mahdollisiksi, osaamisensa ja työolosuhteet suoriutumista tukeviksi, palkkiot oikeudenmukaisiksi ja ilmapiirin heitä arvostavaksi. (Viitala 2013, 19–27.)

Salminen (2014, 50) on avannut esimiestyön osa-alueita kuvion 6 mukaisesti. Esimiestyössä ja johtamisessa on kyse suhteesta muihin ihmisiin (Kuusela 2013, 40). Esimiestyö on siis palvelevaa ihmissuhdettyötä, jossa muun työn lisäksi on kyettävä auttamaan muita tekemään työnsä hyvin ja onnistumaan. Esimies vastaa ryhmänsä kokonaisuudesta, eli ihmisten johtamisesta, asiakassuhteista, prosesseista, laadusta sekä talouden ja tunnuslukujen seuraamisesta. (Hyppänen 2013, 34, 79.) Esimiehen on huolehdittava, että asiat tapahtuvat ja toiminta sujuu, ihmiset osaavat, haluavat ja jaksavat tehdä työtä sekä osaaminen uusiutuu ja toiminta kehittyy koko ajan (Piili 2006, 14).



KUVIO 6. Esimiestyön osa-alueet (Salminen 2014, 50)

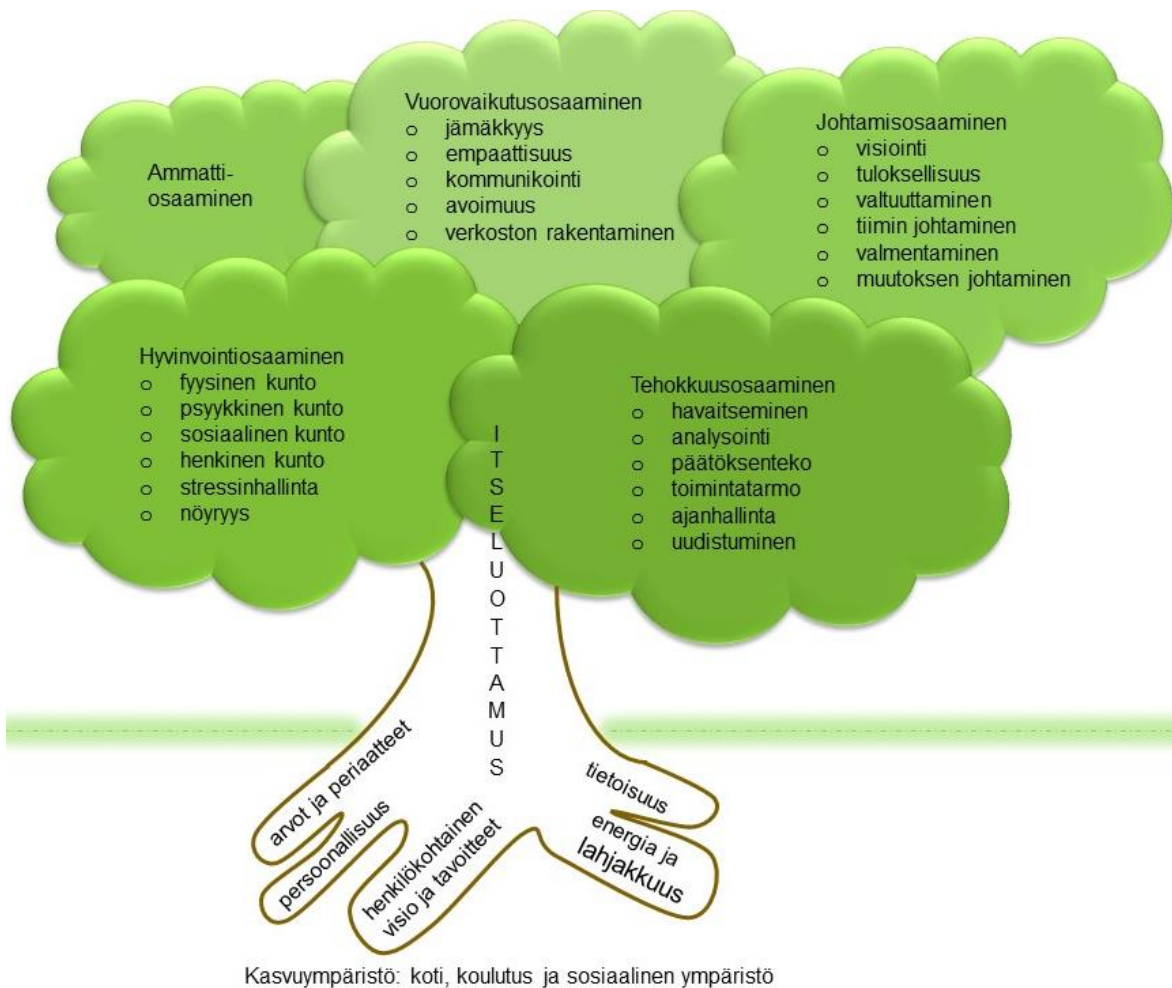
Esimies on valittu osaamisensa ja kokemuksensa perusteella tehtävään, jossa hänellä on työnantajan rooli. Tehtävää varten hänelle annetaan sekä tavoitteet että olemassa oleva henkilökunta eli resurssit. (Hyppänen 2013, 12–13.) Esimies on yksi organisaation avainhenkilöistä, koska hän saa yhteistyön toimimaan, tiedon kulkemaan ja työntekijät tekemään oikeita asioita. Esimies varmistaa myös, että ryhmän jäsenet toteuttavat organisaation strategiaa ja työskentelevät hyvässä yhteistyössä kohti asetettuja tavoitteita. Hyvän esimiestyön avulla saadaan hyödynnettyä työntekijöiden, organisaation ja sidosryhmien

resurssit parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiestä tarvitaan työntekijöiden työn ja resurssien yhteensovittamiseen sekä yksilöiden toimintavalmiudesta huolehtimiseen. (Surakka & Laine 2011, 13.) Moisalon (2010, 38) mukaan esimiestyö on työtä, jossa viisaus kasvaa kokemuksen myötä.

### 3.2 Esimiesosaaminen

Esimesosaaminen voidaan määritellä hyväksi ja vastuulliseksi henkilöstöjohtamiseksi, jossa osataan toimia yksilöiden ja ryhmien kanssa. Esimesosaaminen vaatii taitoa ihmisten, asioiden ja liiketoiminnan johtamisesta. Se vaatii myös vuorovaikutus- ja viestintätaitoja sekä kykyä hyödyntää ihmisten erilaisuutta. Esimesosaaminen on puhumista, kysymysten esittämistä ja kuuntelemista sekä henkilöstön aktivoimista ja kannustamista osallistumaan suunnitteluun, ongelmien ratkaisemiseen ja kehittämiseen. Esimesosaaminen pitääkin sisällään tietoa, taitoa ja tahtoa, jotka ovat kaikki tärkeitä eivätkä yksin riitä onnistuneeseen johtamiseen. Esimesosaamisella on myös suora vaikutus työhyvinvointiin sekä työyhteisön toimintaan ja tuloksellisuuteen. (Hyppänen 2013, 11, 35–36, 165.)

Sydänmaanlakka (2004, 149) on kehittänyt johtajuuden osaamispuun (KUVIO 7), joka kuvastaa kattavasti esimiehen osaamistarpeita. Osaaminen muodostuu tiedosta, taidosta, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, jotka yhdessä muodostavat hyvän suorituksen. Osaamispuun lehvistö kuvaa viittä esimiehen osaamisaluetta, joita ovat ammatti-, vuorovaikutus-, johtamis-, hyvinvointi- ja tehokkuusosaaminen. Lehvistö kuvaa myös sitä, mitä johtaja tekee. Puun runkona toimii itseluottamus, joka on kaiken perusta. Juuret puolestaan kuvaavat sitä, millainen johtaja on. Nämä viisi puun juurta ovat arvot ja periaatteet, persoonallisuus, henkilökohtainen visio ja tavoitteet, energia ja lahjakkuus sekä tietoisuus. Puun kasvu- alustana ja ravintona ovat koti, koulutus ja sosiaalinen ympäristö, joista puu imee vaikutteita. (Sydänmaanlakka 2004, 148–150.)



KUVIO 7. Johtajuuden osaamispuu (Sydänmaanlakka 2004, 149)

Esimiehen tulee hallita kokonaisuuksia, jotta hän voi onnistua työssään. Esimiesosaamiseen kuuluvat oman roolinsa ymmärtäminen ja erilaisten johtamistyylien tunnistaminen. (Hyppänen 2013, 34.) Esimiehen ryhmän jäsenet ovat kaikki erilaisia henkilöitä, joita ei voi johtaa samalla tavalla (Surakka & Laine 2011, 55). Esimiehen onkin tunnistettava ja tunnustettava työntekijöidensä ainutlaatuisuus (Salminen 2014, 66). Älykkään johtamisen malliin kuuluu viisi johtamistyyliä, joita ovat käskeminen, valmentaminen, osallistuminen, delegoiminen ja valtuuttaminen. Käskevää johtamistyyliä käytetään silloin, kun on annettava selkeä, nopealla aikataululla suoritettava tehtävä ja valvottava, että annettu tehtävä tulee tehdyksi toimeksiannon mukaisesti. Valmentavassa johtamistyyliä annetaan ohjeita, opastetaan ja tuetaan työntekijöitä. Osallistumista johtamistyylinä käytetään puolestaan silloin, kun paras tulos saavutetaan yhteisen tekemisen kautta. Esimiehen käyttäessä delegoivaa johtamista, hän antaa työntekijöilleen laajemmista tehtäväkokonaisuuksista osatehtäviä ja tukee heitä tarvittaessa. Yksilön tai ryhmän toimiessa itsenäisesti ilman ohjausta käsittää valtuuttamisen johtamistyylin. (Hyppänen 2013, 15–16.)

Esimiehen on tiedettävä, mitä tavoitteita hänen vastuulleen on asetettu, sekä mistä hän saa apua ja tukea työlleen. Hänen on osattava viestiä henkilöstölle organisaation suunnitelmat ja kytkettävä ne jokapäiväiseen työhönsä. Hänen on osattava johtaa ryhmäänsä organisoiden, suunnitellen, kehittäen ja seuraten. Hänen on myös osattava hoitaa työsuhteen päättymiseen liittyvät asiat. Esimiehen tulee tarpeen mukaan hankkia, tai ainakin vaikuttaa uuden henkilöstönsä hankkimiseen, sekä perehdyttää heidät töihin mahdollisimman hyvin ja nopeasti. Esimiehen tulee ymmärtää motivaation ja hyvän työilmapiirin merkitys työsuorituksille sekä osattava käyttää tätä osaamista hyödyksi omassa toiminnassaan. Hänen tulee ymmärtää osaamisen ja kehittymisen merkitys sekä osata kannustaa ja innostaa ryhmäänsä kehittymään ja jakamaan osaamistaan. Esimiehen on myös ymmärrettävä muutoksen vaikutus henkilöstön tunnetiloihin, osattava johtaa muutoksia ja oltava mukana toteuttamassa niiden edellyttämiä toimenpiteitä ihmisiä kunnioittaen, liiketoimintaa varmistaen ja lakia noudattaen. Esimiesosaamista on kommunikointi, kuuntelu ja rakentavan palautteen antaminen. Se on lisäksi työlaainsäädännön rajoitusten ja mahdollisuuksien ymmärtämistä sekä omasta jaksamisesta ja kehittymisestä huolehtimista. (Hyppänen 2013, 34.)

Johtamisessa on kyse vallasta, vastuusta ja ennen kaikkea vaikuttamisesta. Esimies saa alaisensa osallistumaan ja vaikuttamaan sekä jakamaan osaamistaan vuorovaikutuksen keinoin, joka ilmenee haluna tehdä yhteistyötä, kuunnella, kuulla, keskustella ja ratkoa ongelmia yhdessä. Lisäksi vuorovaikutus on arvostamista, havainnointia ja erilaisuuden hyväksymistä. (Hyppänen 2013, 283.) Esimiehen johtaessa alaisiaan, hänen on osattava viestiä (Salminen 2014, 247). Viestiessä esimiehen tarkoituksena on muuttaa viestin kohteena olevan henkilön toimintaa tai käsityksiä jostakin asiasta (Surakka & Laine 2011, 140).

Viestintä voi olla sanallista tai sanatonta, kuten puheet, ilmeet ja eleet. Esimies vaikuttaa siis alaisiinsa niin sanoilla kuin teoilla. Taitava esimies saa viestintäkumppanin kiinnittämään huomiota viestiin ja ymmärtämään sen tarkoituksen. Esimies on vahvoilla, jos hän pystyy vaikuttamaan kuulijaansa sekä saamaan hänet innostumaan esittämästään ajatuksesta. Esimies voi vaikuttaa myös käskemällä, eli käyttämällä asemaansa liittyvää valtaa. Kyseleminen ja kuunteleminen ovat kuitenkin esimiehelle tehokkaampia tapoja vaikuttaa. Viestinnässä on siis kyse kaikesta siitä, mikä liittyy johdon ja esimiesten kykyyn ohjata henkilöstönsä toimintaa. (Salminen 2014, 248; Surakka & Laine 2011, 140.)

Esimiestyöhön kuuluu monin tavoin vuorovaikutus. Tuloksellinen työskentely edellyttää sujuvaa tiedon kulkua, saumatonta yhteistoimintaa ja yhteisiä pelisääntöjä. Avoin vuorovaikutus ja luottamus luovat perustan toimivalle työyhteisölle ja hyvälle ilmapiirille, josta on apua myös esimiehelle johtamistyössään. (Hyppänen 2013, 38.) Lisäksi se antaa henkilöstölle yhteisen tietoperustan ja lisää työmotivaatiota

(Kauhanen 2012, 179). Esimiehellä on suuri vaikutus siihen, millaiseksi ryhmän vuorovaikutus muodostuu (Surakka & Laine 2011, 65). Organisaation avointa vuorovaikutusta voi rakentaa yksilön perustehtävän korostamisella, monipuolisia viestintätapoja käyttämällä, kyselemällä ja tutkimalla, vuorovaikutuksen pelisääntöjen sopimisella sekä vuorovaikutuksen toimivuuden arvioimisella (Hyppänen 2013, 38).

Esimies toimii keskeisimpänä viestinnän kanavana alaisilleen. Esimiehen onkin osattava hyödyntää tehokkaasti erilaisia viestintäkanavia. (Kesti 2013, 40, 140.) Ydin esimiehen viestinnässä on kasvokkain tapahtuva viestintä, vaikka sähköiset välineet ovatkin tulleet osaksi tiedon välittämistä (Nummelin 2007, 35). Esimiehen tulee noudattaa viestinnässään suunnitelmallisuutta, jossa huomioidaan oikea-aikaisuus, säännöllisyys ja sopiva tietosisältö. Hänen toteuttamansa vuorovaikutusviestintä onkin organisaation paras tapa sitouttaa työntekijät ajankohtaisiin asioihin. Viestinnän tärkeimmät ominaisuudet ovat kannustaminen, tasapuolisuus ja säännöllisyys. (Kesti 2013, 139–140.)

Aktiivisen kuuntelun taito on esimiehelle yksi tärkeimmistä vuorovaikutustaidoista. Tällöin esimies seuraa niin puhetta kuin äänen sävyä ja kehon kieltä. Mitä paremmin esimies osaa kuunnella muita, sitä helpompi hänen on muokata omaa viestiänsä vastaanottajan ajatteluun ja ominaisuuksiin sopivaksi. Tehokas johtamisviestintä edellyttää esimieheltä viestinnän lainalaisuuksien ymmärtämistä sekä sen hyväksymistä, että ihmiset ovat erilaisia tavoissaan vastaanottaa ja käsitellä tietoa. Viestin läpäisykykyyn vaikuttaa myös esimiehen nauttima luottamus henkilöstönsä keskuudessa. Esittämistaito, kyky kiteyttää ja liittää viesteihin voimakasta tunne-energiaa vahvistavat myös viestin vaikuttavuutta. Hyvät suunnitelmat tai nerokkaat ideat eivät muutu henkilöstön teoiksi, ellei esimies osaa viestiä niitä ymmärrettävästi ja innostavasti. (Salminen 2014, 252–261.)

### **3.3 Hyvän esimiehen ominaisuudet**

Työntekijät odottavat esimiehen olevan luotettava ja toimivan esimerkillisesti sekä kohtelevan ihmisiä oikeudenmukaisesti ja arvostavasti (Hyppänen 2013, 30–31). Luottamusta esimies rakentaa parhaiten oman toimintansa kautta. Esimiehen toimiessa lupaamallaan tavalla, johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti, työntekijät luottavat häneen ja uskaltavat kertoa mielipiteensä. (Nummelin 2007, 52.) Arvostus muodostuu puolestaan, kun esimies uskoo alaisiinsa ja näyttää sen antamalla lisää vastuuta ja päätöksentekovoimaa (Moisalo 2010, 32). Oikeudenmukaisen kohtelun tunne muodostuu kuulluksi tulemisesta,

päätöksentekoon osallistumisesta, ystävällisyydestä ja kunnioittamisesta. Esimies voi edistää oikeudenmukaisuutta riittävällä läsnäololla sekä kiinnostuksella ihmisiin ja asioihin. (Kuusela 2013, 116.)

Esimiehen odotetaan olevan päättäväinen, rohkea, määrätietoinen, vastuullinen, kuunteleva ja energinen. Suunnitelmallisuus, nopea toiminta, organisointi- ja päätöksentekokyky, selkeät tehtävänannot sekä aikaansaannoksien seuraaminen ovat myös hyviä esimiesominaisuuksia. Esimiestyö vaatii vuorovaikutustaitoja ja yhteistyökykyä. Tärkeää on, että esimies kykenee muuttumaan ja myöntämään tarvittaessa olleensa väärässä. Nykyään esimieheltä odotetaan myös visionäärisyyttä, tavoitteellisuutta, innostavuutta, itsenäisyyttä, sopeutumiskykyä, kykyä tukea ja osoittaa arvostusta, hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja sekä kykyä järjestelmälliseen ajatteluun. (Hyppänen 2013, 30–32.)

Esimiehen tulee kyetä ottamaan vastaan sekä myönteistä palautetta että käsittelemään itseensä kohdistuvaa kritiikkiä (Piili 2006, 31). Esimiehen on siis oltava avoin, kohdattava ihmiset aidosti samalta tasolta, omattava itsehillintä sekä hallittava esiintymistään (Nurmi 2012, 45). Hänen tulee myös osata iloita muiden onnistumisista (Piili 2006, 31). Esimiehen odotetaan antavan palautetta niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin, kohtelevan kaikkia yksilöinä, puuttuvan epäasialliseen käytökseen sekä olevan valveutunut ja hienotunteinen asioiden hoitamisessa (Kesti 2013, 91; Moisalo 2010, 171–172). Lisäksi esimiehen tulee sietää epävarmuutta, osata ratkoa konflikteja rakentavasti sekä oltava jämäkkä, mutta kyettävä myös joustamaan tilanteen niin vaatiessa. Hänellä tulee olla myös rohkeus oman mukavuusalueen rajojen ylittämiseen sekä uskallus tunnustaa itselleen ja muille, ettei tiedä eikä osaa kaikkea. (Salminen 2014, 44.) Esimiehen tulee tuntea alaistensa tehtävät ja olla tukena sekä läsnä (Moisalo 2010, 15).

### **3.4 Esimiehen tehtävät**

Johtamiskirjallisuudessa esimiehen tehtävät jaetaan management- ja leadership-tehtäviin. Näin on tehnyt myös John Kotter, jonka mukaan managerit tekevät asioita oikein ja leaderit tekevät oikeita asioita. Esimiestyötä ei ole olennaista jakaa asioiden ja ihmisten johtamiseen, vaan hyvä esimies tekee molempia. Hyvä esimiestyö on sekä managementtiä että leadershippiä. (Hyppänen 2013, 14.)

Esimiehen keskeinen tehtävä on ryhmänsä johtaminen asioiden ja henkilöiden osalta (Moisalo 2010, 127). Työnantajan näkökulmasta esimies vastaa omasta ryhmästään ja tekee työtä annettujen tavoitteiden mukaisesti sekä huolehtii, että ryhmässä noudatetaan organisaation toimintatapoja ja järjestelmiä

(Hyppänen 2013, 79; Moisalo 2010, 128; Surakka & Laine 2011, 80). Esimies voi delegoida ainoastaan tehtäviä, mutta ei vastuuta (Moisalo 2010, 128).

Esimiehen työhön kuuluvat erilaiset vaativat tehtävät, jotka perustuvat lainsäädäntöön ja liiketoiminnan tarpeisiin (Hyppänen 2013, 13). Esimiehellä on vastuu ihmisistä, työn laadusta ja tuloksesta. Hän vaikuttaa myös alaistensa motivaatioon, työhyvinvointiin ja tehokkuuteen. (Surakka & Laine 2011, 203.) Jatkuva tiedon hankkiminen, tulkitseminen ja päätöksenteko ovat esimiehen työtä käytännössä (Nummelin 2007, 21). Esimiehen on ohjattava ja autettava ryhmäänsä onnistumaan tavoitteiden saavuttamisessa (Kauhanen 2015, 142). Kun esimies hoitaa tehtävänsä kunnolla, työntekijät onnistuvat omassa työssään (Salminen 2014, 55). Lisäksi esimiehen onnistuessa ryhmästä voi saada irti enemmän kuin yksilöiden työstä yhdessä (Surakka & Laine 2011, 60–61).

Esimiestyöhön liittyy paljon erilaisia haasteellisia tehtäviä, joissa taitava esimies huomioi alaistensa vaihtelevat tarpeet (Surakka & Laine 2011, 19). Taulukkoon 1 on koottu esimiestyöhön liittyviä tehtäviä (Hyppänen 2013, 16; Kontiainen & Skyttä 2010, 35; Salminen 2014, 54).

