

Piia Kylmälahti

JOHTAMISEN JA PROSESSIEN KEHITTÄMINEN
KOHDEORGANISAATIOSSA LEAN-AJATTELUN AVULLA

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
2020

JOHTAMISEN JA PROSESSIEN KEHITTÄMINEN KOHDE- ORGANISAATIOSSA LEAN-AJATTELUN AVULLA

Kylmälahti, Piia

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma YAMK

Huhtikuu 2020

Sivumäärä: 60

Liitteitä: 3

Asiasanat: kehittäminen, jatkuva parantaminen, johtaminen, prosessit, lean

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää johtamista ja prosesseja VR-Yhtymän kiinteistöyksikössä. Työssä selvitettiin johtamiskulttuurin ja prosessien nykytilaa sekä tarpeita niiden kehittämiseksi lean-menetelmien avulla.

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa perehdyttiin aiheeseen kirjallisuuden muodossa johtamisteorioista, johtamisen yleisistä näkemyksistä, prosessien perusteista ja lean-filosofiasta. Teoriaosuuden alussa selvitettiin johtamisen merkitystä työyhteisöissä ennen ja nyt ja lisäksi perehdyttiin johtamisen haasteisiin ja hyvään johtamiseen. Prosessiosassa tutkittiin prosessijohtamista, ydin- ja tukiprosesseja sekä prosesseja strategisesta ja laadullisesta näkökulmasta. Opinnäytetyössä perehdyttiin lean-filosofiaan teoriassa, josta poimittiin mukaan muutamia toimivia menetelmiä ja työkaluja tarkempaan tarkasteluun. Lean-menetelmiin perehdyttiin sen alkulähteiden, tehokkuusparadoksin sekä sen työkalujen kautta.

Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää, jotta pystyttiin selvittämään, miten päällikkö- ja johtotason henkilöt kokivat johtamisen ja prosessit sekä niiden kehittämismahdollisuudet tavalla, jota kohdeorganisaatiossa ei ole aiemmin toteutettu. Tutkimuksen lähestymistapa oli tapaustutkimus, koska haluttiin tietää johtamisesta sen omassa, luonnollisessa ympäristössä. Kehittämistehtävän tarkoituksena oli tuottaa uudenlaisia näkökulmia kohdeorganisaation päivittäiseen johtamiseen ja prosesseihin. Lisäksi haluttiin selvittää johtamisen ja prosessien kehittämismahdollisuuksia kohdeorganisaatiossa. Tarkoituksena oli herättää ajatuksia perinteisen yrityksen tukioorganisaation johtamismallien uudistamiseksi.

Opinnäytetyön tuloksista voidaan päätellä, että johtamiseen oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä, mutta voitiin myös todeta, että toimintamallien kehittämiseksi on kysyntää. Kehittämistehtävän tuloksista voitiin päätellä, että prosessien säännöllinen tarkastelu ja päivittäminen oli paikallaan. Kehittämistehtävä oli ajankohtainen ja siitä heränneet ajatukset voivat tulevaisuudessa toimia uudenlaisen organisaatiomallin ja johtamiskulttuurin luomisen perustana.

DEVELOPING THE MANAGEMENT AND PROCESSES IN SPECIALIST ORGANISATION THROUGH LEAN PHILOSOPHY

Kylmälahti, Piia

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Management and Service Business, Master's Degree

April 2020

Number of Pages: 60

Appendices: 3

Keywords: development, continuous improvement, leadership, processes, lean

The core purpose of this theses was to improve leadership and processes in real-estate business unit of VR-Group. The thesis clarified the current state of management culture and processes and to bring up the needs to develop the management culture and processes through lean methods.

The theoretical framework of this thesis was based on the literature of management theories, the general views of leading and the basics of processes. In the beginning of the theoretical section some results of the importance of leading in working communities throughout the years is clarified. Lean philosophy is also studied in the thesis and some workable methods as well as tools were brought to deeper review.