#### TAULUKKO 1. Esimiehen tehtäviä

ESIMIESTYÖHÖN LIITTYVIÄ TEHTÄVIÄ	
Varmistaa töiden ja yhteistyön sujuminen	Seurata tuloksia
Tukea ihmisten kehittymistä	Valvoa toiminnan lainmukaisuutta
Arvioida ja kehittää osaamista	Huolehtia hyvästä ilmapiiristä
Huolehtia motivaatiotekijöistä (motivaation ylläpito ja kehittäminen)	Auttaa ja tukea henkilöstöä ristiriitojen ratkaisemisessa
Kannustaa, tukea ja antaa palautetta	Olla tasapuolinen ja oikeudenmukainen
Arvioida suoriutumista	Osaamisen ja oppimisen kehittäminen
Hyödyntää henkilöstön erilaisuutta	Muutoksen läpivienti
Huolehtia jaksamisesta	Sitoutumisen varmistaminen
Varmistaa henkilöstön sitoutuminen	Resurssien jakaminen
Kehittää toimintaa	Älyllinen haastaminen
Varmistaa toimivat palaverit ja hyvä tiedonkulku	Taloudellisen ja toiminnallisten tunnuslukujen seuraaminen
Asettaa selkeitä tavoitteita	Organisaation edustaminen



Päivittäisjohtaminen on esimiehen jokapäiväistä työtä. Päivittäisjohtamisessa esimies on säännöllisesti läsnä ja osallistuu työyhteisön toimintaan. (Kesti 2013, 90.) Lisäksi se on esimiehen tukea alaisilleen tarvittaessa sekä valintoja asioiden ja ihmisten suhteen (Kesti 2013, 90; Moisalo 2010, 126). Työsuoritukset paranevat, kun esimies käyttää kannustavaa päivittäisjohtamista (Kesti 2013, 13).

Esimies suunnittelee työt niin, että tehtäväkokonaisuus saadaan tehtyä mahdollisimman hyvin olemassa olevalla henkilökunnalla. Lisäksi hän suunnittelee osaamisen kehittämistä niin, että hänen ryhmässään on töiden sujumisen kannalta tarvittava osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Hän myös huolehtii henkilöstön hyvinvoinnista ja työkykyisyydestä. Jotta tehtäväkokonaisuus tulee suoritetuksi tarkoituksenmukaisella tavalla, esimiehen on suunniteltava alaistensa toimenkuvat sekä tunnistettava töiden kokonaisuus. (Surakka & Laine 2011, 130.)

Esimiehen on hyödynnettävä koko henkilökuntansa resurssit sekä viestittävä tarvittaessa ylemmälle johdolle, millaisia työntekijöitä ryhmään kulloinkin tarvitaan, jotta töistä selviydytään (Nummelin 2007, 15; Surakka & Laine 2011, 131). Esimiehen on huolehdittava resurssien riittävydestä ja oikeasta kohdentamisesta sekä siitä, että työntekijät tekevät oikeita asioita oikeaan aikaan (Hyppänen 2013, 79; Surakka & Laine 2011, 14). Esimiehen on osattava säädellä alaistensa työn kuormittavuutta niin, että työntekijät eivät näänny työtehtäviensä alle, vaan säilyttävät hyvän työkyvyn myös pidemmällä aikavälillä (Nummelin 2007, 108). Esimiehen tehtävänä on myös osoittaa alaisilleen suunta sekä kertoa odotuksistaan (Hyppänen 2013, 60).

Henkilöstöjohtamisen tärkein prosessi on suorituksen johtaminen, jonka tavoitteena on jatkuva suorituksen kehittäminen ja parantaminen (Hyppänen 2013, 60; Kauhanen 2015, 79). Organisaation näkökulmasta hyvä suoriutuminen on tavoitteiden saavuttamista ja niiden ylläpitämistä (Viitala 2013, 130). Suorituksen johtaminen sisältää selkeät tehtävät ja ohjeet, päivittäisjohtamiseen liittyvät käytännöt ja kehityskeskustelut. Suorituksen johtamisen näkökulmasta esimiehen on huolehdittava siitä, että työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan, eli mitkä ovat perustehtävät ja tavoitteet. Hänen on huolehdittava, että työtehtävät on organisoitu vastaamaan yksikön liiketoiminnallisia perustehtäviä. Lisäksi hän huolehtii, että työntekijöitä tuetaan ja autetaan onnistumaan, työn tekemistä seurataan ja arvioidaan sekä siitä annetaan palautetta, työntekijöiden osaamista kehitetään ja hyödynnetään liiketoiminnan tarpeiden mukaisesti sekä työyhteisön toimivuudesta huolehditaan yhdessä. (Hyppänen 2013, 62.)

Nykyään lähes kaikissa organisaatioissa on määritelty yksilötason tavoitteet, joiden perusteella suoriutumista seurataan henkilötasolla (Viitala 2013, 130). Suoriutumista esimies arvioi sovittujen mittareiden

ja arviointikriteerien perusteella (Kauhanen 2015, 79). Suorituksen johtamisen apuna toimivat kehityskeskustelut sekä työntekijän tehtäväkuvaus, joka sisältää työntekijän keskeiset tehtävät. Kehityskeskustelussa käydään läpi suoritusta, määritellään strategiasta johdetut tavoitteet ja huolehditaan tarvittaessa osaamisesta sekä kehittymistarpeista. Keskusteluissa annetaan myös palautetta puolin ja toisin. Lisäksi kehityskeskustelut ovat esimiehelle hyvä tilaisuus oppia tuntemaan henkilöstönsä paremmin sekä selvittää alaiensa odotukset ja kehittämistoiveet. (Hyppänen 2013, 62–63.)

Esimies vastaa ryhmänsä tuloksista, joten hänen on seurattava ryhmää koskevia tunnuslukuja ja käytävä niitä säännöllisesti läpi oman henkilöstönsä kanssa. Näin hän myös pysyy perillä ryhmänsä yleistilanteesta. (Hyppänen 2013, 71, 95, 99.) Esimiehen tulee seurata, että hänen ryhmässään kaikki toimivat sovittujen pelisääntöjen mukaisesti, ja hänen on puututtava poikkeamiin välittömästi (Kauhanen 2015, 74). Esimiehen on myös osattava hallita ja johtaa organisaation tietovirtoja (Salminen 2014, 70–71). Esimiehen tulee järjestää tiedottaminen niin, että se on kaikille tasapuolista ja oikeudenmukaista. Lisäksi esimiehen tulee tunnistaa, millaista on tilanteeseen sopiva tiedottaminen. (Kesti 2013, 98.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu myös osaamisen johtaminen. Osaamisen johtaminen sisältää osaamistarpeiden tunnistamisen, tavoitteiden asettamisen, nykytilan arvioinnin, kehityssuunnitelmien tekemisen organisaation eri tasoille, menetelmien ja yhteistyökumppaneiden valinnan, osaamisen hankinnan sekä oppimista tukevan johtamisen. (Hyppänen 2013, 115.) Esimiehen tehtävänä on huolehtia oppimista edistävän ilmapiirin kehittymisestä, sekä tukea alaiensa tiedonkäsittelyä ja oppimista antamalla sopivasti haasteita ja osaamisen hyödyntämismahdollisuuksia (Hyppänen 2013, 116, 131–132; Surakka & Laine 2011, 56). Lisäksi hänen on näytettävä suuntaa määrittelemällä, millä osa-alueilla tarvitaan jatkossa lisää osaamista, mille asioille on kysyntää, mihin organisaatio on menossa ja mikä on tärkeää jatkossa. Esimiehen toiminnan tulee tukea yksilöiden ja koko yksikön kehittymistä. Esimiehen tulee myös keskustella alaiensa kanssa osaamisen jakamisen tärkeydestä, keinoista ja hyödyistä sekä huolehdittava, että uusia oppeja jaetaan koko ryhmälle. (Hyppänen 2013, 131–133.) Esimiehen tulisi tuntea alaisensa hyvin, jotta hän voi ohjata ja palkita kutakin henkilöä parhaalla mahdollisella tavalla (Kauhanen 2015, 141).

Organisaation menestymisen kannalta on tärkeää saada henkilöstö kiinnostumaan ja motivoitumaan liiketoiminnallisista tavoitteista, sillä motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät yltyvät parempiin suorituksiin niin laadullisesti kuin tuloksellisesti (Hyppänen 2013, 140). Motivaatio on voima, joka saa mei-

dät toimimaan. Motivoivan johtamisen lähtökohtana onkin ihmisen kohtaaminen yksilönä ja luottamuksen rakentaminen. (Piili 2006, 53; Surakka & Laine 2011, 34.) Motivaatioon voidaankin vaikuttaa positiivisesti nimenomaa hyvällä henkilöstöjohtamisella (Hyppänen 2013, 140).

Motivaatiotekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, joiden kautta esimies voi vaikuttaa henkilöstöönsä. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat työntekijästä itsestään nousevat asiat, kuten tarkoituksellisuuden ja itsensä toteuttamisen tunne sekä vapauden ja yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisön kanssa. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat puolestaan työympäristössä olevat ihmisen tarpeisiin vaikuttavat kannusteet, kuten raha, edut ja asema. Eri henkilöitä motivoivat erilaiset asiat ja esimiehen onkin tärkeää tunnistaa johdettavistaan motivoituvatko he sisäisistä vai ulkoisista tekijöistä. (Hyppänen 2013, 141; Surakka & Laine 2011, 34.) Esimiehen oma toiminta sekä johtamistapa vaikuttavat myös motivaatioon (Surakka & Laine 2011, 36). Taitava esimies yrittää aktiivisesti parantaa alaisensa mahdollisuutta kokea oma työtehtävänsä merkitykselliseksi sekä tunnistaa motivaation vaihtelun (Salminen 2014, 326).

Johtamisessa on tärkeää hyödyntää palautteen antamista, koska se on yksi motivointi- ja palkitsemiskeino (Hyppänen 2013, 150). Lisäksi se on esimiehen tehokkain tapa ohjata ja johtaa alaisiaan (Salminen 2014, 266). Palautteen tehtävänä on vaikuttaa työntekijöiden toimintaan sekä auttaa työntekijöitä kehittymään työssään (Salminen 2014, 266; Nummelin 2007, 88). Esimiehen tulee antaa palautetta aktiivisesti, ja hänen on uskallettava reagoida havaitsemiinsa onnistumisiin, virheisiin ja väärinkäytöksiin (Salminen 2014, 267). Jokaisella työntekijällä on myös oikeus saada palautetta omalta esimieheltään, koska ilman palautetta työntekijä ei tiedä toimiiko hän oikein (Moisalo 2010, 154). Lisäksi palautteen saaminen on edellytys kaikelle oppimiselle (Piili 2006, 54).

Positiivinen palaute pitää sisällään kehumista ja kiittämistä niin sanoin kuin elein. Rakentavaa palautetta annetaan, kun ollaan tyytymättömiä johonkin työsuoritukseen tai toimintatapoihin. Palaute toimii parhaiten, kun se annetaan henkilökohtaisesti heti kyseisen tilanteen tai työsuorituksen jälkeen. Esimiehen tulee tiedostaa henkilöstönsä eroavaisuudet, ja näin ollen hän osaa toimia palautteen antajan tilanteessa parhaalla mahdollisella tavalla. (Hyppänen 2013, 151.) Esimiehen tulee opetella jämäkkä, mutta rakentava tapa antaa korjaavaa palautetta alaisilleen. Jotta palautteella olisi vaikutusta alaisen toimintaan, on palautteen kyettävä vaikuttamaan hänen ajatteluunsa. (Salminen 2014, 268–269.)

Työnantaja on vastuussa työn terveellisyydestä sekä siitä, että työntekijän on turvallista tehdä työtä niin henkisesti kuin fyysisestikin (Kesti 2013, 94; Surakka & Laine 2011, 22). Esimies on velvollinen puuttamaan kiusaamiseen tai muuhun työntekijään kohdistuvaan häiritsevään kohteluun. Esimiehen tulee

puuttua asioihin, jotka haittaavat työn tekemistä, ja ratkoa ongelmat yhdessä työyhteisön kanssa. (Surakka & Laine 2011, 23, 178.) Esimiehen työ onkin ennakoivaa toimintaa ja tilanteisiin puuttumista (Hyppänen 2013, 192). Työntekijän laiminlyödessä työtehtäviään, myöhästellessä tai toimiessa muuten työsopimuksen vastaisesti, esimiehen on puututtava asiaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa (Surakka & Laine 2011, 24). Kestin (2013, 101) mukaan esimies on aina viimekädessä se, joka kääntää asian myönteiseksi ajatteluksi ja positiiviseksi toiminnaksi.

Jaksamiselle ja työurien pidentämiselle luo pohjaa ihmiset huomioiva esimiestyö. Pätevyyden tarpeen toteuttamiseen esimies voi vaikuttaa sijoittamalla työntekijät kullekin sopivaan työtehtävään ja huolehtia, että työntekijöillä on tehtävään riittävä osaaminen ja mahdollisuus kehittyä. Itsemääräämisen tarpeen toteuttamisessa esimies voi auttaa muun muassa antamalla työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. (Surakka & Laine 2011, 17, 28–29.)

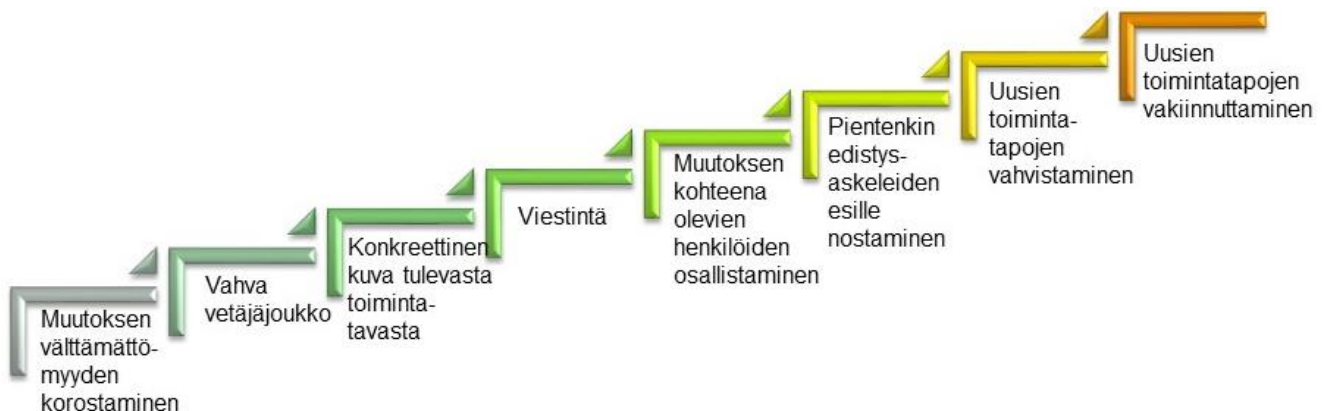
Nykyään johtamisessa suositaan valmentavaa johtamista, jossa huomioidaan työntekijöiden yksilöllisyys ja henkilökohtainen ohjaus. Esimiehen tehtävänä on auttaa työntekijää löytämään omat voimavaransa, sekä auttaa ratkaisemaan työntekijän työhön liittyviä ongelmia. Valmentava esimies kyselee, kuuntelee ja haastaa ajatteluun. Hänen tarkoituksenaan on vaikuttaa työntekijöiden työsuorituksiin, auttaa työntekijöitä näkemään työn merkityksiä sekä huolehtia työntekijöiden osaamisesta ja yhteistyön kehittamisestä. Jotta esimies onnistuisi valmentajan roolissa, hänen on tunnettava alaisensa sekä millaisista asioista he motivoituvat, mikä heistä tuntuu merkitykselliseltä ja mitä he osaavat. (Surakka & Laine 2011, 17–18, 146.)

### **3.5 Muutosjohtaminen osana esimiestyötä**

Nykyisessä työelämässä ainoa pysyvä asia lienee muutos, jota pidetään välttämättömyytenä organisaatioiden hengissä pysymisessä. Työntekijät alkavat kuitenkin olemaan jo aika väsyneitä näihin jatkuviin muutoksiin. (Piili 2006, 132.) Muutosta ei kuitenkaan tulisi ajatella ajanjaksona tai tapahtumana, jolla on selkeä alku ja loppu. Muutoksessa on kyse uuden luomisesta ja vanhasta luopumisesta. Uuden luonti alkaa vanhasta luopumisella, jossa organisaation jäsenillä tulee olla rohkeutta kyseenalaistaa henkilökohtaiset mukavuusalueet ja muuttaa kipeiltäkin tuntuvia asioita. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 39–40.)

Muutos edellyttää uudenlaista ajattelua ja asennetta. Muutoksen onnistumisen tueksi tarvitaan muutosjohtamista, jossa on kysymys pitkälti siitä, kuinka ihmisten reaktioita muutokseen kyetään ennakoimaan ja hallitsemaan. (Laamanen & Tinnilä 2009, 41; Kiiskinen ym. 2002, 63.) Taitavat muutosjohtajat eivät hallitse alaisiaan, vaan heidän tarkoituksenaan on saada alaiset mukaansa. He osaavat myös viestittää henkilöstölle tulevaisuuteen liittyviä odotuksia siten, että ne luovat mielissä myönteisiä merkityksiä. Esimiehen vastuulla on viedä muutos arkipäivän tasolle. (Nummelin 2007, 114.)

Onnistunut muutoksen johtaminen ja läpivienti organisaatiossa vaatii monenlaista taitoa, tietoa ja osaamista. Muutos tulee ensin suunnitella, sitten toteuttaa suunnitelman mukaan ja lopulta arvioida muutoksen onnistumista. Huolellisen suunnittelun takana on ymmärrys siitä, mistä erilaisissa muutostilanteissa on kysymys, miten ihmiset reagoivat niihin, ja millä keinoilla henkilöstö saadaan innostumaan ja tukemaan uusia toimintatapoja sekä vähentämään mahdollista muutosvastarintaa. (Hyppänen 2013, 257.) Johdon selkeä visio siitä, mitä muutokselta halutaan ja mikä on muutoksen päämäärä, on avainasemassa muutoksen onnistumisessa (Kiiskinen ym. 2002, 38). Muutosjohtamisen tukena on monenlaisia malleja, joista yksi on professori John Kotterin (Hyppänen 2013, 258; Laamanen & Tinnilä 2009, 41). Kotterin malli sopii toimintatapamuutoksiin, työn sisältöjen muutoksiin, organisaation rakennemuutoksiin ja yrityksen muuttoon toiselle paikkakunnalle. Kotterin mukaan muutoksia voidaan toteuttaa onnistuneesti kahdeksan askeleen tekniikalla (KUVIO 8). (Hyppänen 2013, 258–259.)



KUVIO 8. Muutoksen askeleet (mukaillen Hyppänen 2013, 258)

Kotterin luomat askeleet on kuljettava järjestyksessä, joista ensimmäisessä askeleessa tulee korostaa muutoksen välttämättömyyttä, sekä tunnistettava muutoksen mahdolliset esteet ja mahdollisuudet. Toinen askel edellyttää ylimmän johdon tukea ja sitoutumista. Jotta henkilöstö huomaa ylimmän johdon tuen, tulee sen olla yhtenäistä ja tarpeeksi näkyvää. Kolmannen askeleen kuvaaminen voi olla vaikeaa,

koska on kuvattava jotain, jota ei ole vielä olemassa. Kolmannella askeleella on pystyttävä kuvaamaan muutoksesta tulevaisuudessa saatavia konkreettisia hyötyjä. Viestintä, eli neljäs askel, on mukana koko muutosprosessin ajan, ja sen on oltava suunniteltua ja systemaattista. Lisäksi viestiä on toistettava, ja viestinnässä on hyödynnettävä erilaisia viestintäkanavia. Viidennellä askeleella osallistetaan henkilöstöä. Tämä askel on kriittinen muutosprosessin onnistumisen kannalta, sillä työntekijät saavat enemmän tietoa, kokevat pystyvänsä vaikuttamaan, ja heille luodaan edellytyksiä sitoutua muutokseen. Askeleet kuusi, seitsemän ja kahdeksan edellyttävät yrityksen johdon ja esimiesten kannustavaa otetta sekä viestintää kaikista edistysaskeleista. (Hyppänen 2013, 258–259.) Se, kuinka tyytymättömiä ollaan nykytilaan ja kuinka houkuttelevaksi muutostavoite koetaan, on olennaista muutoksen käynnistymisen kannalta (Kiiskinen ym. 2002, 42).

Muutoksissa tulisi pyrkiä aina toimintatavan muutokseen, koska ihmisten näkökulmasta mitään ei ole muuttunut, ellei ihminen toimi ja käyttäydy uudella tavalla (Laamanen 2007, 257). Muutoksessa tulisi myös huomioida jokainen työntekijä yksilönä, koska muutos on mitä yksilöllisin tapahtuma, ja ihmiset reagoivat heitä koskeviin muutoksiin eri tavoin (Hyppänen 2013, 260; Moisalo 2010, 58). Johtajat ja esimiehet eivät läheskään aina kykene tarkastelemaan muutosta työntekijöiden näkökulmasta. Tällöin heidän tulee kuunnella työntekijöiden ajatuksia ja niitä merkityksiä, joita he muutokselle antavat. Kuuntelemalla johdolle ja esimiehille selviää myös ne huolenaiheet, jotka synnyttävät työntekijöissä epävarmuutta. Myös keskustelun merkitys muutostilanteissa korostuu. Yhteistyön ja keskustelun arvostamisesta viestii se, että sovituisia palavereista ja muista kehittämistilaisuuksista pidetään kiinni myös kiireisinä aikoina ja muutosmylläkässä. (Nummelin 2007, 116–118.)

Muutosprosessin onnistumiseksi tarvitaan muutoksen konkreettiseksi tekemistä. Tähän puolestaan tarvitaan omakohtaista oivaltamista, joka syntyy tiedon ymmärtämisestä, kokemuksista, tunteisiin vaikuttamisesta sekä muutosvision oikeudenmukaisuuden tunteesta. Muutoksessa onkin viime kädessä kyse siitä, että henkilö itse aidosti muuttuu. (Kiiskinen ym. 2002, 56–57.) Konkreettisuutta kannattaa hyödyntää jo silloin, kun esimies kertoo alaisilleen muutoksesta. Esimiehen kannattaa tällöin suosia kuvailua ja myönteisiä esimerkkejä, koska se osoittaa, että esimies ymmärtää työntekijäänsä. (Nummelin 2007, 116.)

Muutoksen onnistumiseen tarvitaan tiedottamisen ja kommunikoinnin lisäksi myös henkilöstön osallistamista, joka parantaa motivaatiota ja saa aikaan aitoa sitoutumista (Hyppänen 2013, 264; Kiiskinen ym.

2002, 44, 57). Ihmiset vastustavat eniten muutoksen kohteeksi joutumista, ja juuri osallistamisen tavoitteena onkin, että ihmisistä tulee muutoksen tekijöitä sen sijaan, että he kokisivat olevansa muutoksen kohteita (Laamanen 2007, 261; Viitala 2013, 268). Henkilöstö olisikin hyvä ottaa mukaan muutoksen kaikkiin vaiheisiin jo heti suunnittelusta alkaen (Laamanen 2007, 261).

Muutokseen sitoutumiseen tarvitaan muutoksen tiedostamista, ymmärtämistä sekä hyväksymistä. Sitoutunut työntekijä toimii oma-aloitteisesti muutoksen puolesta ja jatkaa työntekoa, vaikka se ei olisikaan välttämätöntä. (Laamanen 2007, 260–262.) Motivaatioon vaikuttavat puolestaan myös tieto ja tunteisiin pohjautuvat argumentit siitä, miksi uusi tapa on parempi, toimivampi, kustannustehokkaampi, laadukkaampi tai asiakasystävällisempi (Hyppänen 2013, 264). Motivaatiota ja sitoutumista edesauttavat, kun työntekijät saavat muutoksen tuloksista jotain kaipaamaansa, kuten paremmat työskentelyolosuhteet tai itsenäisyyttä päätöksentekoon (Kiiskinen ym. 2002, 57).

Johtaakseen muutosta, johtajien on oltava muutosprosessissa muuta henkilöstöä edempänä (Hyppänen 2013, 261). Heidän tulee myös ensin muuttaa omaa ajatteluaan ja toimintaansa, jotta uudet toimintatavat jäävät pysyviksi organisaatiossa (Laamanen & Tinnilä 2009, 41). Ihmiset toteuttavat lopulta muutoksen ja asiat eivät etene, jos he eivät lähde mukaan muutokseen, tai jos muutoksen johtaminen takkuilee (Nurmi 2012, 144).

Organisaatiossa tapahtuvien muutosten yhteydessä ilmaantuu usein muutosvastarintaa (Lämsä & Hautala 2005, 189). Muutosvastarinta tarkoittaa mielipide-eroja, erilaisia asenteita sekä tuntemuksia muutosta kohtaan (Kiiskinen ym. 2002, 65). Muutokseen suhtautuminen onkin tunneasia, johon jokainen reagoi omalla tavallaan. Tästä syystä ihmiset tarvitsevat aikaa muutoksen sulatteluun. (Laamanen 2007, 258, 270.) Yleinen ajatus muutosvastarinnasta on, että ihmiset ovat tilanteen kannalta ongelma, koska he eivät sopeudu muutokseen eivätkä käyttäydy oletusten mukaisesti. Lisäksi he hidastavat muutoksen etenemistä tunnereaktioilla, viivytyksillä ja epäröinnillä. (Lämsä & Hautala 2005, 189.) Lämsän ja Hautalan (2005, 189–190) mukaan muutosvastarintaa ei kuitenkaan ole tarpeen pitää epänormaalina ja häiritsevänä ilmiönä, vaan kyseessä on normaali muutosprosessiin kuuluva asia, joka on käytävä läpi jokaisessa muutostilanteessa. Muutokseen suhtaudutaan lähes poikkeuksetta aluksi epäluuloisesti, mutta se on vain väliaikainen reaktio (Kiiskinen ym. 2002, 63). Muutosvastarinta on ihmisen tapa suojata itseään. Lisäksi se auttaa säilyttämään suunnan, omat rajat sekä tasapainon. (Piili 2006, 133.)

Kyvyttömyys, mielipide-erot, ulkoisen tai sisäisen motivaation ja tiedon puute muutoksesta, epäusko muutoksen hyödyllisyyteen ja onnistumiseen ovat muun muassa muutosvastarinnan takana. Lisäksi vastarinnan syntymiseen vaikuttavat myös muutoksen lähtökohdat, organisaation muutoshistoria sekä kuinka haluttuja uudet tavoitteet ovat. (Kiiskinen ym. 2002, 63–65; Viitala 2013, 268.) Muutoksissa ihmiset pelkäävät menettävänsä turvallisuutta, pätevyyttä, ihmissuhteita, suunnan ja päämäärän sekä oman alueensa (Piili 2006, 133). Muutosvastarinta onkin monen ihmisen aitoa huolta siitä, että muutoksen myötä jotain arvokasta katoaa ja uuden kehittämisessä tehdään virheitä (Hyppänen 2013, 261). Muutosvastarinta voidaan ottaa etukäteen huomioon, esimerkiksi antamalla henkilöstön osallistua, tiedottamalla projektista, kouluttamalla henkilöstöä, vaikuttamalla asenteisiin, seuraamalla tavoitteiden toteutumista ja palkitsemalla henkilöstöä (Kiiskinen ym. 2002, 64).

Salminen (2014, 313–319) mukaan muutosvastarinta voitetaan johtamalla muutoksen ymmärtämis- ja hyväksymisprosessia aktiivisesti, avoimella keskustelulla, antamalla muutokselle aikaa sekä innostamalla ja motivoimalla. Vastarinnan voittamista edesauttavat muutoksen tuomien mahdollisuuksien käsitteleminen sekä epävarmuuden, pelkojen ja huhujen käsitteleminen avoimesti ja rehellisesti. Lisäksi muutosvastarinta voitetaan varmistamalla, että päivittäiset tavoitteet pysyvät selkeinä ja konkreettisina myös muutoksen keskellä, alkuvaiheen onnistumisilla sekä hyödyntämällä ryhmädynamiikkaa ja käsittelemällä muutosprosessia avoimesti yhdessä henkilöstön kanssa. (Salminen 2014, 313–319.) Laamasen (2007, 270) mukaan myös henkilöstön saaminen analysoimaan muutosta omalta kannaltaan sekä korostamalla muutoksen merkitystä, auttavat vastarinnan voittamisessa. Esille kannattaa tuoda myös niitä ongelmia, jotka tulee joka tapauksessa ratkaista. (Laamasen 2007, 270.) Myös riittävällä ja avoimella tiedottamisella voitetaan muutosvastarinta (Kiiskinen ym. 2002, 64–65).

Esimiehen työhön kuuluu muutoksen johtaminen sekä muutosvastarinnan työstäminen, jolloin hän auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutostarvetta, tehtyjä päätöksiä ja niiden perusteluita (Salminen 2014, 303, 311). Keskeistä on saada henkilöstö ymmärtämään uudet toimintatavat, ja saada se sitoutumaan niiden edellyttämään toimintaan. Esimies toimiikin muutoksen käytäntöön viejänä eli muutoksen toteuttajana. Hän luo edellytyksiä johdon tekemille päätöksille ja varmistaa omalta osaltaan muutoksen toteutumisen. (Hyppänen 2013, 251, 262–264.) Moisalo (2010, 66) onkin listannut muutoksen johtajan avuksi asioita, jotka tulee huomioida muutosta johdettaessa (TAULUKKO 2).



## TAULUKKO 2. Muutoksen johtamisessa huomioitavat asiat (Moisalo 2010, 66)

Muutoksen must-jutut
1. Tiedota kaikissa vaiheissa
2. Tiedota myös silloin, kun ei ole mitään tiedotettavaa
3. Ole mahdollisimman paljon läsnä
4. Kerro ne faktat, joita asiasta tiedät
5. Tee muutoksesta seinätaulu, jossa on muutosprosessin kuvaus
6. Ole rehellinen
7. Kohtele koko ryhmää tasavertaisesti
8. Pyri saamaan kaikki mukaan suunnitteluun
9. Vaikka muutuskäsky tulee yksityiskohtaisena ylhäältä, niin soveltamisessa on aina ryhmäkohtaisen tulkinnan mahdollisuus – sitouta henkilöstö siihen
10. Anna aikaa joka vaiheessa
11. Muista yksilöllisyys
12. Ole ymmärtäväinen

Esimies voi luoda muutostilanteessa turvallisuuden tunteen, jossa hän antaa henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa asioiden kulkuun, antaa tietoa sekä luo tilanteita, joissa henkilöstöllä on mahdollisuus jakaa omia kokemuksiaan muiden kanssa (Nummelin 2007, 116). Hän huolehtii, että muutosta ja sen perusteluja pohditaan myös työntekijöiden oman työn ja siinä menestymisen näkökulmasta, esimerkiksi konkretisoimalla työtilanteita, joissa muutos näkyy (Kuusela 2013, 192; Salminen 2014, 312). Tukeakseen muutosta esimiehen tulee aktiivisesti kysellä, tarttua tilanteisiin, järjestää yhteisiä keskusteluja sekä huomioida toiminnan muuttuminen. Keskustelutilanteet tarjoavat esimiehelle mahdollisuuden arvioida, missä vaiheessa muutos on ryhmässä tai yksittäisen henkilön kohdalla. (Kuusela 2013, 193–195.) Muutoksen onnistumisen kannalta esimiehen tulee ymmärtää, tukea, motivoida sekä viestiä ja ohjata henkilöstöään muutoksen eri vaiheissa eri tavalla, eläytyen alaistensa asemaan (Piili 2006, 134). Hänen tulee tukea myös ryhmän osaamisen ja hallinnan tunnetta (Kuusela 2013, 193). Esimies säilyttää luottamuksensa siihen, että hän kantaa vastuuta, on avoin ja haluaa selvittää asioita vain puhumalla, kuuntelemalla sekä olemalla läsnä (Viitala 2013, 268). Näillä on myös suuri merkitys henkilöstön hyvinvoinnille ja jaksamiselle muutoksen keskellä (Hyppänen 2013, 263).

## 4 PROSESSIJOHTAMINEN

### 4.1 Yleistä prosessijohtamisesta

Prosessijohtamisella tarkoitetaan organisoitumista prosesseittain ja näiden prosessien johtamista (Kiiskinen ym. 2002, 29). Prosessijohtaminen perustuu ajatukseen prosessien valtuuttamisesta tietyille henkilöille tai tahoille, jotka johtavat toimintaa strategisista päämääristä ja yhteiskunnallisista vaikuttavuustavoitteista käsin (Virtanen & Wennberg 2007, 114, 138). Prosessijohtamisen tavoitteina ovat hyvä taloudellinen tulos, asiakkaiden tyytyväisyys, korkea tuottavuus, oman henkilöstön aktiivisuus sekä hyvä motivaatio ja kurinalaisuus. Aiemmin johtamisessa keskityttiin kustannustehokkuuteen, mutta nyt sen ohella pidetään tärkeänä myös nopeutta ja joustavuutta. Lisäksi prosessijohtamisessa korostetaan yhteistyötä läpi organisaation. Myös menettelyjä ja tiimejä kehitetään sekä toimittajia ja asiakkaita pidetään yhteistyökumppaneina. (Laamanen & Tinnilä 2009, 7.)

Prosessijohtaminen kohdistuu kokonaisvaltaisiin ja asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin prosesseihin. Johtamisessa paneudutaan myös yksittäisiin toimijoihin, aina henkilökohtaiselle tasolle saakka. Esimerkkinä prosessijohtamisesta on organisaatio, jossa on useita tulosityksiköitä. Näillä tulosityksiköillä on useita yhteisiä toimintoja, joita on mielekästä johtaa yhteneväisellä tavalla, muun muassa asiakkaiden tasavertaisen kohtelun vuoksi. Yhteisillä toiminnoilla tarkoitetaan organisaation ydinprosesseja, jotka luovat lisäarvoa suoraan ulkoiselle asiakkaalle ja leikkaavat läpi tulosityksikkörajojen. (Kiiskinen ym. 2002, 30–31.)

Jotta prosessijohtaminen onnistuu, tulee prosessit tunnistaa, määritellä ja kuvata, nimetä prosessiomistajat, mitata prosessien suorituskykyä sekä kehittää prosesseja jatkuvasti (Virtanen & Wennberg 2007, 115). Tunnistamisessa määritellään, mistä prosessi alkaa ja minne se päättyy, sekä ketkä ovat prosessin keskeisimmät asiakkaat (Laamanen 2007, 52). Jotta tässä onnistutaan, tulee olla selkeä käsitys organisaation päämäärästä ja tavoitteista. Prosessien nimeksi tulee valita tekemistä kuvaavia sanoja, jotka myös ohjaavat prosessiin liittyvään ajattelutapaan. (Virtanen & Wennberg 2007, 119, 121.)

Prosessien kuvaamisella saadaan näkyväksi organisaation toimintatavat (Virtanen & Wennberg 2007, 114–115). Kuvantamisen avulla organisaation toimintaa voidaan ymmärtää, analysoida ja kehittää. Prosessikuvauksen tulee sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat, esittää asioiden välisiä riippuvuuksia, auttaa ymmärtämään kokonaisuutta ja omaa roolia tavoitteiden saavuttamiseksi, edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä sekä antaa mahdollisuus toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan.

(Laamanen 2007, 75–76.) Laamasen ja Tinnilän (2009, 11) mukaan, mikäli prosessien kuvaamisessa on onnistuttu, asiakas kokee saavansa parempaa palvelua, millä on vaikutusta asiakkaan halukkuuteen käyttää vastaavia palveluja tulevaisuudessa. Myös ihmiset ymmärtävät paremmin kokonaisuutta ja omaa rooliaan arvonluonnissa, millä on vaikutusta heidän motivaatioonsa ja yhteistyöhönsä läpi organisaation. Lisäksi asiakkaiden tarpeita ymmärretään paremmin ja niiden merkitys kehittämispäätöksissä vahvistuu, minkä seurauksena saadaan parempia tuotteita ja palveluita sekä tehokkaampi toimitus. (Laamanen & Tinnilä 2009, 11.)

Yleisin prosessien kuvaustaso on organisaation prosessikartta, josta käy ilmi organisaation ydinprosessit sekä keskeisimmät tukiprosessit. Prosessikartta on viestinnän väline, josta tulisi selvittää ymmärrettävällä tavalla myös ulkopuoliselle, miten organisaatio toteuttaa tehtävänsä. (Virtanen & Wennberg 2007, 123–124.) Prosessien suorituskyvyn mittaamisen tarkoituksena on tuottaa tietoa prosessien kehittämistyön pohjaksi ja auttaa kiinnittämään huomiota oikeisiin asioihin (Virtanen & Wennberg 2007, 130–132).

## **4.2 Prosessiajattelu**

Prosessiajattelu perustuu toiminnan tarkasteluun asiakkaalle arvoa luovien prosessien kautta, ei esimerkiksi olemassa olevista organisaatorakenteista lähtien. Prosessiajattelu korostaakin asiakaslähtöisyyttä ja kokonaisuuden hallintaa, jonka avulla voidaan kehittää saumattomia palvelukokonaisuuksia asiakkaille. (Hannus 2004, 102, 114.) Laamasen (2007, 89) mukaan prosessiajattelun näkökulmasta erityisesti alku- ja päätepisteiden tunnistaminen on tärkeää. Prosessiajattelussa mietitään millaisilla tuotteilla ja palveluilla voidaan tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Lisäksi suunnitellaan toimenpiteet ja resurssit (prosessi), joilla saadaan aikaan halutut tuotteet ja palvelut sekä selvitetään, mitä tietoa ja materiaalia tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan. (Laamanen 2007, 21, 89.)

Prosessiajattelun teoreettinen tausta perustuu Porterin tunnetuksi tekemään arvoketjuanalyysiin, joka edustaa kokonaisvaltaista systeemiajattelua. Arvoketjumalli korostaa eri toimintojen kytkennän ja yhteiskäytön merkitystä yrityksen sisällä ja yritysten välillä. (Hannus 2004, 104.) Prosessiajattelu kohdistaa huomion suoraan toimintaan, jonka vuoksi se eroaa muista johtamisen konsepteista. Prosessiajattelussa ei pyydetä ihmisiä tekemään enemmän vaan erilailta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 12.) Jotta tässä

onnistuttaisiin, prosessiajattelun kulmakiviä ovatkin selkeys, yksiselitteisyys ja olennaisuus (Virtanen & Wennberg 2007, 126).

Organisaatiossa työskentelevät ymmärtävät kohtalaisen hyvin oman lähipiirinsä tai omassa ryhmässä tehtävän työn, mutta heillä on harvoin selvää käsitystä siitä, mitä muiden ryhmien työtehtävät ovat. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttavat työyhteisöä ymmärtämään kokonaisuutta sekä mahdollistavat työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden. Lisäksi prosessiajattelu johtaa mahdollisesti työkokonaisuuksien kasvattamiseen, monitaitoisuuteen sekä työkavereiden osaamisen arvostamiseen. (Laamanen 2007, 23.) Prosessiajattelu luo organisaatioon myös joustavuutta ja nopeutta. Töitä voidaan siirtää työtilanteen mukaan tulosityksiköstä toiseen, tai töitä voidaan muutoinkin järjestää organisaatiota kannattavalla tavalla, esimerkiksi osaamisen mukaan.

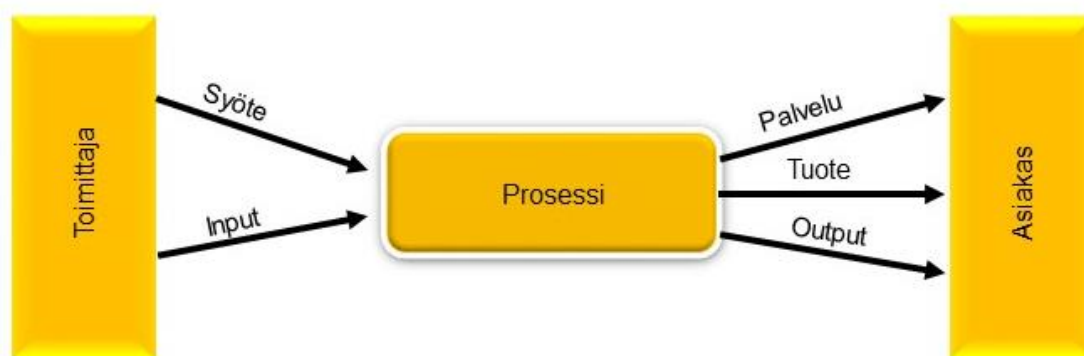
Laamanen (2007, 49) on esittänyt, miten ajattelutapa muuttuu, kun organisaatiokeskeisestä ajattelutavasta siirrytään prosessikeskeiseen ajattelutapaan (TAULUKKO 3). Taulukon 3 mukaan ajattelutapa laajenee muun muassa oman navan tuijottelusta yhdessä tekemiseen, osaamisen laajentamiseen sekä asiakaslähtöisyyteen. Prosessiajattelussa on kysymys organisaation kyvystä ymmärtää omaa toimintaansa ja sen tuloksellisuutta (Laamanen 2007, 41, 49).

TAULUKKO 3. Ajattelutavan muutos (mukaihen Laamanen 2007, 49)

Organisaatiokeskeinen ajattelutapa	Prosessikeskeinen ajattelutapa
Ongelma on asenteissa	Ongelma on prosesseissa
Työntekijä	Ihminen
Teen oman työni	Autetaan, että työt saadaan tehtyä
Ymmärrän oman työni	Tiedetään, miten työ liittyy koko prosessiin
Mitataan vain yksilön suoritusta	Mitataan prosessin suorituskyyä
Voi aina löytää paremman työntekijän vetäjän	Prosessia voi aina parantaa
Motivoidaan ihmisiä	Poistetaan esteitä
Valvotaan työntekijöitä	Kehitetään ihmisten osaamista
Ei luoteta keneenkään	Olemme yhdessä veneessä
Kuka teki virheen?	Mikä teki virheen mahdolliseksi?
Korjataan virheitä	Poistetaan virhelähteet

Organisaation toiminnalle välttämättömiä ovat prosessit, koska etenkin isoissa organisaatioissa jokainen työvaihe on osa laajempaa kokonaisuutta (Kesti 2013, 130). Prosessi voidaan määritellä toisiinsa yhteenkuuluvien toimintojen ketjuksi, joka alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen (Hannus 2004, 104). Prosessien tavoitteet ja vaatimukset tulevat organisaation missiosta, visiosta ja strategisista päämääristä. Prosessit puolestaan asettavat tavoitteet ja vaatimukset resursseille eli millaista osaamista, tiloja tai tietotekniikkaa tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Voidaankin sanoa, että prosessit muuttavat resurssit strategian mukaiseksi toiminnaksi. (Virtanen & Wennberg 2007, 114.)

Kuvio 9 havainnollistaa prosessin toimintaa. Syötteillä tarkoitetaan tietoa ja materiaalia, jotka jalostuvat prosessissa. Tuotoksilla puolestaan tarkoitetaan prosessin tuotteita ja palveluja, sekä prosessilla aikaan saatavaa suorituskkyä. Prosessi koostuukin toiminnasta, resursseista ja tuotoksesta sekä näihin liittyvästä suorituskkyvystä. Myös palautteen hyödyntäminen on tärkeä osa prosessin ideaa. Prosessin perusajatuksena on, että on olemassa jotakin pysyvää ja toistuvaa, josta voidaan sopia, ja jota voidaan kehittää. (Laamanen 2007, 20.) Onnistuneen prosessin lopputuloksena ovat viisaammat ihmiset (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 55).



KUVIO 9. Prosessi (Laamanen 2007, 20)

Organisaation toiminnan logiikan kuvaaminen on prosessien tehtävä. Prosessien tulee kuvata sitä toimintojen sarjaa, jonka avulla saavutetaan käytännössä organisaation tulokset. Prosessit tarjoavatkin organisaatiolle punaisen langan, jolle voidaan asettaa kaikki toimintaan kohdistuvat vaatimukset ja tukivälineet. (Laamanen 2007, 37–39.)

Prosessit jaetaan usein ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit ovat asiakasprosesseja, joiden tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarpeita. (Kesti 2013, 131.) Ydinprosessit ovat organisaation ydintehtäviä

eli niitä tehtäviä, joita varten se on olemassa. Ydinprosessit ilmaisevat siis sen, miten organisaatio pyrkii siihen, mitä varten se on olemassa. Julkishallinnon yhteydessä puhuttaessa ydinprosesseista, tarkoitetaan yhteiskunnallisia vaikuttavuusprosesseja, joiden kautta viraston yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy. (Virtanen & Wennberg 2007, 118.)

Tukiprosessit ovat puolestaan organisaation elintärkeitä toimintoja, jotka luovat edellytyksiä ydinprosessien toiminnalle (Kesti 2013, 131). Tukiprosesseja ovat esimerkiksi talous-, tieto- ja henkilöstöhallinto. Nämä tukiprosessit palvelevat henkilöitä, jotka ovat organisaation palveluksessa. (Kiiskinen ym. 2002, 29.) Tukiprosessien avulla organisaatio varmistaa jatkuvan kehittymisen sekä tehokkuuden (Kesti 2013, 131).