The basics of research and basic research mechanisms were concluded in the report. The challenges of leadership, good leadership and management theories were searched and reported in the theoretical section of leading. In the process section process management, core and support processes were studied. Also were the processes from the strategic and quality point of view. The study of lean methods was implemented through lean sources, the efficiency paradox and lean tools

The study method of the thesis was qualitative research in order to be able to clarify how the management level people feel the management and processes and the possibilities to develop the leading culture and processes the way that has not been performed in the organization before. The approach of this study was case study in order to clarify the leading in its own natural surroundings. The purpose of the thesis was to bring new ways to approach the development of leading and processes. The pressure point was to wake up the traditional ways of working.

Based on the results of this thesis, it can be concluded that the management level is mainly satisfied with the ways of working, but some developing could happen. It also showed in the results that processes could be brought up-to-date and process overviews could be more in daily use. It showed that the research was necessary and the ideas arised could turn the business unit leadership views to new direction and the new views could function as a base for new leadership culture.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAUSTA	7
2.1	Kohdeorganisaatio ja sen visio, strategia ja arvot.....	9
2.2	Asiantuntijaorganisaatio	12
2.3	Kehittämistehtävän tavoite ja tutkimuskysymykset.....	14
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	16
3.1	Lähestymistapa	17
3.2	Laadullinen tutkimus	18
3.3	Tiedonkeruumenetelmät	19
4	JOHTAMINEN	21
4.1	Johtamisen haasteet.....	22
4.2	Hyvä johtaminen	23
4.3	Johtamisteorioita	24
5	PROSESSIT	28
5.1	Ydin- ja tukiprosessit	28
5.2	Strategia ja johtajuus prosessina	29
5.3	Laadun ja riskienhallintaprosessit.....	34
6	LEAN-FILOSOFIA.....	36
6.1	Johtamissysteemi TPS eli Toyota Production System.....	40
6.2	Tehokkuusparadoksi	41
6.3	Lean-työkalut	42
7	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHTA, TAVOITTEET JA TOTEUTUS.....	46
7.1	Lähtökohta ja tavoitteet.....	46
7.2	Toteutus.....	46
8	TUTKIMUSTULOKSET	49
8.1	Asiantuntijahaastattelu	49
8.2	Kohdeorganisaation haastattelut	50
9	TULOSTEN HYÖDYNNETTÄVYYS TYÖELÄMÄSSÄ	55
10	YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	56
	LÄHTEET.....	58
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tänä päivänä jatkuva parantaminen on yksi kilpailuyhteiskunnan näkyvimmistä tekijöistä. Liike-elämässä sen sivuuttaminen ei ole mahdollista, sillä naapuriorganisaatiosakin pyritään jatkuvasti kehittämään toimintaa.

Yrity maailmassa kilpailu on kovaa ja jo elossa pysyminen vaatii ponnisteluja, joten kasvaminen vaatii jatkuvaa parantamista, toiminnan nykyhetken tarkastelusta tulevaisuuden suunnitelmien toteutukseen. Voidaan palkata lisää työvoimaa tai tehdä yritys-järjestelyitä, voidaan laajentaa toimialaa tai keskittyä kapeampaan tuotantoon.

Yritystoimintaa ja johtamista on tutkittu jo pitkään. Tutkimuksissa pyritään usein selvittämään, miten pystyttäisiin entistä parempiin suorituksiin - useimmiten mittarina on talous, sillä yritysten tehtävänä on tuottaa voittoa omistajilleen. Tuotto-odotukset ovat erilaisia ja tuotto-odotusten vaikuttimet ovat erilaisia: joillakin omistajilla on tarkoitus tahkota mahdollisimman paljon rahaa välittämättä siitä, millä tavalla viivan alle saadaan jäämään riittävästi rahaa. Voidaan toimia epärehellisesti ja eettisyyden rajoja hiipoen tai voidaan toimia vastuullisesti huolehtien myös tulevaisuudesta ja tulevista sukupolvista, tai jotain noiden vaihtoehtojen välimaastosta. Johtamisen moraalit voi joskus joutua koetukselle vaikkapa suhdanteiden vaikutuksesta. Nousukaudella vauhdin kiihtyessä muistetaanko pitää maltti, jotta organisaatio ei suistu raiteiltaan sille liian kovassa vauhdissa. Laskusuhdanteen aikana puolestaan pohditaanko riittävästi, onko mahdollista hyödyntää kontakteja, verkostoja tai muuta organisaatiota hyödyttävää, mihin se on saanut jonkinlaisen kontaktin silloin, kun ajat olivat paremmat.