### **4.3 Prosessinomistaja**

Prosessinomistajan tehtävät ja vastuut vaihtelevat sen mukaan, minkälaisesta organisaatiosta on kyse. Organisaatiosta riippumatta prosessinomistaja vastaa kuitenkin prosessien toimivuuden ja tehokkuuden seuraamisesta, prosessin kehitystarpeiden tunnistamisesta ja käynnistettyjen kehittämishankkeiden ohjauksesta. Matriisiorganisaatiossa prosessinomistajan vastuu on laajempi kuin muissa organisaatiomalleissa, mutta hänellä ei pääsääntöisesti ole esimiesasemaa prosessin toimijoihin nähden. Toimenpiteet, jotka vaativat esimiesasemaa, toteuttaa tulosyksikön tai ryhmän esimies. Prosessinomistajuudella saavutetaan tiettyjä etuja, kun vain yksi nimetty henkilö on vastuussa tietyistä asioista. Prosessinomistajalla voidaan esimerkiksi varmistaa, että koko prosessi toimii. (Kiiskinen ym. 2002, 36.)

Prosessinomistajan tehtäviin kuuluvat muun muassa prosessikuvausten laadinta ja ylläpito, prosessimäärittelyjen mukaisen toiminnan toimeenpano, prosessin suorituskyvyn seuranta, prosessin kehittäminen sekä prosessin koordinointi muiden prosessien kanssa (Virtanen & Wennberg 2007, 143–144). Prosessinomistaja myös hankkii osan resursseista prosessille ja määrittää tulosyksikönjohtajan apuna, millaisia resursseja tulosyksikössä tulisi kohdentaa prosessille sen tehtävien suorittamiseksi. Lisäksi prosessinomistaja tiedottaa organisaation muuta johtoa prosessin tarpeista, suoriutumisesta ja kehittämistarpeista. Hän valmentaa yhteistä oppimista ja yhteistyökykyä sekä järjestää prosessissa työskenteleville asiaankuuluvat työkalut ja -menetelmät. (Kiiskinen ym. 2002, 37.)

Hyvän prosessinomistajan ominaisuuksia ovat esimerkiksi kokonaisuuksien ja käsitteiden ymmärtäminen sekä kokonaisvaltainen näkemys prosessista. Hänen tulisi olla vahva vaikuttaja sekä osata myydä

ideoitaan ja laittaa itsensä peliin. Prosessinomistajalla tulisi olla hyvä kokemuspohja prosessin kattavasta toiminnasta. Hänen tulisi olla myös kyvykäs viemään kehitystä eteenpäin ja saamaan aikaan tulosta. (Kiiskinen ym. 2002, 36–37.)

#### 4.4 Prosessijohtaminen matriisiorganisaatiossa

Matriisiorganisaatiossa tulokset ja prosessit muodostavat matriisin, jossa johtamisessa sovitetaan yhteen tulokset ja prosessien tavoitteita. Ydinprosessien tehtävänä on tukea tuloksettiä prosessiin liittyvien tehtävien hoitamisen ja kehittämisen osalta. Kehittämisvastuu on matriisiorganisaatiossa määritelty ydinprosesseille. (Kiiskinen ym. 2002, 33.) Tuloksetkölähtöisessä matriisiorganisaatiossa prosessit ovat alisteisessa asemassa tuloksetkoihin nähden (Virtanen & Wennberg 2007, 139). Ydinprosesseilla on kuitenkin ohjausvaltaa tuloksetkoihin nähden erikseen määrittyjen asioiden osalta (Kiiskinen ym. 2002, 33).

Matriisiorganisaatiossa tuloksetköt eivät omista kaikkia organisaation resursseja, vaan niitä on kohdennettu myös ydinprosessien käyttöön. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ydinprosessi omistaa osan henkilöresursseista ja voi päättää näiden käytöstä itsenäisesti. Ydinprosessit vastaavat matriisiorganisaatiossa yhteisesti sovellettavien toimintamallien suunnittelusta, kehittämisehdotusten laadinnasta sekä tiettyjen tehtävien toteuttamisesta käytännössä. Tuloksetköillä ja prosesseilla on tulosvastuu erikseen määriteltyjen tehtävien osalta. Nämä tulosvastuut sovitaan tehtävittäin organisaation ylimmässä johdossa, jota edustavat tuloksetkoiden ja ydinprosessien vastuuhenkilöt. (Kiiskinen ym. 2002, 33.)

Matriisiorganisaation vahvuus on se, että toimintaa arvioidaan monesta näkökulmasta niin yhteisten toimintamallien kuin tuloksetkoiden osalta (Kiiskinen ym. 2002, 34). Myös kokonaisnäkemysllisyys korostuu, jonka seurauksena kehittyvät kaikille organisaation tuloksetkölle yhtenäiset toimintamallit ja -tavat. Näin ollen myös organisaatio yhdenmukaistuu ja saadaan aikaan kustannustehokkuutta. (Virtanen & Wennberg 2007, 139.) Yhteisten asioiden hallinta on helpompaa yli tuloksetkölörajojen. Lisäksi yhteisten asiakkaiden tunteminen sekä hallinta helpottuvat. Resursseja voidaan myös kohdentaa paremmin. Lisäksi tuloksetkoiden asioiden hoitamiseen kiinnitetään riittävästi huomiota, ja niiden hallinta tapahtuu yhden vastuuhenkilön toimesta. (Kiiskinen ym. 2002, 34.)

Matriisiorganisaation heikkouksia ovat puolestaan valta- ja vastuurajojen mahdolliset päällekkäisyydet ja epäselvyydet. Tuloksetkoiden yhteisten asioiden hoidossa voi byrokratia myös kasvaa. Yhtenäisten

toimintamallien ja -tapojen seurauksena tulosityksiköiden erityispiirteiden huomiointi heikentyy, ja kompromissit heikentävät prosessien palvelukykyä tulosityksikköön nähden. Matriisiorganisaatiossa tulosityksikkökohtaisten asiakastarpeiden tunnistaminen ja reagointi voi myös heikentyä. (Kiiskinen ym. 2002, 34.)

Ongelmien välttämiseksi matriisiorganisaatioiden tulee varmistaa, etteivät tulosityksiköiden tehtävät ja tarpeet jää liian vähälle huomiolle organisaatiotasoisena kehittämisen vuoksi. Yhteisiä toimintamalleja tulee tarkastella ja kehittää kriittisesti, jotta niillä saadaan aikaan aitoja hyötyjä tulosityksiköissä. Työntekijöiden tuleekin osallistua myös kehittämistyöhön. Prosessinomistajien nimityksissä ja vastuurajojen määrittelyssä onnistuminen on tärkeää. Lisäksi prosessinomistajien tulee tuntee eri tulosityksiköiden käytännön toiminta. (Kiiskinen ym. 2002, 34–35.)



## 5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen taustalla oli toimeksiantajaorganisaatiossa toteutettu esimies- ja prosessityön eriyttäminen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Länsi-Suomen verotoimiston henkilöstön kokemuksia esimies- ja prosessityön eriyttämisestä. Lisäksi tavoitteena oli löytää mahdollisia kehittämiskohteita eriyttämiseen liittyen.

Tutkimuksen pääongelma määriteltiin seuraavasti:

**Millaisia käsityksiä Länsi-Suomen verotoimiston henkilöstöllä on esimies- ja prosessityön eriyttämisestä?**

Pääongelmaa tarkentamaan määriteltiin seuraavat neljä alaongelmaa:

- Millaisia käsityksiä henkilöstöllä on siitä, miten esimies- ja prosessityön eriyttämisestä tiedotettiin?
- Millaisia käsityksiä henkilöstöllä on eriyttämisen jälkeisestä esimiestyöstä?
- Millaisia käsityksiä henkilöstöllä on eriyttämisen jälkeisestä prosessivastaavan työstä?
- Millaisia käsityksiä henkilöstöllä on ryhmäjaon ja ryhmäytymisen onnistumisesta?

### 5.2 Tutkimusote ja kyselylomakkeen laatiminen

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena, mutta siinä oli myös kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen piirteitä avointen kysymysten muodossa. Määrällinen ja laadullinen tutkimus täydentävät toisiaan, ja niitä on käytännössä vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 136). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei voida laatia tarkkoja yksityiskohtaisia kysymyksiä, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa kysymykset ovat strukturoituja eli suljettuja. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään silloin, kun ilmiötä ei tunneta, ja pyritään saamaan ymmärrys ilmiöstä. Kvalitatiivinen tutkimus tutkii siis yksittäistä tapausta, kun taas kvantitatiivinen tutkimus tapausten joukkoa. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole yleistää asioita, kun taas määrällisen tutkimuksen tar-

koituksena on nimenomaa yleistäminen. Oikeiden kysymysten esittäminen kyselylomakkeella on kvantitatiivisen tutkimuksen edellytys. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää monimutkaisia tilastollisia riippuvuussuhteita. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu lukuihin, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään lauseita. (Kananen 2014, 16–19.)

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä, selittämään ilmiön koostumusta, tekijöitä ja niiden välisiä suhteita. Se antaa mahdollisuuden saada syvällisen näkemyksen ja hyvän kuvauksen ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen selitys pätee vain siihen ilmiöön, josta selitys nousee. Tutkimus tuottaa selityksen käytännöstä eli empiriasta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija itse päättää, mitä kysytään, paljonko kysytään ja keneltä kysytään. Tutkijan oma harkinta ja päätöksenteko näyttelevätkin suurta roolia laadullisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat muun muassa havainnointi, haastattelut ja dokumentit. (Kananen 2011, 16–17; Kananen 2014, 25–27.)

Kvantitatiivinen tutkimus perustuu teorioihin eli siihen, että tiedetään mistä on kyse. Määrällisessä tutkimuksessa testataan teorioita käytännössä, ja teorioiden soveltamisalaa pyritään laajentamaan. Se edellyttää tutkittavan ilmiön tekijöiden, parametrien tai muuttujien tuntemista. Määrällisessä tutkimuksessa korostetaan tiedon perusteluja, luotettavuutta, objektiivisuutta ja yksiselitteisyyttä. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu mittaamiseen, joka tuottaa perusteltua, luotettavaa ja yleistettävää tietoa. Määrällisessä tutkimuksessa yleisimpänä tiedonkeruumenetelmänä käytetään kyselyä. Kyselyn kysymykset on johdettu ilmiön muuttujista. Kvantitatiivisen tutkimuksen katsotaankin olevan tutkijasta vapaata ja tuottavan objektiivista tietoa. (Kananen 2011, 17–18; Kananen 2014, 25–28.)

Kysely toteutettiin sähköisesti Webropol-kyselynä. Kyselylomaketta testattiin ennen kyselyn toteuttamista, ja korjattiin saatujen palautteiden perusteella. Webropol valittiin toteutustavaksi, koska kyselyjärjestelmä ja vastaustapa olivat vastaajille tuttuja. Lisäksi Webropol on luotettava, nimetön sekä ajasta ja paikasta riippumaton. Kyselylomake (LIITE 1) oli jaoteltu alaongelmien mukaisesti viiteen osa-alueeseen. Ensimmäisessä osassa kysyttiin vastaajan äidinkieltä. Länsi-Suomen verotoimiston henkilöstöstä valtaosa on suomenkielisiä. Äidinkielen kysymisellä pyrittiin siihen, etteivät ruotsinkielisten vastaajien kokemukset jäisi suomenkielisten vastaajien varjoon. Toisessa osa-alueessa pyrittiin selvittämään henkilöstön käsityksiä esimies- ja prosessityön eriyttämiseen liittyvästä tiedottamisesta ja viestinnästä. Kolmannessa ja neljännessä osiossa kerättiin henkilöstön käsityksiä eriyttämisen jälkeisestä esimies- ja prosessityöstä. Viides osa-alue keräsi tietoa henkilöstön käsityksistä ryhmäjaosta ja ryhmäytymisestä. Jokaisen osa-alueen alussa oli monivalintakysymyksiä, jotka oli muotoiltu väittämien muotoon.

Monivalintakysymykset olivat strukturoituja kysymyksiä, joissa vastausvaihtoehdot olivat valmiina. Näillä väittämillä pyrittiin keräämään henkilöstön kokemuksia esimies- ja prosessityön eriyttämisestä. Monivalintakysymyksiin vastaaminen oli määritelty pakolliseksi.

Avointen kysymysten käyttöä kannattaa harkita tarkoin, koska niiden käsittely on työlästä, ja ne voivat tuottaa vastauksia, joista ei ole tutkimusongelman kannalta mitään hyötyä. Avoimet kysymykset voivat kuitenkin antaa tietoa, jota strukturoiduilla kysymyksillä ei saataisi. (Kananen 2011, 30–31; Vehkalahti 2014, 25.) Tutkimukseen päätettiin sisällyttää avoimia kysymyksiä, koska niiden avulla pyrittiin löytämään henkilöstön keskuudesta kehittämideoita muun muassa esimies- ja prosessityön eriyttämisen liittyvien epäkohtien korjaamiseksi ja tiedottamisen parantamiseksi. Kyselylomakkeen toisen, kolmannen ja neljännen osa-alueen lopussa oli avoin kysymys, ja viides osa-alue sisälsi puolestaan kolme avointa kysymystä (LIITE 1). Avoimiin kysymyksiin vastaaminen oli määritelty vapaaehtoiseksi.

Strukturoidut kysymykset toteutettiin nominaali- eli laatueroasteikkoa ja ordinaali- eli järjestysasteikkoa käyttäen. Pääasiassa kysymykset olivat ordinaaliasteikon Likertin asteikolla mitattavia, jossa samanmielisyys kasvaa tai pienenee suuntaan tai toiseen. Likertin asteikko oli viisiportainen, jossa asteikon jokaisen portaan etäisyys oli yhtä pitkä. Portaot olivat täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä.

### **5.3 Kohdejoukko, tiedonkeruu ja tutkimusaineiston analysointi**

Populaatiolla tarkoitetaan kohderyhmää eli perusjoukkoa, jota tutkittava ilmiö koskettaa, ja josta tutkimuksessa halutaan tehdä päätelmiä. Kokonaistutkimuksessa mitataan kaikki perusjoukon tilastoyksiköt, kun taas otantatutkimuksessa perusjoukkoa edustaa otos. Tästä otoksesta saatuja tuloksia voidaan yleistää koskemaan koko joukkoa, eli se on eräänlainen pienoiskuva tai peilikuva populaatiosta. (Kananen 2011, 65; Vehkalahti 2014, 43.) Määrällisessä tutkimuksessa mittauksen tuloksena saatua aineistoa käsitellään tilastollisin menetelmin. Jotta tulokset olisivat luotettavia, määrällinen tutkimus edellyttää riittävää määrää havaintoyksiköitä. (Kananen 2011, 18.)

Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, jonka kohderyhmänä oli Länsi-Suomen verotoimiston henkilöstö. Kokonaistutkimukseen päädyttiin, koska kohderyhmä oli suhteellisen pieni. Näin ollen kohde-

joukko oli sopivan kokoinen ja mahdollinen kokonaistutkimuksen toteuttamiseksi. Lisäksi kokonaistutkimus lisää tutkimuksen luotettavuutta. Näin ollen tutkimustulos saatiin myös kuvaamaan riittävästi ja luotettavasti kohdejoukkoa.

Kohdejoukkoon kuului 263 henkilöä, joista 138 henkilöä vastasi kyselyyn. Vastausprosentti oli 53 prosenttia. Aineistonkeruu toteutettiin sähköisenä survey- eli kyselytutkimuksena, jossa mittausvälineenä käytettiin kyselylomaketta (LIITE 1). Sähköiseen kyselyyn päädyttiin, koska vastaajat olivat maantieteellisesti laajalla alueella ja vastautapa oli vastaajille tuttu. Sähköisen kyselyn hyvänä puolena on myös, että vastaukset tallentuvat suoraan sähköiseen muotoon eikä tallennusvirheitä pääse syntymään. Lisäksi sähköinen kyselytutkimus on nopea, taloudellinen ja tietosuoja on hyvä.

Kysely toteutettiin suomen- ja ruotsinkielellä, koska Länsi-Suomen verotoimiston henkilökunta on kaksikielinen. Verojohtaja lähetti aluksi henkilöstölle sähköpostiviestin, jossa hän kertoi tulevasta kyselystä ja toivoi työntekijöiden vastaavan kyselyyn. Tämän jälkeen henkilöstölle lähetettiin sähköpostiviesti, joka sisälsi kyselyn saateen sekä kyselyn linkit (LIITE 2). Vehkalahti (2014, 48) on todennut, että saateen tulee kertoa vastaajilleen, mistä tutkimuksessa on kysymys, kuka tutkimuksen tekee, miten vastaajat on valittu ja mihin tutkimustuloksia käytetään. Saatekirje vaikuttaa myös vastaajien motivaatioon vastata kyselyyn (Vehkalahti 2014, 48). Tutkimuksen saatteessa huomioitiin Vehkalahden saatteelle antamat vaatimukset.

Kysely toteutettiin 29.11.–16.12.2016 välisenä aikana. Vastaajilla oli vastausaikaa noin kolme viikkoa. Vastausajassa pyrittiin huomioimaan pyhät, suosittu loma-aika sekä työtilanteesta ja koulutuksista johdettu tunne ajan puutteesta. Viimeisellä viikolla henkilöstölle lähetettiin muistutusviesti, jonka ansiosta vastausprosenttia saatiin kasvatettua 21 prosenttiyksikköä.

Tutkimusaineisto analysoitiin Webropol-raportointityökalua hyödyntäen. Avoimia vastauksia käsiteltiin Word-tekstinkäsittelyohjelmalla. Aineistoa analysoitiin prosenttijakaumien ja aineiston rakennetta kuvaavien tunnuslukujen avulla, joita olivat keskiarvo, keskiarvon luottamusväli, keskihajonta sekä mediaani. Tulokset esitettiin graafisesti pinottuina pylväskuvioina. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan lisätietoa ja perusteluja strukturoituihin kysymyksiin sekä saamaan kehittämiskohteita esimies- ja prosessityön eriyttämiseen. Avoimien kysymysten pohjalta saaduista vastauksista muodostettiin luokkia, ja vastauksia pyrittiin analysoimaan näiden luokkien avulla.

## 5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja tutkimusaineiston kuvaus

Tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa, johon vaikuttavat tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti (Kananen 2011, 18). Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuteen ja laatuun vaikuttavat vastaajan kysymysten oikein ymmärtäminen, ja vastaajan halukkuus antaa kysymyksiin liittyvä tieto. Vastaajalla tulee olla myös kysymysten edellyttämä tieto. Lisäksi kysymysten tulee olla yksiselitteisiä. (Kananen 2011, 30.) Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu jää arvion varaan, koska luotettavuutta ei voida arvioida ja laskea samalla tavalla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus onkin tutkijan arvioinnin ja näytön varassa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on käytettävissä vakiintunut luotettavuuden arviointikriteeristö. (Kananen 2014, 145–146.)

Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa sitä, että mitataan ja tutkitaan oikeita asioita tutkimusongelman kannalta. Se on myös oikean mittarin käyttämistä, koska väärä mittari tuottaa systemaattisesti vääriä mittaustuloksia. Validiteetti onkin oikean tutkimusmenetelmän ja mittarin käyttämistä sekä oikeiden asioiden mittaamista. (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Kananen 2011, 118–121.) Validiteetti liittyy lähinnä tutkimuksen suunnitteluun ja osittain aineiston analyysin tekemiseen oikein (Kananen 2014, 147).

Reliabiliteetti eli toistettavuus tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä, eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Se kertoo, miten tarkasti mitataan. Reliabiliteetti on parempi, jos eri mittauskerroilla ja eri mittaajien toimesta saadaan samat tulokset. Lisäksi reliabiliteettiin vaikuttavat mittausvirheet. (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Kananen 2011, 118; Vehkalahti 2014, 41.) Reliabiliteetin voidaan katsoa liittyvän lähinnä tutkimuksen toteutukseen (Kananen 2014, 147).

Tutkimuksen luotettavuus huomioitiin jo suunnitteluvaiheessa. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, joka myös lisää tutkimuksen luotettavuutta. Aineistoa oli riittävästi analysointia varten, josta voitiin tehdä tulkintoja. Kyselylomake suunniteltiin huolellisesti, testattiin ja tehtiin tarvittavia korjauksia testauksesta saadun palautteen perusteella. Kyselylomakkeen kysymyksiä mietittiin tarkkaan ja pyrittiin löytämään kaikki esimies- ja prosessityön eriyttämiseen liittyvät osatekijät, joita kyettiin mittaamaan. Kysymysten laadinnassa huolehdittiin myös suhteesta tutkimusongelmaan, jotta tutkimus mittaisi mahdollisimman hyvin ja kattavasti oikeita, juuri tämän tutkimuksen kannalta tärkeitä asioita. Kyselylomake koottiin aihealueittain johdonmukaisesti. Kyselylomakkeen saatteeseen merkittiin termeille, kuten esimies ja prosessivastaava selitteet, joilla varmistettiin vastaajan kysymysten oikein ymmärtäminen sekä samoin, kuin kyselyn laatija oli ne tarkoittanut.

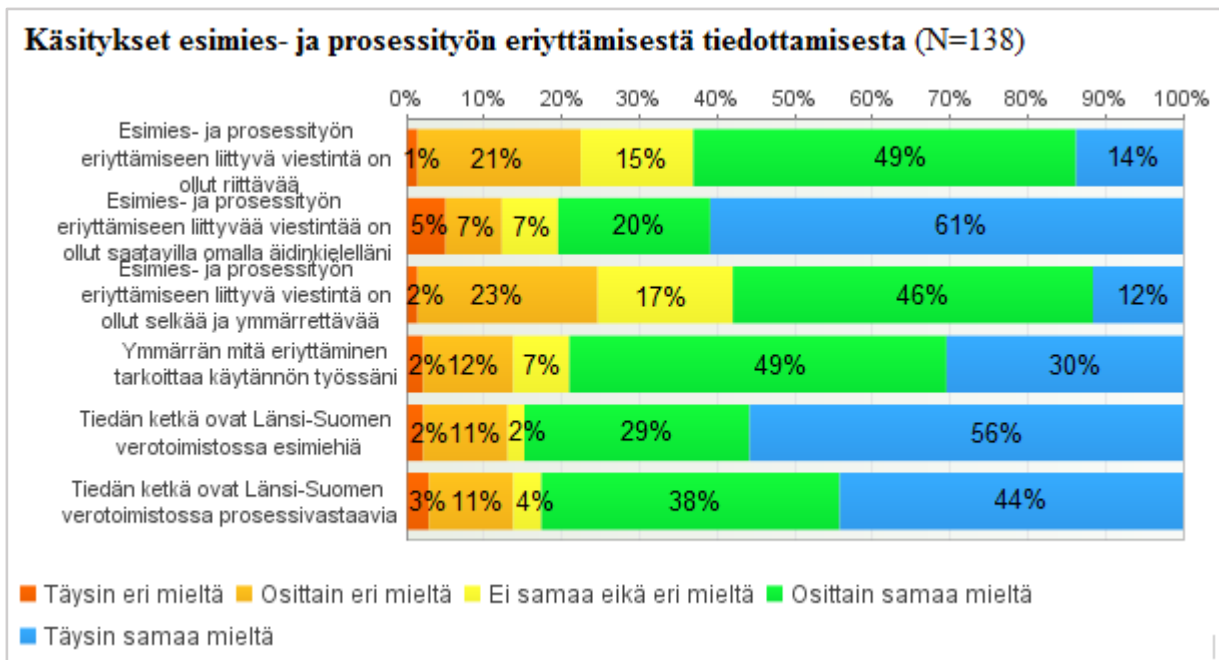
Kyselyn vastausprosentti oli 53 prosenttia, joka omalta osaltaan lisää myös tutkimuksen luotettavuutta. Edellytyksenä kuitenkin on, että vastaajat ovat vastanneet tutkimukseen rehellisesti. Sähköisen kyselyn käyttö lisäsi omalta osaltaan tutkimuksen luotettavuutta. Vastauksia ei tarvinnut erikseen syöttää analysointia varten, jolloin myös käsin tallennuksen virhemahdollisuudet poistuivat. Tutkimuksessa noudatettiin eettisiä periaatteita ja vastaajien vastaukset käsiteltiin luottamuksellisesti. Tutkijan omat kokemukset eivät vaikuttaneet tutkimusaineiston analysointiin.

Tutkimuksen taustatietona kerättiin ensimmäisellä kysymyksellä vastaajan äidinkieli. Tämä tieto kerättiin, jotta ruotsinkielisten henkilöiden vastaukset eivät jäisi suomenkielisten vastaajien varjoon. Kyselyyn vastasi 138 henkilöä, joista 22 eli 16 prosenttia ilmoitti olevansa äidinkieleltään ruotsinkielisiä. Vastaajien ikää tai työskentelypaikkakuntaa ei selvitetty, koska sillä ei katsottu olevan merkitystä tutkimustulosten kannalta.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Vastaajien käsityksiä esimies- ja prosessityön eriyttämisestä tiedottamisesta

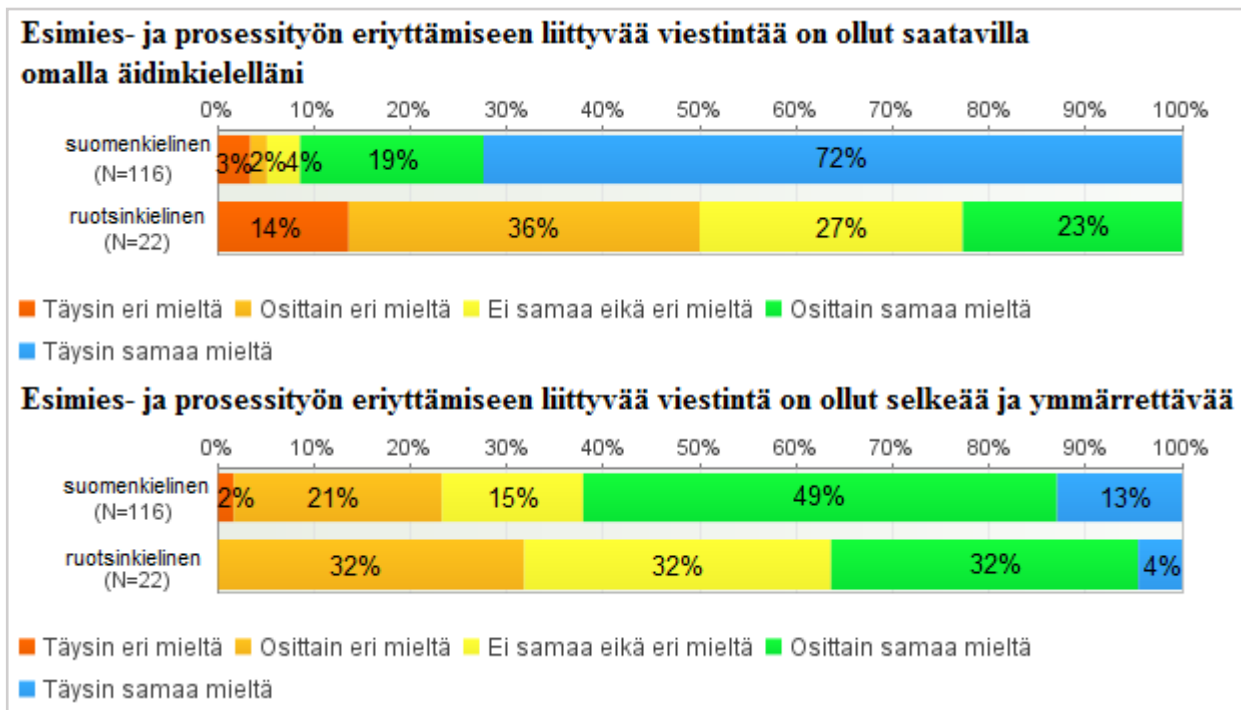
Arvioitaessa vastaajien tyytyväisyyttä Länsi-Suomen verotoimiston esimies- ja prosessityön eriyttämiseen liittyneeseen tiedottamiseen ja viestintään, voidaan todeta vastaajien olleen yleisesti ottaen tyytyväisiä (KUVIO 10). Eriyttämiseen liittyvän tiedottamisen ja viestinnän vastausten keskiarvo oli 3,92 ja mediaani 4 (LIITE 3/1). Vastaajista 63 % koki viestinnän olleen riittävää (KUVIO 10). Viestinnän saatavuuteen omalla äidinkielellä oli tyytyväisiä 81 %. Yli puolet (58 %) vastaajista oli tyytyväisiä eriyttämiseen liittyvän viestinnän selkeyteen ja ymmärrettävyyteen. Kuvioista 10 käy myös ilmi, että 79 % vastaajista ymmärsi, mitä eriyttäminen tarkoittaa käytännön työssä. Suurin osa (85 %) vastaajista tiesi, ketkä ovat Länsi-Suomen verotoimistossa esimiehiä. Valta osa (82 %) vastaajista tiesi myös, ketkä ovat verotoimiston prosessivastaavia. Noin joka viides vastaaja oli tyytymätön eriyttämiseen liittyvän viestinnän riittävyteen (22 %), ja joka neljäs vastaaja viestinnän selkeyteen ja ymmärrettävyyteen (25 %).



KUVIO 10. Vastaajien käsitykset esimies- ja prosessityön eriyttämisestä tiedottamisesta

Äidinkieleltään ruotsinkielisten vastaajien vastaukset erottuivat suomenkielisten vastaajien kokemuksista kahden väittämän osalta. Äidinkieleltään ruotsinkielisistä vastaajista vain noin joka neljäs (23 %)

oli tyytyväinen viestinnän saatavuuteen omalla äidinkielellään (KUVIO 11). Vastausten keskiarvossa oli huomattava ero, sillä suomenkielisten vastausten keskiarvo oli 4,55, kun taas ruotsinkielisten vastausten keskiarvo oli 2,59 (LIITE 3/1). Väittämän tyytymättömyys heijastui myös äidinkieleltään ruotsinkielisten tyytyväisyyteen viestinnän selkeydestä ja ymmärrettävyydestä. Ruotsinkielisistä vastaajista 36 % oli tyytyväisiä viestinnän selkeyteen ja ymmärrettävyyteen (KUVIO 11).



KUVIO 11. Vastaajien äidinkielen vaikutus kokemukseen viestinnän saatavuudesta sekä selkeydestä ja ymmärrettävyydestä

Vastaajilta kysyttiin, miten eriyttämiseen liittyvää viestintää olisi voitu parantaa. Vastauksia avoimeen kysymykseen saatiin 13 henkilöltä, ja vastaukset löytyvät liitteestä 3/3, kuten vastaajat ovat ne kirjoittaneet. Vastaajat (4 vastausta) toivoivat, että esimiesten ja prosessivastaavien vastuunjako sekä työtehtävät olisivat helposti luettavissa ja löydettävissä. Esille tuotiin myös, että osaan prosesseista on eriyttämisen jälkeen vaihtunut prosessivastaava. Jos prosessivastaavat olisivat selvästi tiedossa, pysyisivät työntekijät selvillä siitä, keneen he ottavat yhteyttä kunkin prosessin osalta. Hyvänä huomiona tuotiin esille, että esimiesten ja prosessivastaavien palaverimuistioon olisi hyvä lisätä tieto, minkä prosessin vastaava kukin henkilö on. Tällöin tieto olisi helposti löydettävissä esimerkiksi palaverimuistion kautta.



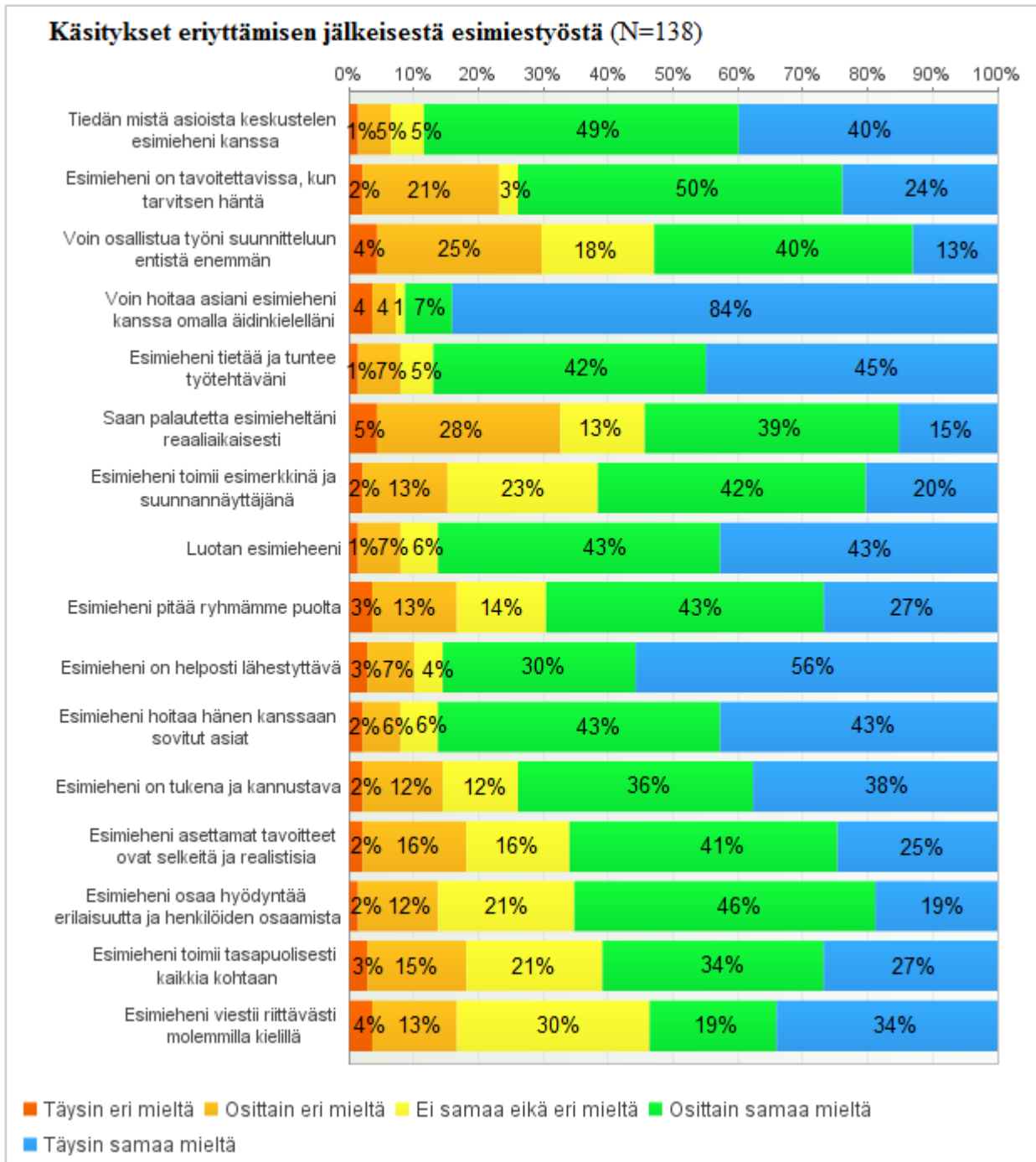
Vastaajat (4 vastausta) toivoivat kertausta esimiesten ja prosessivastaavien vastuunjaosta sekä selvyyttä siihen, mistä aineelliseen osaamiseen saa tuen. Vastauksista kävi ilmi, että tietoa kaivattiin, mutta toisaalta tietoa koettiin tulevan paljon. Tiedon koetaan olevan myös päällekkäistä. Vastauksista kävi myös ilmi, että eriyttämisestä olisi voitu kertoa enemmän, ja eriyttämisen tärkeyttä olisi voitu tuoda enemmän esille. Yksi vastaaja toi esille, että esimiehet ja prosessivastaavat eivät aina tiedä vastuunjakoja vaan he pallottelevat työntekijöitä edestakaisin. Road show oli koettu hyväksi, mutta vastaajan mukaan yhdellä kertaa ei voi oppia tuntemaan kaikkia esimiehiä ja prosessivastaavia.

## 6.2 Vastaajien käsityksiä eriyttämisen jälkeisestä esimiestyöstä

Vastaajat olivat tyytyväisiä esimies- ja prosessityön eriyttämisen jälkeiseen esimiestyöhön (KUVIO 12). Eriyttämisen jälkeiseen esimiestyöhön liittyvien vastausten keskiarvo oli 3,89 ja mediaani 4 (LIITE 3/3 ja 3/4). Vastaajista 89 % tiesi, mistä asioista keskustelee esimiehen kanssa (KUVIO 12). Yli puolet (74 %) vastaajista oli tyytyväisiä esimiehen tavoitettavuuteen. Vastaajista 53 % koki oman työn suunnittelun parantuneen eriyttämisen jälkeen. Suurin osa (91 %) vastaajista oli puolestaan tyytyväisiä siihen, että he voivat hoitaa asiansa esimiehen kanssa omalla äidinkielellään.

Kuvio 12 havainnollistaa, että vastaajista 87 % koki esimiehen tietävän ja tuntevan alaistensa työtehtävät. Noin puolet (54 %) vastaajista koki saavansa esimieheltä palautetta reaaliaikaisesti, ja 62 % vastaajista oli tyytyväisiä esimiehen toimimiseen esimerkkinä ja suunnan näyttäjänä. Suurin osa vastaajista luotti esimieheen (86 %), ja koki esimiehen pitävän ryhmänsä puolta (70 %). Esimies koettiin myös helposti lähestyttäväksi (86 %), ja esimiehen koettiin hoitavan hänen kanssaan sovitut asiat (86 %).

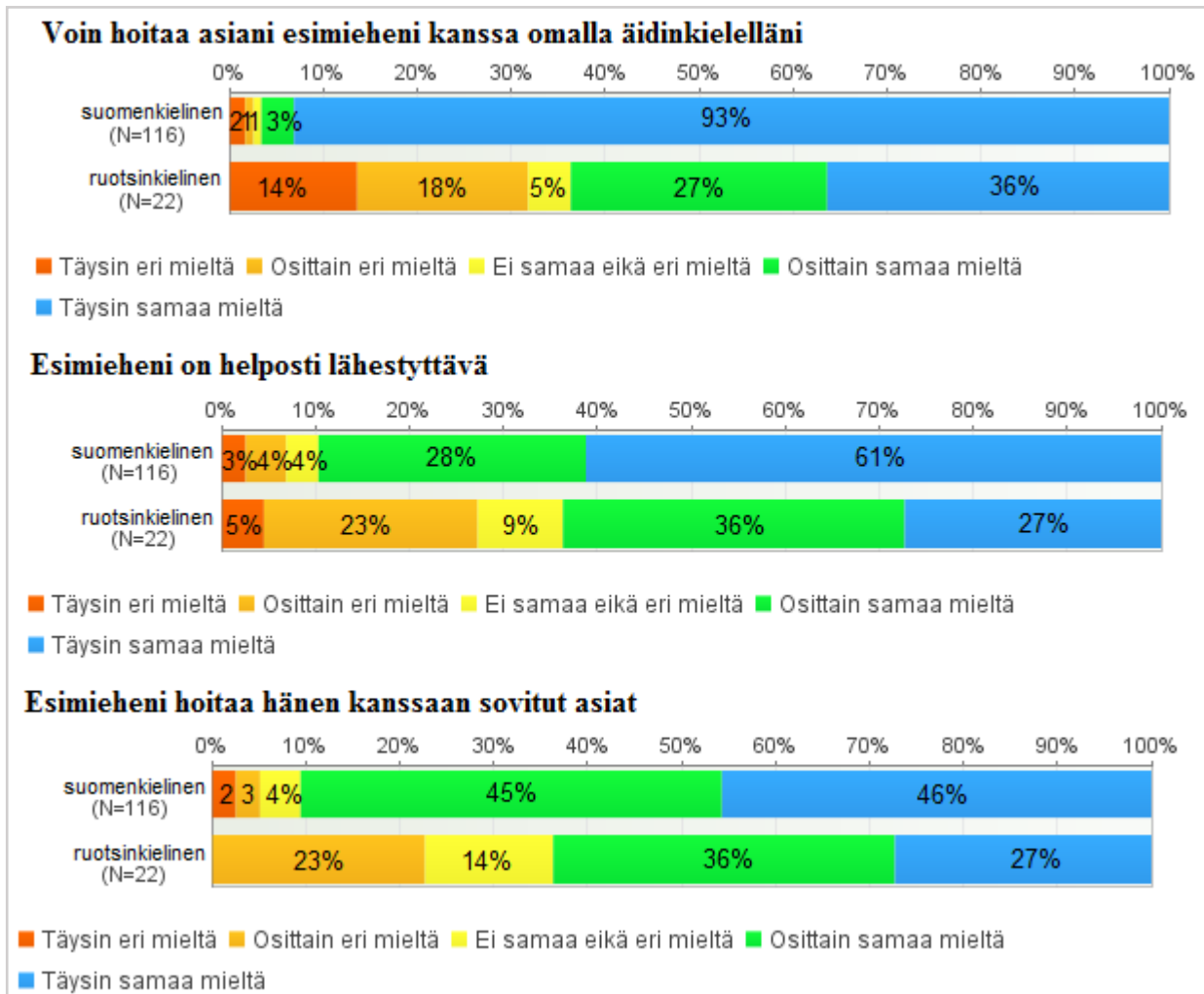
Kuviosta 12 käy myös ilmi, että vastaajista 74 % koki esimiehen olevan tukena ja kannustava. Vastaajista yli puolet (66 %) koki esimiehen asettamien tavoitteiden olevan selkeitä ja realistisia. Vastaajat olivat melko tyytyväisiä esimiehen osaamiseen hyödyntää erilaisuutta ja henkilöiden osaamista (65 %). Vastaajista 61 % koki esimiehen toimivan tasapuolisesti kaikkia kohtaan ja 53 % koki esimiehen viestiävän riittävästi molemmilla kielillä. Vastaajista noin joka kolmas (33 %) oli tyytymätön siihen, ettei esimies anna reaaliaikaista palautetta. Vastaajat olivat tyytymättömiä myös esimiehen tavoitettavuuteen (23 %) ja oman työn suunnitteluun osallistumiseen (29 %).



KUVIO 12. Vastaajien käsitykset eriyttämisen jälkeisestä esimiestyöstä

Eriyttämisen jälkeiseen esimiestyöhön liittyen äidinkieleltään ruotsinkielisten vastaajien vastauksissa nousi esille kolme väittämää, jotka erosivat suomenkielisen vastaajien kokemuksista. Äidinkieleltään ruotsinkielisistä vastaajista noin joka kolmas (33 %) koki, ettei voi hoitaa asiaansa esimiehen kanssa omalla äidinkielellään (KUVIO 13). Vastausten keskiarvossa oli huomattava ero, sillä suomenkielisten vastausten keskiarvo oli 4,85, kun taas ruotsinkielisten vastausten keskiarvo oli 3,55 (LIITE 3/4). Lisäksi

noin joka kolmas ruotsinkielinen vastaaja koki, ettei esimies ole helposti lähestyttävä (KUVIO 13). Suomen- ja ruotsinkielisten vastaajien vastausten keskiarvojen ero oli 0,82 (LIITE 3/4). Joka neljäs äidinkieltään ruotsinkielinen vastaaja koki, ettei esimies hoida hänen kanssaan sovittuja asioita (KUVIO 13).



KUVIO 13. Vastaajien äidinkielen vaikutus kokemukseen asioiden hoitamisesta esimiehen kanssa ja esimiehen helposti lähestyttävyydestä

Vastaajilta kerättiin tietoa siitä, mitä parannettavaa Länsi-Suomen verotoimistolla on esimiestyöhön liittyen. Vastauksia saatiin 32 henkilöltä, ja vastaukset löytyvät liitteistä 3/8–3/10, kuten vastaajat ovat ne kirjoittaneet. Vastaajat (8 vastausta) kokivat, että esimiehen tulisi olla paremmin tavoitettavissa ja läsnä. Tavoitettavuuteen liittyen vastauksista nousi esille tunne siitä, että tapaamisia ja toimipisteissä käyntejä on liian vähän. Esimies koettiin myös kaukaiseksi ja palaverit kiireisiksi. Esimiehillä ei koettu olevan riittävästi aikaa henkilöstölle ja henkilöstöjohtamiselle. Esimiehen toivottiin myös osoittavan olevansa

alaisistaan enemmän välittävä henkilö, jota olisi helppo lähestyä. Lisäksi toivottiin enemmän keskusteluja esimiehen ja työntekijöiden välille.