Hyvä olisi myös muistaa, että nousu- ja laskusuhdanteet usein seuraavat toinen toisinaan, välillä taajempaan kuin toisinaan. Johtamisen kehittäminen ylipäätään tulisi pitää aina suurennuslasin alla ja tarkastelun alaisena. Tässä kehittämistehtävässä pyritään kehittämään johtamisen prosesseja lean-menetelmien avulla eli kehittämään prosesseja vähentämällä niiden läpimenoaika, pullonkauloja. Lisäksi pyritään kehittämään

kohteorganisaation toimintaa jatkuvan parantamisen mallilla. Ihmiset tekevät virheitä, niitä saakin tehdä, mutta prosessit pitäisi saada sujuviksi.

Tutkimuksen tekemisen ja organisaation kehittämisen vaiheissa on hyvä pysähtyä välillä ja pohtia, ollaanko menossa oikeaan suuntaan ennen kuin on myöhäistä kääntää suuntaa. Prosessin vaiheita tulee voida tarkastella ja tarvittaessa ottaa oppia muualta. Ei ole syytä hävetä tehtyjä virheitä, vaan niistä opitaan ja mennään eteenpäin.

2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAUSTA

Johtamisen muutokset ja muutokset liike-elämässä vaativat organisaatioilta tavalla tai toisella kehittymistä. On huomattava, että tänä päivänä patriarkaalinen johtamismalli, jossa johdetaan ylhäältä alaspäin, ei ole enää kovinkaan suosittu. Tänä päivänä työntekijät ovat kouluttautuneita ja usein kiinnostuneita omasta ympäristöstään, työyhteisöstä ja omasta henkisestä hyvinvoinnistaan. Työntekijät ja työnhakijat osaavat olla vaativia sen suhteen, minkälaisessa työympäristössä he tekevät töitä ja minkälainen johtamisjärjestelmä organisaatiossa on.

Kasvaneeseen kiinnostukseen työympäristön laatuun vaikuttanee myös muun muassa vuosien 1997-2013 välillä tapahtunut merkittävä muutos suomalaisen palkansaajajäestön koulutusrakenteessa. Kun vuonna 1977 kaikista palkansaajista 55 prosentilla ei ollut mitään perusasteen jälkeistä koulutusta, tuo osuus on vuoden 2013 tutkimuksen perusteella enää 11 prosenttia. (Sutela & Lehto 2014, 14.) Työntekijöiden parempi koulutus lisää tietoisuutta paremmasta elämästä ja työn tekemisestä.

Usein jo työhaastattelussa työntekijä haluaa tietää, minkälainen johtamispolitiikka organisaatiossa on, eikä aina tyydytä vain hyvään palkkaan. Palkkataso ei siis ole riittävä motivaattori työhön hakeutumiseen, vaan työssä halutaan myös viihtyä, kehittyä ja edetä uralla.

Tilastokeskuksen teettämän työolotutkimuksen tulosten perusteella organisaatioon sitoutumishalukkuus näyttäisi olevan hyvin pitkälti suhteessa vaikutusmahdollisuuksiin työpaikalla sekä esimiestoimintaan liittyvään tyytyväisyyteen. Työntekijöistä, jotka ovat esimiehen toimintaan hyvin tyytyväisiä, vain 35 prosenttia olisi halukas vaihtamaan työpaikkaansa. Toisin esitettynä, ne työntekijät, jotka ovat hyvin tyytymättömiä esimiehen toimintaan olevista työntekijöistä jopa 85 prosenttia olisi halukas vaihtamaan työpaikkaansa. (Sutela ym. 2014, 217.)

Kyseisen Tilastokeskuksen tutkimuksen tulosten mukaan suomalaisista 37 prosenttia on ilmoittanut vaihtaneensa työpaikkaa edellisen viiden vuoden aikana. Tämä osuus

on säilynyt samana koko 2000-luvun ajan. (Ylen www-sivut, 2015.) Entisen SOK:n pääjohtajan Arto Hiltusen (2012) mukaan nykyisten nuorten ja tulevien sukupolvien siirtymiseen työelämään ja heidän työpaikkoihinsa liittyy erilaisia odotuksia kuin esimerkiksi sodan jälkeen syntyneiden sukupolvien. Nykyään työ on useimmiten ansainnan väline ennemmin kuin itseisarvoinen elämäntehtävä, eikä työpaikoilla ole enää sellaista arvoa kuin ennen. Työpaikkaa vaihdetaan melko surutta ja pätkättöiden arvostus on kasvanut myös joidenkin työnantajien keskuudessa.