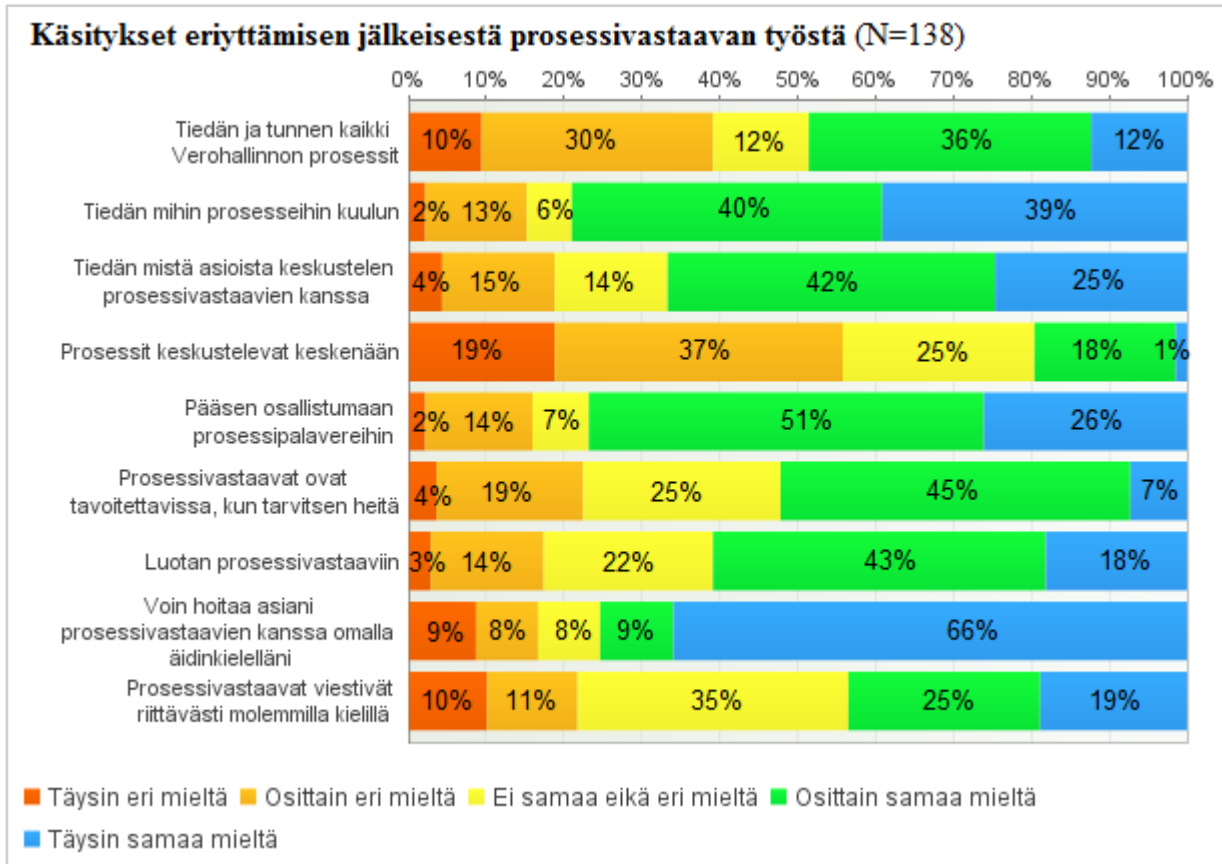
Esimiehen toivottiin pitävän henkilöstön puolta ja pitävän enemmän kiinni siitä, ettei aina mentäisi sen mukaan, mitä ylhäältä visioidaan tai ehdotetaan (2 vastausta). Esimieheltä odotettiin myös todenmukaisia vastauksia eikä Verohallinnon yleisiä kannanottoja. Kaikkien esimiesten toivottiin olevan tasavertaisia ja toimivan samalla tavalla kaikkia alaisia kohtaan (2 vastausta). Lisäksi toivottiin aktiivisuutta ja kehitystä työhyvinvoinnin ja osaamisen johtamisessa (2 vastausta). Vastajat (2 vastausta) toivoivat saavansa enemmän palautetta, myös rakentavaa palautetta kaivattiin. Yhden vastaajan kokemus oli, että esimiehet eivät saa riittävästi tietoa siitä, miten henkilö suoriutuu eri prosesseihin kuuluvista tehtävistä, voi olla yksi syy esimiehiltä saatavan palautteen määrään.

Vastajat (2 vastausta) toivoivat yhteisiä pelisääntöjä viestintään henkilöstölle ja arvostusta alaisten palaverihin käyttämää aikaa kohtaan. Vastajat (3 vastausta) kokivat saavansa suunnitella työnsä, mutta suunnitelmat eivät pidä kiireellisempien tehtävien, palveluvuorojen lisääntymisen, sairastumisien ja muiden odottamattomien itsestä riippumattomien asioiden vuoksi. Vastajat (2 vastausta) kokivat myös, että esimiehet syyttävät alaisiaan näistä suunnitteluvirheistä. Yhden vastaajan mielestä esimies ei tiedä riittävän hyvin, miltä alaisen työpäivä näyttää käytännössä, koska esimiehen ryhmässä on täysin eri työtehtäviä tekeviä. Toinen vastaaja puolestaan koki, että samaa työtä tekevillä olisi hyvä olla sama esimies, jolloin esimiehellä olisi kokonaisnäkemys asiaan. Esimiesten kielitaitoon toivottiin myös parannusta. Vastauksista kävi ilmi myös kaipuu vanhaan aikaan, aikaan ennen esimies- ja prosessityön eriyttämistä.

### **6.3 Vastajien käsityksiä eriyttämisen jälkeisestä prosessityöstä**

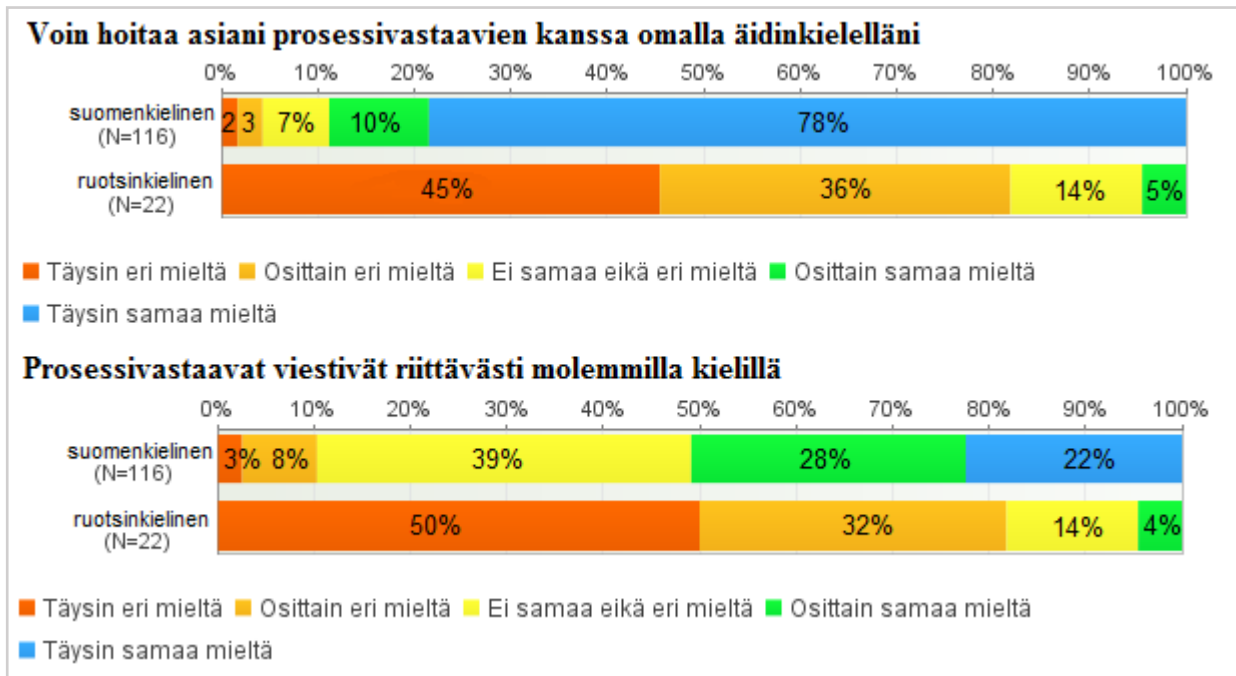
Arvioitaessa vastajien tyytyväisyyttä eriyttämisen jälkeisen prosessityön osalta, voidaan todeta vastajien olevan melko tyytyväisiä (KUVIO 14). Eriyttämisen jälkeiseen prosessityöhön liittyvien väittämien keskiarvo oli 3,5 ja mediaani 4 (LIITE 3/10). Vastajista noin puolet (48 %) koki tietävänsä ja tuntevansa Verohallinnon kaikki prosessit (KUVIO 14). Suurin osa (79 %) vastaajista tiesi, mihin prosesseihin hän kuuluu. Vastajista 67 % tiesi, mistä asioista keskustelea prosessivastaavan kanssa. Vastajat kokivat pääsevänsä melko hyvin osallistumaan prosessipalaveriin (77 %), ja noin puolet (52 %) vastaajista koki prosessivastaavien olevan tavoitettavissa, kun heitä tarvitaan. Vastajista 61 % luotti prosessivastaaviin. Vastajat kokivat voivansa hoitaa prosessivastaavan kanssa asiansa omalla äidinkielellään

(75%), mutta vain 44 % vastaajista koki prosessivastaavan viestivän riittävästi molemmilla kielillä. Kuvio 18 havainnollistaa, että tyytymättömämpiä vastaajat kokivat olevansa siihen, etteivät prosessit keskustele keskenään (56 %). Verohallinnon kaikki prosessit eivät olleet myöskään vastaajien tiedossa (40 %).



KUVIO 14. Vastaajien käsitykset eriyttämisen jälkeisestä prosessivastaavan työstä

Äidinkieleltään ruotsinkielisten vastaajien kokemukset erosivat suomenkielisten vastaajien kokemuksista kahden väittämän osalta. Nämä kaksi väittämää muodostavat myös koko tutkimuksen suurimmat erot verrattaessa suomen- ja ruotsinkielisten vastaajien kokemuksia. Äidinkieleltään ruotsinkielisistä vastaajista vain 5 % koki voivansa hoitaa asiansa prosessivastaavan kanssa omalla äidinkielellään (KUVIO 15). Vastausten keskiarvossa oli huomattava ero, sillä suomenkielisten vastausten keskiarvo oli 4,61, kun taas ruotsinkielisten vastausten keskiarvo oli 1,77 (LIITE 3/10). Lisäksi vain 4 % äidinkieleltään ruotsinkielisistä vastaajista koki prosessivastaavan viestivän riittävästi molemmilla kielillä (KUVIO 15). Suomen- ja ruotsinkielisten vastausten keskiarvojen ero oli 2,87 (LIITE 3/10).



KUVIO 15. Vastaajien äidinkielen vaikutus kokemukseen asioiden hoitamisesta prosessivastaavien kanssa ja prosessivastaavien viestinnästä

Vastaajilta kerättiin ajatuksia siitä, mitä parannettavaa Länsi-Suomen verotoimistolla on prosessityössä. Vastauksia avoimeen kysymykseen saatiin 35 henkilöltä, ja vastaukset löytyvät liitteistä 3/13 ja 3/14, kuten vastaajat ovat ne kirjoittaneet. Moni vastaajista (8 vastausta) toi esille, etteivät prosessit keskustele keskenään. Vastaajat toivat myös esille, että työntekijät tekevät useaan prosessiin kuuluvia töitä, jolloin samaan aikaan voi tulla useammasta prosessista käskyjä kiireellisten töiden tekemiseen. Omien töiden suunnittelu ja hallinta koettiin siis mahdottomaksi. Vastaajat kokivat, etteivät prosessit tiedä todellista työmäärää, jolloin resurssisuunnitelmat eivät ole realistisia. Ongelmalliseksi koettiin myös ajatus siitä, että esimiehellä on resurssit ja prosessivastaavilla työt. Vastaajat kokivat eri prosessien töiden yhteensovittamisessa olevan parantamisen varaa. Myös prosessien parempaa keskinäistä yhteistyötä toivottiin, erityisesti asioissa, jotka ovat usean eri prosessin rajapinnassa.

Yksi vastaaja koki, että nykyinen prosessien tuoma menettely sopisi työpaikoille, joissa henkilö osallistuisi vain yhteen prosessiin kerrallaan. Hyvänä huomiona yksi vastaaja toi esille sen, että kaikkien prosessien siirtyessä samaan sovellukseen, prosessit voivat mahdollisesti tulevaisuudessa keskustella keskenään paremmin. Vastaajat (2 vastausta) kokivat, ettei heitä kuulla prosessiin liittyvissä asioissa. Prosesseissa tehdään itsearviointeja ja kerätään kehittämis ehdotuksia, mutta mitään ei tapahdu käytännössä. Vastaajat (4 vastausta) kokivat myös ristiriitaiseksi sen, että esimiehet voivat osallistua myös prosessi-palavereihin. Tämä saattaa näyttäytyä henkilöstölle siten, ettei eriyttämistä olekaan tehty loppuun asti.

Esimiesten osallistuminen prosessipalavereihin koettiin myös resurssien haaskaamiseksi, ja henkilöstöjohtamiselle jäävän vähemmän aikaa tämän vuoksi. Vastaajat kaipaivat myös tietoa siitä, kuka hoitaa mitään prosessia.

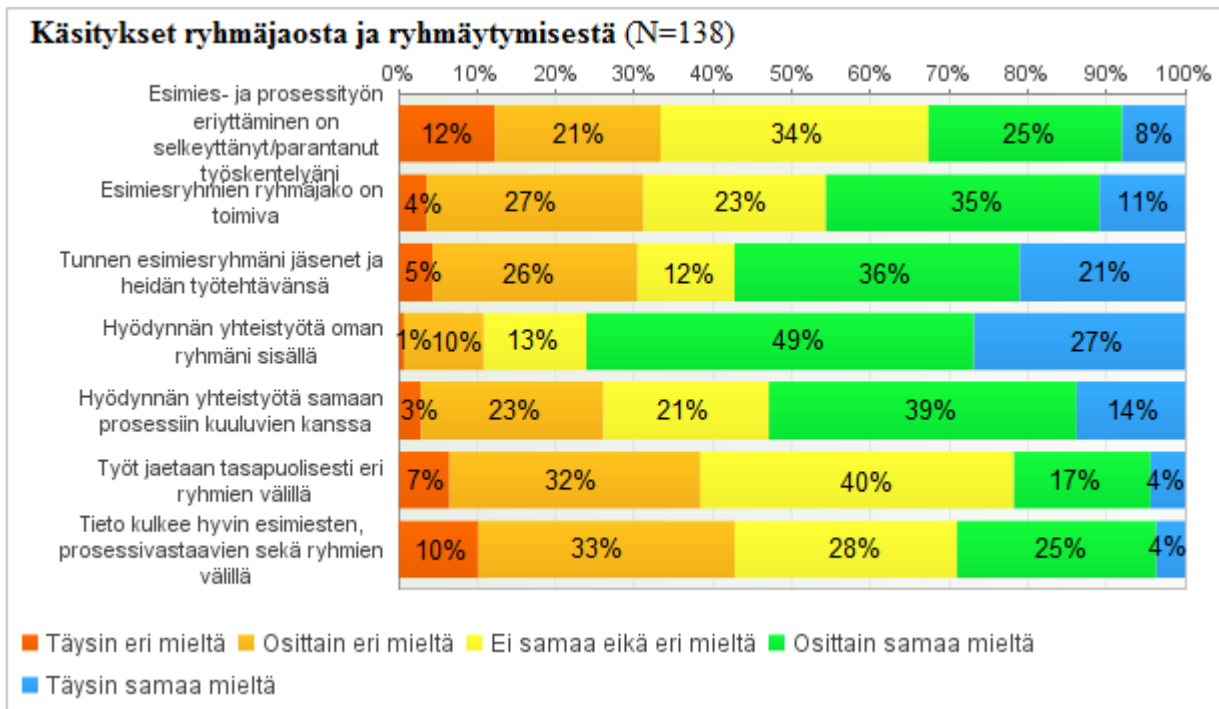
Prosessipalavereihin liittyen tuli paljon vastauksia (9 vastausta). Palavereita toivottiin suomen- ja ruotsinkielellä. Yksi vastaaja koki, että palaverit tulisi olla erikseen eri kielisinä, koska tällöin säästettäisiin aikaa, kun ei tarvitsisi kuunnella kaikkea kahteen kertaan. Toinen vastaajista toi esille, että prosessipalavereita pidetään lähinnä suomenkielellä. Palavereissa käsitellään kuitenkin monimutkaisia ja haastavia asioita, joita ruotsinkielisten voi olla vaikea ymmärtää suomenkielellä. Ruotsinkielisiä prosessipalavereita toivottiin siis lisää. Perjantaisin olevat palaverit koettiin ongelmallisiksi erilaisten työaikajärjestelyiden vuoksi. Vastaajat toivoivat, että prosessipalaverit aikataulutettaisiin paremmin, ja nämä aikataulut tulisivat ajoissa tietoon. Myös palavereiden tallentamista toivottiin. Yksi vastaaja koki palaverikutsujen tulevan liian suurella jakelulla, jolloin tulee osallistuttua palavereihin, jotka eivät anna kuulijalle lisäarvoa. Vastaajan mukaan palaverikutsut tulisi suunnata nykyistä pienemmälle ryhmälle. Toinen koki puolestaan palaverit lähinnä ääneenlukutilaisuuksiksi.

Prosessivastaavilta vastaajat (3 vastausta) toivoivat ruotsinkielisen kielitaidon kehittämistä. Prosessivastaavien toivottiin myös tuntevan oman prosessinsa työ sekä toimivan aktiivisesti epäselvien ja heiltä kysytyjen asioiden selvittämiseksi. Vastaajat (3 vastausta) kokivat, että tietoa tulee paljon sähköpostien ja sisäisen intran kautta. Intran seurattavien sivustojen määrä koettiin myös liian suureksi. Yksi vastaaja koki paremmaksi sen, että esimies ja prosessivastaava olisi sama henkilö, jolloin kentältä voisi viedä kokonaisvaltaista tietoa valtakunnallisille prosesseille. Toinen vastaajista puolestaan toi esille, että prosessivastaavan tulisi olla myös asiantuntijaroolissa omassa prosessissaan.

#### **6.4 Vastaajien käsityksiä ryhmäjaosta ja yhteistyöstä esimiesryhmien ja prosessien sisällä**

Vastaajat olivat melko tyytyväisiä ryhmäjakoon sekä yhteistyön hyödyntämiseen esimiesryhmän ja prosessien sisällä (KUVIO 16). Ryhmäjakoon ja ryhmäytymiseen liittyvien vastausten keskiarvo oli 3,21 ja mediaani 3 (LIITE 3/15). Vastaajista joka kolmas (33 %) koki eriyttämisen selkeyttäneen tai parantaneen työskentelyä (KUVIO 16). Vastaajista 46 % koki esimiesryhmien ryhmäjaon toimivaksi. Noin puolet (57 %) vastaajista koki tuntevansa esimiesryhmänsä jäsenet ja heidän työtehtävänsä. Suurin osa (76 %) vastaajista koki hyödyntävänsä yhteistyötä oman ryhmän sisällä. Noin puolet vastaajista ilmoitti hyödyntävänsä yhteistyötä samaan prosessiin kuuluvien kanssa (53 %). Tyytymättömämpiä vastaajat olivat

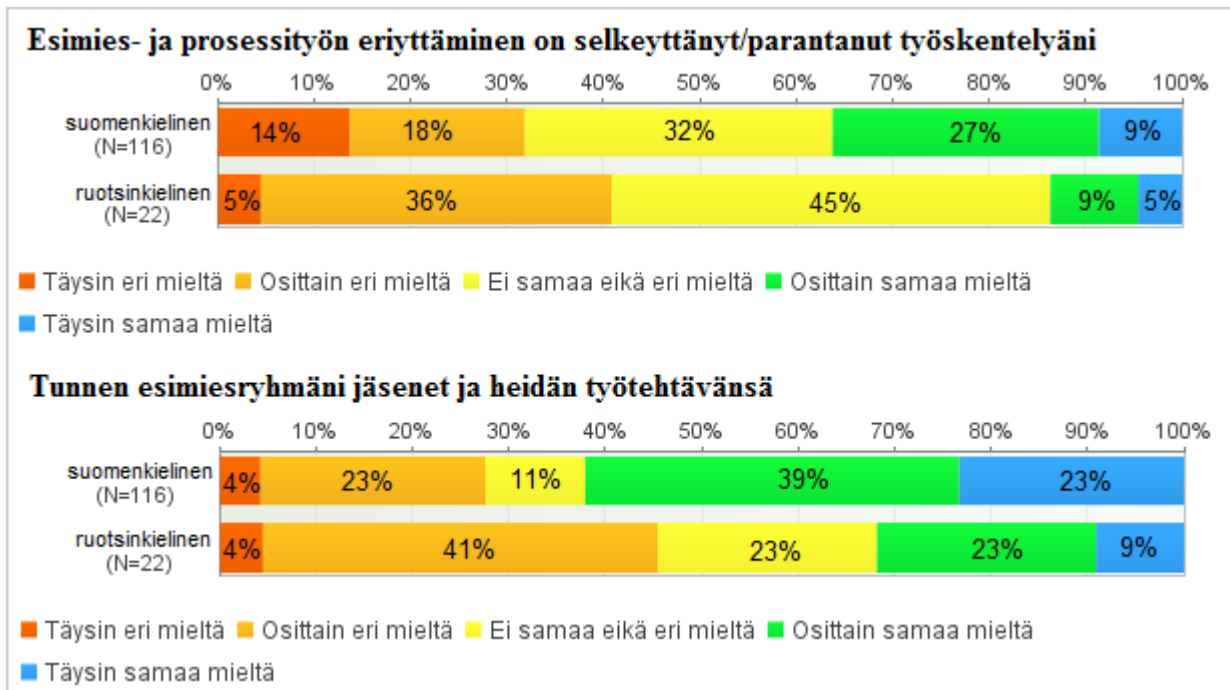
siihen kokemukseen, ettei töitä jaeta tasapuolisesti eri ryhmien välillä (39 %). Vastaajien mukaan myöskään tieto ei kulje hyvin esimiesten, prosessivastaavien ja esimiesryhmän jäsenten välillä (43 %).



KUVIO 16. Vastaajien käsitykset ryhmäjaosta ja ryhmäytymisestä

Äidinkieleltään ruotsinkielisten vastaajien vastaukset erottuivat suomenkielisten vastaajien kokemuk-  
sista kahden väittämän osalta. Äidinkieleltään ruotsinkielisistä vastaajista 14 % koki eriyttämisen sel-  
keyttäneen tai parantaneen työskentelyä (KUVIO 17). Ruotsinkielisistä vastaajista noin puolet (45 %) koki, ettei tunne oman esimiesryhmänsä jäseniä ja heidän työtehtäviään. Suomen- ja ruotsinkielisten vastausten keskiarvojen ero oli 0,62, kysyttäessä kokemuksia oman esimiesryhmän jäsenten tuntemi-  
sesta (LIITE 3/15).





KUVIO 17. Vastaajien äidinkielen vaikutus kokemukseen eriyttämisen jälkeisestä työskentelystä ja oman ryhmän jäsenten tuntemisesta

Vastaajilta kysyttiin, miten esimiesryhmän ja prosessiryhmien sisäistä yhteistyötä voisi parantaa. Vastauksia saatiin 26 henkilöltä, ja vastaukset ovat liitteissä 3/17 ja 3/18, kuten vastaajat ovat ne kirjoittaneet. Vastaajat (7 vastausta) toivat esille tiedon kulun tärkeyden. Keskustelut, avoimuus ja reaaliaikainen tieto tulivat myös esille vastauksissa. Vastaajat toivat esille myös kommunikointi- ja ryhmätyötaitojen tärkeyden. Esimiesten ja prosessivastaavien uskottiin keskustelevan keskenään, mutta henkilöstön koettiin saavan vähän tietoa. Esimiesten ja prosessivastaavien välille toivottiin kuitenkin entistä tiiviimpää yhteistyötä. Heidän tulisi sopia asioista ensin keskenään, ennen kuin antavat määräykset eteenpäin. Yhteiset palaverit koettiin tärkeiksi.

Ryhmä- ja prosessipalavereiden sekä Vyvi-koulutusten aikataulutukseen tulisi kiinnittää huomiota, jotta ne eivät olisi yhtä aikaa (2 vastausta). Myös kaikkien Vyvien antamien mahdollisuuksien käyttöönoton vastaajat kokevat parantavan yhteistyötä. Vastauksista ilmeni myös, että nykyinen toimintatapa/organisaatorakenne koetaan sekavaksi (3 vastausta). Vastaajat (2 vastausta) toivoivat, ettei keskityttäisi vain omaan työsarkaan, jolloin ei nähdä kokonaisuutta. Tämän vuoksi myös yhteistyön koetaan kärsivän. Liian tiukkoja rajoja ei myöskään toivota. Yhden vastaajan mukaan eri prosesseista saatetaan ohjeistaa samasta asiasta eri tavoin, ja ohjeistus koetaankin sekavaksi. Prosesseihin liittyvä informaatio koetaan

olevan myös hieman hajallaan. Lisää tietoa ei kaivattu, mutta tieto tulisi mielellään esittää konkreettisesti.

Yksittäisinä vastauksina tuotiin esille, että sisäistä yhteistyötä voisi parantaa seurannalla siitä, että jokainen tekee hänelle kuuluvat tehtävät. Koettiin myös, että yhteistyö sujuisi paremmin, jos tehtävät olisi selkeästi eriytetty. Esimies siis keskittyisi vain henkilöstöjohtamiseen ja prosessivastaavat prosesseihin liittyviin asioihin. Vastaaaja koki, että tällöin esimiehille jäisi enemmän aikaa keskittyä heille kuuluviin asioihin. Yhden vastaajan mukaan olisi hyvä tunnistaa muiden toimistojen samaa työtä tekevät, jolloin saisi tukea oman toimiston ulkopuolelta. Toinen puolestaan koki, että tulisi saada ottaa yhteyttä keneen haluaa, ilman välikäsiä. ASTU-tuen käyttöönoton vastaaaja koki vaikeuttaneen viestintää asiantuntijoiden kanssa.

Vastaaajia pyydettiin kertomaan kehittämisehdotuksia esimiesten, prosessivastaavien ja ryhmän jäsenten väliseen viestintään ja tiedonkulkuun. Vastauksia avoimeen kysymykseen saatiin 23 henkilöltä, ja vastaukset löytyvät liitteistä 3/18 ja 3/19, kuten vastaajat ovat ne kirjoittaneet. Vastaaajat (3 vastausta) kokivat palaverimuistiot hyväksi. Muistioden ja tallenteiden käyttöä toivottiin lisättävän. Palaverimuistioden kohtia toivottiin myös avattavan enemmän, esimerkiksi käyttämällä kokonaislauseita, jolloin palaverista poissa olleet henkilöt ymmärtävät mistä on puhuttu. Yksi vastaaja koki, että esimiesten ja prosessivastaavien yhteydenpitoa tulisi lisätä, jotta ryhmällä olisi tarvittava tieto saatavilla. Pidemmän aikavälin suunnittelu, parempi yhteistyö ja yhteisten foorumeiden hyödyntäminen tuotiin myös esille. Tiedottamista säännöllisesti ja tarpeeksi pidettiin myös tärkeänä asiana.

Palaverit koettiin viestinnän paikoiksi, joissa tulisi olla vuorovaikutteista viestintää. Jotta vuorovaikutusta syntyisi, tulisi opetella keskustelemaan asioista ja palavereihin tulisi valmistautua. Tiedonkulun uskottiin parantuvan myös avoimuudella, ja asioiden kertomisella niin kuin ne todellisuudessa ovat. Vastaaajat toivoivat selvyttä siihen, mihin palavereihin tulee osallistua. Erilaisia tapaamisia, infoja ja prosessipalavereita toivottiin ruotsiksi sekä foorumeita, joissa voisi käyttää vapaasti ruotsinkieltä. Myös infoja asioista, joilla on käytännön merkitystä virkailijoiden elämään, toivottiin lisää.

Vastaaajat (6 vastausta) toivat esille viestinnän selkeyden tärkeyden. Vastaaajat kokivat tärkeäksi, etteivät kaikki viesti erikseen, vaan sovitaan kuka viestii mistäkin asiasta, miten ja mille kohderyhmille. Yksi vastaaja toi esille, että olisi hyvä olla yhteiset viestinnän pelisäännöt. Ohjeet tulisi laatia myös yhteistyössä prosessien kanssa, ja ohjeissa tulisi ottaa huomioon kokonaisuus. Prosessit eivät siis saisi työs-

kennellä itsekseen, vaan tulisi huomioida muutkin prosessit. Verohallinnon sisäinen intra koetaan tärkeäksi viestinnän välineeksi, ja intraa tulisikin kehittää edelleen. Yhden vastaajan mielestä työmenetelmäohjeet voisivat olla sisäisessä intrassa yhdessä paikassa, riippumatta prosessista. Facebook-tyyppisiä keskusteluja ei toivottu sisäisen intran uutissyötteisiin, koska sen koetaan sekoittavan ja sotkevan tiedon etsimistä.

Vastaajilta kerättiin ajatuksia siitä, miten kaksikielisyys huomioidaan Länsi-Suomen verotoimiston toiminnassa ilman ristiriitoja, kun osa henkilöstöstä ei tarvitse tai osaa toista kieltä. Vastauksia saatiin 41 henkilöltä, ja vastaukset löytyvät liitteistä 3/19–3/21, kuten vastaajat ovat ne kirjoittaneet. Suurin osa vastaajista (20 vastausta) ei kokenut kaksikielisyyttä ongelmana ja koki yhteisen kielen löytyvän aina. Osa vastaajista oli kuitenkin eri mieltä. Vastaajien mukaan tärkeää on positiivinen asenne, toisten kunnioittaminen, avoin ja avomielinen kulttuuri sekä suvaitseminen. Lisäksi kaksikielinen toimisto tulisi nähdä mahdollisuutena eikä ongelmana. Vastaajat (7 vastausta) toivoivat, että kaikki viestintä, kuten palaverit ja infot pidettäisiin molemmilla kielillä. Vastaajien mielipiteet vaihtelivat siitä, miten tämä käytännössä toteutettaisiin.

Vastaajat (8 vastausta) toivoivat erillisiä toteutuksia, koska kaksikieliset palaverit koetaan ajanhaaskaukseksi, henkilöstön aliarvioimiseksi ja turhauttaviksi, kun tulee kuunnella kaikki kahteen kertaan. Osan vastaajista (4 vastausta) mielestä palavereissa ja asiakirjoissa voisi käyttää molempia kieliä aina silloin, kun se on käytännössä järkevää. Yksi vastaaja ehdotti, että pääasiassa pidettäisiin kaksikielisiä koulutuksia, mutta uusista asioista koulutukset järjestettäisiin yksikielisesti, suomen- ja ruotsinkielisille erikseen. Kaikessa toiminnassa tulisi kuitenkin tuoda esiin kaksikielisyys. Johdon, esimiesten ja prosessivastaavien odotetaan näyttävän esimerkkiä ja miettivän keinoja kaksikielisyyden edistämiseksi. Yhden vastaajan mukaan asiantuntijoiden tulisi ehdottomasti olla kaksikielisiä. Toinen puolestaan koki, että prosessipalavereissa ei huomioida sitä, että ruotsinkielisilläkin on tarve kertoa työstään sekä saada tarvittaessa vastauksia ja palautetta ruotsiksi.

Kehittämisehdotukseksi esitettiin kielikursseja ja virtuaalisen verotoimiston perustamista ruotsinkielisille. Virtuaalisen verotoimiston perustaminen onkin selvittelyjen alla Verohallinnossa. Työjonoihin toivottiin parannusta siten, että tapauksia tulisi käsiteltäväksi virkailijan omalla äidinkielellä (2 vastausta). Käännöstöyöhön toivottiin lisää tekijöitä. Yhdessä sopiminen tuotiin myös esille eli, miten toimimme eri tilanteissa. Esimerkiksi milloin on mahdollista toimia kaksikielisesti, milloin tarvitaan tulkkausta ja kuka toimii silloin tulkkina. Kaksikielisen henkilökunnan palkkaaminen tuotiin myös esille. Muutama vastaaja (3 vastausta) koki tarvitsevänsä erillisiä palavereita, jotta he voisivat käyttää ruotsinkieltä vapaasti.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 7.1 Vastaukset tutkimusongelmiin

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Länsi-Suomen verotoimiston henkilöstön kokemuksia esimies- ja prosessityön eriyttämisestä. Lisäksi tavoitteena oli löytää mahdollisia kehittämiskohteita eriyttämiseen liittyen. Tutkimuksen pääongelmaksi määriteltiin:

- Millaisia käsityksiä Länsi-Suomen verotoimiston henkilöstöllä on esimies- ja prosessityön eriyttämisestä?

Alaongelmia oli neljä, ja ne määriteltiin seuraavasti:

- Millaisia käsityksiä henkilöstöllä on siitä, miten esimies- ja prosessityön eriyttämisestä tiedotettiin?
- Millaisia käsityksiä henkilöstöllä on eriyttämisen jälkeisestä esimiestyöstä?
- Millaisia käsityksiä henkilöstöllä on eriyttämisen jälkeisestä prosessivastaavan työstä?
- Millaisia käsityksiä henkilöstöllä on ryhmäjaon ja ryhmäytymisen onnistumisesta?

### **Vastaus alaongelmaan, millaisia käsityksiä henkilöstöllä on siitä, miten esimies- ja prosessityön eriyttämisestä tiedotettiin sekä kehitysehdotuksia tiedottamiseen liittyen**

Vastaajien voidaan katsoa olleen tyytyväisiä eriyttämiseen liittyneeseen tiedottamiseen (vastausten keskiarvo 3,92 ja mediaani 4). Eriyttämisestä tiedottamiseen voidaan katsoa onnistuneen, koska vastaajat kokivat ymmärtävänsä, mitä eriyttäminen tarkoittaa käytännön työssä, sekä keitä Länsi-Suomen verotoimiston esimiehet ja prosessivastaavat ovat. Äidinkieleltään ruotsinkieliset vastaajat kokivat, ettei eriyttämiseen liittyvää viestintää ollut saatavilla riittävästi omalla äidinkielellä. Vastaukset heijastuivat myös siihen, että äidinkieleltään ruotsinkieliset kokivat suomenkielisiä vastaajia yleisemmin, ettei eriyttämiseen liittyvä viestintä ollut selkeää ja ymmärrettävää. Ruotsinkieliseen viestintään ja tiedottamiseen tuleekin siis jatkossa kiinnittää entistä enemmän huomiota.

Vastaajilta kerättiin kehitysehdotuksia siihen, mitä parannettavaa viestinnässä olisi ollut. Vastauksissa nousi esille vastuunjaon selkeys esimiesten ja prosessivastaavien välillä. Tietoa kaivattiin myös

siitä, kuka on minkäkin prosessin prosessivastaava. Vastuunjaon selkeyttämiseksi olisi hyvä viedä Länsi-Suomen verotoimiston sisäiseen intraan taulukko, josta selviäisi muun muassa esimiesten ja prosessivastaavien tehtävät, sekä heidän palaverissaan käsiteltävät asiat. Taulukkomuotoinen esittämistapa olisi hyvä, koska siinä olisi lyhyesti ja nopeasti tarkistettavissa tarvittava asia. Taulukko voisi olla esimerkiksi opinnäytetyön kuvion 3 mukainen, ja sen tulisi sijaita aluksi sisäisen intran etusivulla kalenterin tapaan, jotta se ei hukkuisi muihin tiedostoihin. Esimiesten ja prosessivastaavien palaverimuistioon olisi hyvä viedä prosessivastaavien nimen kohdalle sulkuihin, kuka on minkäkin prosessin vastaava. Tällöin työntekijöillä olisi helppo ja nopea paikka varmistaa kunkin prosessin vastaava.

Vastauksissa kävi myös ilmi, ettei esimiehellä eikä prosessivastaavallakaan ole aina selvillä keskinäinen vastuunjakko. Länsi-Suomen verotoimiston esimies- ja prosessityön eriyttämisestä on kulunut yli vuosi, ja nyt olisi hyvä aika selvittää asioita, joista henkilöstö kokee tulleen pallotelluksi esimiesten ja prosessivastaavien välillä. Tällöin esimiehet ja prosessivastaavat voisivat sopia epäkohdista, ja henkilöstön pompottelu prosessien ja esimiesten välillä asioiden selvittämiseksi vähenisi tai jopa poistuisi kokonaan.

### **Vastaus alaongelmaan, millaisia käsityksiä henkilöstöllä on eriyttämisen jälkeisestä esimiestyöstä sekä kehittämisehdotukset esimiestyöhön liittyen**

Vastaajien voidaan katsoa olleen tyytyväisiä myös eriyttämisen jälkeiseen esimiestyöhön (vastausten keskiarvo 3,89 ja mediaani 4). Vastaajat kokivat tietävänsä, mistä asioista keskustelevat esimiehen kanssa. Esimiehen koettiin olevan tavoitettavissa, pitävän ryhmänsä puolta sekä olevan tukena ja kannustava. Häneen myös luotettiin, ja esimiehen koettiin tuntevan ryhmänsä jäsenten työtehtävät.

Vastaajat olivat melko tyytyväisiä siihen, että voivat entistä enemmän osallistua työn suunnitteluun. Melko tyytyväisiä vastaajat olivat myös esimieheltä saatavaan reaaliaikaiseen palautteeseen, esimiehen toimimiseen esimerkkinä ja suunnan näyttäjänä sekä esimiehen viestintään molemmilla kielillä. Lisäksi vastaajat olivat melko tyytyväisiä esimiehen toimimiseen tasapuolisesti, erilaisuuden ja osaamisen hyödyntämiseen sekä asetettujen tavoitteiden selkeyteen ja realistisuuteen. Äidinkieleltään ruotsinkielisten vastaajien vastaukset erosivat suomenkielisten vastaajien kokemuksista asioiden hoitamisessa esimiehen kanssa omalla äidinkielellä. Ruotsinkielisten kokemukset esimiehen helposti lähestyttävyydestä ja luvattujen asioiden hoitamisesta erosi myös suomenkielisten vastauksista.

Vastausten perusteella tulisi miettiä pidetäänkö palaverit kaksikielisinä vai erikseen suomen- ja ruotsinkielellä. Tällä hetkellä Länsi-Suomen verotoimiston pyrkimyksenä on järjestää palaverit ja muut tilaisuudet erikseen suomen- ja ruotsinkielisille. Palaverit tulisi pitää tiiviinä, joissa olisi aikaa keskusteluille ja epäkohtien esille tuomisille. Tällöin myös mahdollisesti ennätettäisiin paremmin palveluvuoroihin. Palaverimuistiot tulisi kirjoittaa kokonaisilla lauseilla, ja palaverit tulisi mahdollisesti tallentaa, jotta poissaolijatkin saisivat tiedon ymmärrettävästi.

Esimiesten parempaa tavoitettavuutta toivottiin. Esimies voi olla tavoitettavissa muutoinkin kuin fyysisellä läsnäololla, esimerkiksi hyödyntämällä Vyvin tuomia mahdollisuuksia. Näin ollen esimiesten tulisi kiinnittää erityisesti huomiota siihen, että he selvittäisivät erilaisia tavoitettavuuteen liittyviä välineitä ja tapoja. Esimiehiltä toivottiin myös enemmän toimipistekäyntejä. Lisäksi esimiesten toivottiin kiinnittävän enemmän huomiota työhyvinvointiin ja osaamiseen sekä kielitaidon kehittämiseen.

Esimiesten toimimiseen tasapuolisesti voisi auttaa työnkierto, jossa esimiehet toimisivat tietyn ajan eri ryhmien esimiehinä. Tämä kokemus auttaisi esimiehiä näkemään paremmin kokonaisuuden sekä muiden ryhmien henkilöstön tilanteen. Luvattujen asioiden hoitamiseen apuna voisi olla yksinkertaisesti muistivihko tai tietokoneella oleva asiakirja, johon esimies kirjaisi alaisilleen lupaamansa asiat. Tällöin asioiden ei pitäisi päästä unohtumaan. Asian tullessa hoidetuksi, voisi esimies vain viivata asian vihkostaan yli tai poistaa asian tietokoneen asiakirjasta.

Henkilöstön kokemukseen siitä, ettei esimies tunne tai anna riittävästi palautetta voisi olla apuna työkeskustelut, jotka käytäisiin esimiehen kanssa aina ennen uuden resurssisuunnittelukauden alkua. Osa esimiehistä käyttääkin tällaisia työkeskusteluja, mutta eivät kaikki. Työkeskusteluissa käytäisiin läpi muun muassa tulevan kauden suunnitellut työt, koulutukset ja annettaisiin palautetta edellisen suunnittelukauden suoriutumisesta. Tällöin työntekijälle voisi tulla kuva siitä, että esimies tuntee työntekijän työtehtävät ja saa myös hieman enemmän palautetta tekemästään työstä. Työntekijälle voisi tulla myös tunne siitä, että esimiehellä on aikaa alaisilleen ja keskusteluille, ja että on läsnä ja tavoitettavissa sekä alaisistaan välittävä esimies. Hyvä olisi myös yleisesti kertoa koko henkilöstölle siitä, miten esimies käytännössä seuraa työntekijän työn tekemistä ja siitä suoriutumista.

Jatkossa olisi hyvä selvittää, mihin esimiehet käyttävät työaikaansa, mikäli esimiestyötä ja heidän eri työtehtäviin käyttämänsä työaika eriyttämisen jälkeen ei ole vielä tehty. Tällöin saataisiin selvitettyä

muun muassa mahdolliset aikasyöpöt. Lisäksi saataisiin selvitettyä se, ovatko esimiehet päässeet kokonaan pois vanhasta tekemisestä, eli prosesseihin liittyvistä töistä. Näin saataisiin myös varmistettua, että esimiehillä olisi käytettävissään kaikki mahdollinen aika henkilöstöjohtamiselle.

### **Vastaukset alaongelmaan, millaisia käsityksiä henkilöstöllä on eriyttämisen jälkeisestä prosessivastaavan työstä sekä kehittämisehdotukset prosesseihin liittyen**

Vastaajien voidaan katsoa olleen melko tyytyväisiä eriyttämisen jälkeiseen prosessivastaavan työhön (vastausten keskiarvo 3,5 ja mediaani 4). Vastaajat tiesivät, mihin prosesseihin kuuluvat, ja he kokivat pääsevänsä osallistumaan prosessipalaveriin. Vastaajat tiesivät myös melko hyvin, mistä asioista keskustelevat prosessivastaavien kanssa, ja prosessivastaavien koettiin olevan melko hyvin tavoitettavissa. Prosessivastaaviin myös luotettiin melko hyvin. Parannettavaa on Verohallinnon kaikkien prosessien tuntemisessa, sekä prosessien keskustelemisessä keskenään. Äidinkieleltään ruotsinkielisten vastaajien kokemukset erosivat huomattavasti suomenkielisistä vastaajista prosessivastaavilta kielitaitoa vaativien asioiden osalta.

Vastaajilta pyydettiin kehittämisehdotuksia prosessityöhön liittyen. Vastaajat toivoivat prosessivastaavien kehittävän kielitaitoaan, jotta asiat voitaisiin hoitaa myös ruotsinkielellä. Tällöin myös asiat ymmärrettäisiin oikein puolin ja toisin. Prosessipalaverit tulisi järjestää suomen- ja ruotsinkielellä, ja niiden tulisi olla tiiviitä, jossa olisi aikaa keskustelulle sekä epäkohtien esille tuomiselle. Palaverit tulisi myös loppua hyvissä ajoin ennen palveluvuorojen alkamista. Lisäksi palaveriaikataulut tulisi olla ajoissa tiedossa, jotta niihin voisi varautua niin töiden kuin muiden aikataulujen osalta. Vastaajissa herätti ihmetystä se, että esimiehet osallistuvat prosessipalaveriin. Mikäli esimiesten on tarpeellista osallistua prosessipalaveriin, tulisi osallistumisen syyt selvittää henkilöstölle, jolloin turhilta spekulatioilta ja väärinymmärryksiltä vältyttäisiin.

Palaverimuistiot olisi hyvä kirjoittaa kokonaisia lauseita käyttäen ja prosessipalaverit tulisi tallentaa, jotta poissaolijat saisivat myös kaiken tarvittavan tiedon työn tekemiseen. Vastauksissa tuotiin esille myös se, että tulevatko prosessipalaverikutsut sopivalla sähköpostijakelulla vai kenties liian suurelle joukolle. Jakelulistat olisi hyvä tarkistaa aika ajoin, ja tietenkin työntekijöiden tulisi olla myös itse aktiivisia ja keskustella esimiehen kanssa, mikäli kokevat kuuluvansa väärälle jakelulistalle. Prosessivastaavien tulisi muistaa huomioida myös sellaiset henkilöt, jotka eivät kuulu suoranaisesti prosessiin,

mutta tarvitsevat prosessiin liittyvää tietoa työn tekemisessä. Hyvänä esimerkkinä tästä ovat asiakaspalvelijat ja postinkäsittelijät, jotka tarvitsevat esimerkiksi tuloverotuksen vahvistamisen prosessiin liittyviä tietoja.

Prosessivastaavien tulisi ottaa aktiivisempi ote epäselvien, ja heiltä kysytyjen asioiden selvittämiseksi. Käytännön apuvälineenä voisi toimia esimiesten tapaan muistivihko tai tietokoneella oleva asiakirja, johon prosessivastaava kirjaisi selvitettäviä asioita. Tällöin asiat eivät pääsisi unohtumaan. Prosessivastaavan saadessa asian selvitettyä, voisi hän viivata asian yli vihkostaan tai poistaa asian tietokoneen asiakirjasta. Toimintayksikön olisi hyvä kerrata henkilöstön kanssa Verohallinnon prosessit ja Länsi-Suomen verotoimiston kiinnittyminen näihin prosesseihin. Tämä auttaisi henkilöstöä mahdollisesti hahmottamaan kokonaisuuksia sekä ymmärtämään esimerkiksi sen, miksi kaikkia kehitysehdotuksia ei voida toteuttaa.

Prosessien välistä vuorovaikutusta ja keskinäistä keskustelua tulisi parantaa kaikin mahdollisin keinoin. Prosessien keskinäistä vuorovaikutusta ja yhteensovittamista voi tulevaisuudessa mahdollisesti auttaa uusi yhteinen sovellus, mutta ennen kuin siihen päästään tulisi etsiä muita keinoja eri prosessien yhteensovittamisen parantamiseksi. Samaan prosessiin kuuluvien henkilöiden yhteistyöhön tulisi myös panostaa, esimerkiksi kasvokkain tapaamisilla. Kehittämispäivillä, joihin osallistuu koko toimintayksikkö, tulisi huomioida samaan prosessiin kuuluvien henkilöiden tutustuminen, esimerkiksi istumajärjestyksessä tai ryhmätöiden ryhmässä. Valtakunnallisella tasolla tulisi kehittää Verohallinnon sisäisen intran prosessien sivuja siten, että sivustojen valikot olisivat samankaltaiset, ja sivustolta löytyisi muun muassa työkalupakki. Tämä edesauttaisi tiedon etsimisessä, koska tietoa on paljon saatavilla. Valtakunnallisesti prosessien tulisi myös kyetä ennakoimaan työn määrä entistä paremmin.

### **Vastaukset alaongelmaan, millaisia käsityksiä henkilöstöllä on ryhmäjaosta ja ryhmäytymisen onnistumisesta sekä kehittämissuhteet eri ryhmien ja ryhmän jäsenten väliseen viestintään**

Vastaajat olivat melko tyytyväisiä ryhmäjakoon ja ryhmäytymiseen liittyen (vastausten keskiarvo 3,21 ja mediaani 3). Vastaajat hyödyntävät yhteistyötä hyvin samaan esimiesryhmään kuuluvien kanssa. Vastaajat tunsivat melko hyvin samaan esimiesryhmään kuuluvat henkilöt ja heidän työtehtävänsä sekä hyödyntävät melko hyvin yhteistyötä samaan prosessiin kuuluvien kanssa. Vastaajat kokivat, ettei esimies- ja prosessityön eriyttäminen ole selkeyttänyt tai parantanut työskentelyä. Vastaajat eivät myöskään ko-



keneet, että työt jaettaisiin tasapuolisesti eri ryhmien välillä tai tieto kulkisi hyvin esimiesten, prosessivastaavien ja eri esimiesryhmien jäsenten välillä. Myöskään esimiesryhmien ryhmäjakoon ei oltu kovin tyytyväisiä. Äidinkieleltään ruotsinkieliset vastaajat kokivat suomenkielisiä vastaajia vähemmän tuntevansa esimiesryhmänsä jäsenet ja heidän työtehtävänsä.

Vastaajilta kysyttiin kehittämisehdotuksia liittyen esimiesryhmän ja prosessiryhmien sisäiseen yhteistyöhön sekä keinoja parantaa viestintää ja tiedonkulkua esimiesten, prosessivastaavien ja ryhmän jäsenten välillä. Avoimuus koettiin tärkeäksi. Avoimuus, esimerkiksi työnjaossa, parantaisi mahdollisesti tunnetta tasapuolisuudesta. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi siten, että esiteltäisiin tietyin väliajoin tilasto eri ryhmien osallistumisesta muun muassa palveluvuorojen hoitamiseen. Säännölliset palaverit ja samaan esimiesryhmään kuuluvien kasvokkain tapaamiset koettiin tärkeiksi tekijöiksi. Huomiota tulisi kiinnittää palavereiden aikataulutukseen ja muun muassa Vyvin tuomien mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Hyvällä aikataulutuksella välttyttäisiin esimerkiksi palavereiden päällekkäisyyksiltä. Palaverit tulisi saada myös vuorovaikutteisiksi, mutta siihen omat haasteensa tuo Vyvin käyttäminen palaverinpitovälineenä. Lisäksi osallistujien tulisi valmistautua palaveriin entistä paremmin.

Palavereista ja muista tilaisuuksista tehdyt muistiot ja tallenteet koettiin hyväksi, mutta niitä tulisi olla vieläkin enemmän. Ajankohtaisista asioista tulisi pitää säännöllisesti infoja ja tietoiskuja. Lisäksi tulisi sopia ”pelisäännöt” siitä, kuka viestii ja miten, jolloin välttyttäisiin päällekkäisyyksiltä. Prosessivastaavien tulisi huomioida entistä paremmin muut prosessit, eikä keskittyä vain omaan tekemiseen ja prosessiin. Samoin myös esimiesten tulisi huomioida paremmin muiden esimiesryhmän jäsenten tekeminen. Kaikkien tulisi myös seurata ja käyttää Verohallinnon sisäistä intraa aktiivisesti, sekä antaa intraan liittyviä kehittämisehdotuksia eteenpäin vietäväksi. Kaikessa Länsi-Suomen verotoimiston toiminnassa tulisi muistaa huomioida toimintayksikön kaksikielisyys.

## **7.2 Tutkimuksen arviointi ja oman työskentelyn pohdinta**

Tutkimustulokset kuvaavat mielestäni hyvin ja luotettavasti toimintayksikön henkilöstön käsityksiä esimies- ja prosessityön eriyttämisestä. Tutkimukseen vastasi 53 prosenttia kohdehenkilöstöstä. Näin ollen vastausprosentti ei heikennä tutkimuksen luotettavuutta. Edellytyksenä kuitenkin on, että vastaajat ovat vastanneet rehellisesti. Esimies- ja prosessityöhön liittyviä kehittämisehdotuksia kerättiin tutkimuksessa usealla avoimella kysymyksellä. Kehittämisehdotuksia pyrittiin keräämään kaikista eriyttämiseen liitty-

vistä näkökulmista, jotka vaikuttavat henkilöstön jokapäiväisessä työskentelyssä. Virheitä ja väärinymmärryksiltä pyrittiin välttymään kyselylomakkeen huolellisella suunnittelulla ja testaamisella. Lisäksi kyselylomakkeen saatteeseen merkittiin selitteet käsitteille eliminoimaan virheitä ja väärinymmärryksiä. Oman haasteensa tutkimukselle toi se, että Länsi-Suomen verotoimistossa oli tapahtunut lyhyen ajan sisällä paljon muutoksia, jotka eivät liittyneet esimies- ja prosessityön eriyttämiseen. Tällaisia tunteita herättäviä muutoksia ovat olleet muun muassa fuusio ja asiantuntijatuen järjestäminen. Lisäksi tutkimuksen aikaan oli myös paljon muita kyselyjä, jotka omalta osaltaan vaikuttivat vastausaktiivisuuteen.

Tutkimustulokset palvelevat toimeksiantajaa mielestäni hyvin. Toimeksiantaja voi käyttää tuloksia parantaakseen esimies- ja prosessityön eriyttämistä toimintayksikössä sekä kehittääkseen toimintaa entistä paremmaksi. Tutkimuksessa nousi esille mielenkiintoisia asioita, joita olisi mukava päästä tutkimaan tarkemmin. Tutkimusten avulla saataisiin kehitettyä työyhteisöstämme ja työskentelytavoistamme entistäkin parempia. Toimeksiantaja voi toistaa nyt tehdyn tutkimuksen myöhemmin niin halutessaan vertailutiedon saamiseksi.

Onnistuin mielestäni hyvin opinnäytetyöprosessissani. Opinnäytetyön aihe oli mielenkiintoinen, sillä olen kiinnostunut esimiestyöstä ja siihen vaikuttavista asioista. Koen myös tärkeäksi työyhteisön kehittämisen. Tutkimus palveli mielestäni alkuperäistä tarkoitusta ja vastasi asetettuihin pää- ja alaongelmiin. Uskon, että tutkimuksestani on hyötyä toimintayksikkömme kehittämisessä sekä työkalvereideni jokapäiväisessä työskentelyssä.

Opinnäytetyöprosessini kesti noin yhdeksän kuukautta. Näiden yhdeksän kuukauden aikana pidin kuitenkin pakollisia taukoja opinnäytetyöstäni muiden opiskelujeni ja oman jaksamiseni vuoksi. Kovin pitkiä taukoja kirjoittamisesta ei olisi kannattanut pitää, sillä taukojen jälkeen koin vaikeaksi opinnäytetyön kirjoittamisen aloittamisen. Prosessi eteni kuitenkin lähes suunnitellussa aikataulussa. Aikataulun venymisen aiheuttivat oma virheellinen arviointini selviytymisestä samaan aikaan kokoaikaisesta työstä, meillä olevista opiskelukurssseista ja opinnäytetyön tekemisestä. Työnantajani oli kuitenkin erittäin joustava ja sain pidettyä loma- ja vapaapäiviä aina tarpeen tullen. Myös läheisten tuki ja ymmärrys auttoivat jaksamaan opiskeluissani.

Heti opintojeni alussa päätin, että suoritan lähes kaikki vapaavalintaiset kurssini ensimmäisen kesäloman aikana, joka osoittautuikin viisaaksi päätökseksi. Toisena kesänä aloitin opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoittamisen. Tämä vaihe kesti lähdemateriaalin keräämisen kanssa noin viisi kuukautta. Empiirinen osuus etenikin sitten nopeammin. Kyselylomakkeen laatimisessa ja hiomisessa meni noin kuukausi.

Apua kyselylomakkeen kääntämisessä ruotsiksi sain omalta esimieheltäni. Itse kirjoitusvaihe empiiriseen osioon ja opinnäytetyön viimeistelyyn kesti noin kolme kuukautta.

Koin työskentelyn haastavaksi, mutta samalla myös mielenkiintoiseksi. En aiemmin ollut tehnyt tutkimustyötä, joten opin todella paljon uutta varsinkin empiiristä osuutta toteuttaessani. Tutkimuskysely toteutettiin sähköisesti, joten opin myös käyttämään uutta Webropol-järjestelmää. Kyselyjärjestelmän käytön opetteluun jouduin suorittamaan itsenäisesti opiskelemalla ja harjoittelemalla. Teoriaan syventyessani ja kirjoittaessani opin uusia asioita, ja sain vahvistusta jo olemassa olevalle omalle tietämykselleni. Teoriaosuuden kirjoittamisen jälkeen mieleni valtasi epäily siitä, tuleekohan opinnäytetyöstäni ja tutkimuksestani mitään. Empiirisen osuuden jälkeen huomasin kuitenkin, kuinka asiat yhdistyivät teoriaan, ja koin onnistumisen riemua. Uskon oppineeni koko opinnäytetyöprosessista paljon, aina tietopohjasta käytännön toteutukseen asti.

Parannettavaa työskentelyssäni olisi vielä aikataulutuksessa sekä itseni johtamisessa, jotta aikataulussa pysyisi paremmin. Opinnäytetyön teorian koin laajaksi, mutta pyrin rajaamaan sen parhaan osaamiseni mukaan sopivaksi kokonaisuudeksi. Webropol-järjestelmän käyttäminen oli minulle uutta, ja en varmasti osannut hyödyntää sitä kaikilla mahdollisilla keinoilla. Lisäksi huomasin vastauksia analysoidessani asioita, joita tekisin nyt toisin Webropol-järjestelmää käyttäessäni. Tutkijana sain myös yhdeltä vastaajalta palautetta siitä, että kysymykset keskittyvät liikaa kielellisiin asioihin. Vastaaja toi esille myös huolen siitä, että kielikysymykset ovat liian johdattelevia lopputulosta ajatellen. Ymmärrän vastaajan kannan, ja kielellisiä kysymyksiä tutkimuksessa olikin melko paljon. Tutkijana koin kuitenkin, että kielelliset asiat tulee ottaa huomioon jokaisesta näkökulmasta. Kyselylomakkeen viimeinen avoin kysymys, joka koski myös kaksikielistä toimintayksikköä, ei tullut omalta taholtani vaan se ehdotettiin sinne laitettavaksi eräiden esimiesten toimesta. Osassa vastauksissa ilmeni myös ärtymys kielellisiin asioihin. Minun olisi pitänyt tutkijana osata huomioida paremmin kielikysymyksiin liittyvä arkuus, mutta toisaalta nämä kielikysymykset ovat kuitenkin jokapäiväisiä työyhteisössämme. Kaiken kaikkiaan koin kuitenkin oppineeni paljon ja onnistuneeni opinnäytetyöprosessissani.

## LÄHTEET

- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet: tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Helsinki: ProTalent.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. 3., uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana – aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Kauppakamari.
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.
- Kontiainen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö, prosessoivan johtamisen opas. Vantaa: Innotiimi Oy.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 7., uudistettu painos. Helsinki: Laatukeskus.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet, Terms and concepts in business process management. 4., uudistettu painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Laki Verohallinnosta. 11.6.2010/503. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20100503>. Viitattu 14.10.2016.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. 1.-3., uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen, käytännön esimiestyötä. Helsinki: Infor Oy.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.
- Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet, kohti parempia muutoksia. Helsinki: Infor Oy.

- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet, ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Teitosanoma Oy.
- Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja – tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact Oy.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tallinna: Taurus Media.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. 2. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Helsinki: Suomen liikekirjat.
- Valtiovarainministeriö. Verotusjärjestelmä. Saatavissa: <http://vm.fi/verotus/verotusjarjestelma>. Viitattu 14.10.2016.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.
- Verohallinnon sisäinen intra.
- Verohallinto 2015a. Verohallinnon organisaatiokaavio. Saatavissa: [http://www.vero.fi/download/Verohallinnon\\_organisaatiokaavio\\_112015/%7B36496D6C-3AEB-4335-A659-A08C93ECDC70%7D/10371](http://www.vero.fi/download/Verohallinnon_organisaatiokaavio_112015/%7B36496D6C-3AEB-4335-A659-A08C93ECDC70%7D/10371). Viitattu 30.10.2016.
- Verohallinto. 2015b. Verohallinnon strategia 2013-2018. Saatavissa: [https://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa\\_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon\\_esittely/Verohallinnon\\_strategia\\_20132018\(12997\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon_esittely/Verohallinnon_strategia_20132018(12997)). Viitattu 14.10.2016.
- Verohallinto. 2016. Verohallinnon yksiköt 1.1.2016. Saatavissa: [https://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa\\_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon\\_esittely/Verohallinnon\\_organisaatio\(12987\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon_esittely/Verohallinnon_organisaatio(12987)). Viitattu 14.10.2016.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. 2., uudistettupainos. Helsinki: Edita Prima Oy.



## Länsi-Suomen verotoimiston henkilöstön käsitykset esimies- ja prosessityön eriyttämisestä

### 1. Olen äidinkieleltäni \*

- suomen kielenen  
 ruotsin kielenen

### 2. Kun ajattelet esimies- ja prosessityön eriyttämistä.. \*

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimies- ja prosessityön eriyttämiseen liittyvä viestintä on ollut riittävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies- ja prosessityön eriyttämiseen liittyvää viestintää on ollut saatavilla omalla äidinkielelläni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies- ja prosessityön eriyttämiseen liittyvä viestintä on ollut selkää ja ymmärrettävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän mitä eriyttäminen tarkoittaa käytännön työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän ketkä ovat Länsi-Suomen verotoimistossa esimiehiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän ketkä ovat Länsi-Suomen verotoimistossa prosessivastaavia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3. Miten eriyttämiseen liittyvää viestintää olisi voitu parantaa?

---



---



---



4. Kun ajattelet esimies- ja prosessityön eriyttämisen jälkeistä aikaa.. \*

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiedän mistä asioista keskustelen esimieheni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on tavoitettavissa, kun tarvitsen häntä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin osallistua työni suunnitteluun entistä enemmän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin hoitaa asiani esimieheni kanssa omalla äidinkielelläni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tietää ja tuntee työtehtäväni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan palautetta esimieheltäni reaaliaikaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni toimii esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan esimieheeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni pitää ryhmämme puolta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on helposti lähestyttävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni hoitaa hänen kanssaan sovitut asiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on tukena ja kannustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni asettamat tavoitteet ovat selkeitä ja realistisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni osaa hyödyntää erilaisuutta ja henkilöiden osaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni toimii tasapuolisesti kaikkia kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni viestii riittävästi molemmilla kielillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



5. Mitä parannettavaa meillä on Länsi-Suomen verotoimistossa esimiestyöhön liittyen?

---



---



---

6. Kun ajattelet esimies- ja prosessityön eriyttämisen jälkeistä aikaa.. \*

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain sama mieltä	Täysin sama mieltä
Tiedän ja tunnen kaikki Verohallinnon prosessit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mihin prosesseihin kuulun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mistä asioista keskustelen prosessivastaavien kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosessit keskustelevat keskenään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pääsen osallistumaan prosessipalaveriin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosessivastaavat ovat tavoitettavissa, kun tarvitsen heitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan prosessivastaaviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin hoitaa asiani prosessivastaavien kanssa omalla äidinkielelläni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosessivastaavat viestivät riittävästi molemmilla kielillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Mitä parannettavaa meillä on Länsi-Suomen verotoimistossa prosessityöhön liittyen?

---



---



---





### 8. Kun ajattelet esimies- ja prosessityön eriyttämistä.. \*

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimies- ja prosessityön eriyttäminen on selkeyttänyt/parantanut työskentelyäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiesryhmien ryhmäjako on toimiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen esimiesryhmäni jäsenet ja heidän työtehtävänsä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyödynnän yhteistyötä oman ryhmäni sisällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyödynnän yhteistyötä samaan prosessiin kuuluvien kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työt jaetaan tasapuolisesti eri ryhmien välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tieto kulkee hyvin esimiesten, prosessivastaavien sekä ryhmien välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 9. Miten esimiesryhmän ja prosessiryhmien sisäistä yhteistyötä voisi parantaa?

---



---



---

### 10. Miten esimiesten, prosessivastaavien ja ryhmän jäsenten välistä viestintää/tiedonkulkua voisi parantaa?

---



---



---

### 11. Miten huolehdimme Länsi-Suomen verotoimistossa siitä, ettei synny kielestä johtuvia ristiriitoja, kun osa henkilöstöstä ei tarvitse / ei osaa juuri ollenkaan toista kieltä?

---



---



---

Saate ja Webropol-kyselyn linkit lähetetty sähköpostilla 29.11.2017

Hei!

Työskentelen Länsi-Suomen verotoimiston Kokkolan toimipaikassa. Työn ohella suoritan tradenomin tutkintoa, ja nyt lopputyötä varten tarvitsisinkin sinun apuasi. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Länsi-Suomen verotoimiston henkilöstön käsityksiä esimies- ja prosessityön eriyttämisen onnistumisesta.

Kyselyyn vastataan nimettömästi ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Vastaamalla kyselyyn voit olla mukana kehittämässä Länsi-Suomen verotoimistoa.

Vastaaminen vie aikaasi noin 10 minuuttia.

Vastausaikaa sinulla on 16.12.2016 saakka.

Kyselyyn pääset

- suomeksi <https://www.webropolsurveys.com/S/2A7E7B1D6A5FAB40.par>
- ruotsiksi <https://www.webropolsurveys.com/S/7A4AFB3852A71FF8.par>

Kyselyssä:

- esimiesryhmällä tarkoitetaan sitä ryhmää, jonka kanssa käyt ryhmäpalaverissa.
- esimiehellä tarkoitetaan sitä henkilöä, jonka kanssa käyt esimerkiksi kehitys- ja palkkakeskustelut.
- prosessivastaavalla tarkoitetaan henkilöä, jonka kanssa keskusteleet työmenetelmistä ja sovit töiden tekemisen tarkemmat pelisäännöt.

Mielipiteelläsi on merkitystä. Kiitos, että käytät hetken aikaasi!

Terveisin,  
Satu Heikkilä  
Länsi-Suomen verotoimisto  
Kokkolan toimipiste

---

Hej!

Jag arbetar vid Västra Finlands skattebyrås kontor i Karleby. Vid sidan av mitt arbete studerar jag för att avlägga tradenom-examen och för mitt slutarbete skulle jag behöva din hjälp. Undersökningen, som jag gör för mitt slutarbete, har som mål att klarlägga personalens uppfattning om hur man lyckats med åtskiljandet av förmans- och processansvarigas arbetsuppgifter.

På förfrågningen svarar man anonymt och svaren behandlas konfidentiellt. Genom att svara på förfrågningen kan du vara med och utveckla Västra Finlands skattebyrå.

Att svara på förfrågningen tar ca 10 minuter.

Du har tid på dig att svara till och med den 16.12.2016

På förfrågningen kan du svara på

- finska <https://www.webropolsurveys.com/S/2A7E7B1D6A5FAB40.par>
- svenska <https://www.webropolsurveys.com/S/7A4AFB3852A71FF8.par>

I förfrågningen:

- avses med förmansgrupp den grupp, som du har gruppallaver med
- avses med förmannen den person, som du har utvecklings- och lönesamtal med
- avses med processansvarig den person, med vilken du diskuterar om arbetsmetoderna och med vilken du kommer överens om noggrannare spelregler gällande hur du gör ditt arbete.

Din åsikt är av betydelse. Tack för att du ger en del av din tid !

Hälsningar,  
Satu Heikkilä  
Västra Finlands skattebyrå  
Karleby verksamhetspunkt

Liite 3 on toimitettu toimeksiantajalle.