Tänä päivänä maailma muuttuu nopeasti. Yritysmaailmassa digitalisoitua, verkottua ja globalisoitua toimintaympäristö luo koko ajan muutostarpeita yritysten toimintoihin. Tarvitaan enemmän tietoa, tiedon hallintaa ja uutta ajattelua, jotta mahdollisuus pysyä mukana kehityksessä säilyy. Meillä on niin runsaasti tietoa ympärillämme, että puhutaan tietotulvasta, jonka seurauksena tutkimustyötä tarvitaan lisää ymmärryksen tueksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 13.)

Samalla kun tiedon määrä kasvaa, kasvaa myös tavaroiden ja palveluiden määrä. Kasvanut tuotanto puolestaan lisää kilpailua. Kilpailun lisääntymisen seurauksena puolestaan muutosnopeus kasvaa ja tulevaisuuden ennakointi on hankalampaa. On tärkeää, että organisaatioissa tutkitaan uusia mahdollisuuksia, sillä muutoksessa mukana pysyminen edellyttää nopeuden ja joustavuuden maksimointia. Organisaatioiden tulee olla ketteriä ja niiden tulee sopeutua muutoksiin nopeasti. Organisaatioiden kyky ja nopeus sopeutua ovat menestyksen tekijöitä. (Ojasalo ym. 2015, 13.)

Kansantaloudelliset muutokset, joilla pyritään vaikuttamaan kilpailukyvyyn parantamiseen, on mahdollista toteuttaa harvemmin. Sen sijaan henkilöstön työelämän laatuun panostaminen on mahdollista pitää osana organisaation päivittäistä toimintaa. (Kesti 2014, 18.)

Innovatiivisissa organisaatioissa voidaan kehittää ja ottaa käyttöön uusia toimintamalleja, jotka muuttuvat ajan mittaan rutiineiksi. Sosiaalisissa innovaatioissa voidaan hyödyntää tekniikkaa tai teknisiä menetelmiä, mutta se ei ole välttämätöntä. Innovoinnin pehmeämmät lähestymistavat, kuten organisaation ja liiketoimintamallin uudistaminen, nousevat usein etusijalle. Esimerkiksi palvelutuotannossa, jossa pyritään etsimään ratkaisuja asiakkaan ongelmiin, puhutaan palveluinnovaation synnystä, jonka

tavoitteena on tuottaa hyötyä sekä asiakkaalle että palveluntarjoajalle. (Ojasalo ym. 2015, 13.)

Yritykset ovat osa ympäristöä ja ne luovat vaurautta niin lähiympäristöönsä kuin yhteiskuntaankin. Yritykset ja niissä kehitetyt erilaiset innovaatiot vetävät toisiaan puoleensa ja sen seurauksena syntyy yhteiskunnan verkostoja, joihin kuuluu oppilaitoksia, tutkimuslaitoksia, muita yrityksiä ja osaamiskeskustoja. (Ojasalo ym. 2015, 13.)

Lean-filosofian mukaista toimintaa ja johtamista on jo vuosia kehitetty tuotantolaitoksissa ja tuotantoketjuissa. Asiantuntijaorganisaatioissa lean-ajattelu ei kuitenkaan toimi täysin samalla kaavalla kuin tuotannossa, koska johdettavat asiat ovat usein abstrakteja käsitteitä ja toimintaa. Tuotantolaitoksen lopputuote on usein jokin käsin kosketeltava objekti, kuten esimerkiksi junan vaunun teli, hammasratas tai vaikkapa tilitikkurasia. Asiantuntijaorganisaatiossa lopputuote voi olla sopimus, jota mitataan asiakastytyväisyydellä ja sen myötä liikevaihdolla tai vaikkapa vuokrattavien tilojen täyttyäasteella.

Yritysten on tehtävä jatkuvaa kehittämistyötä muun muassa:

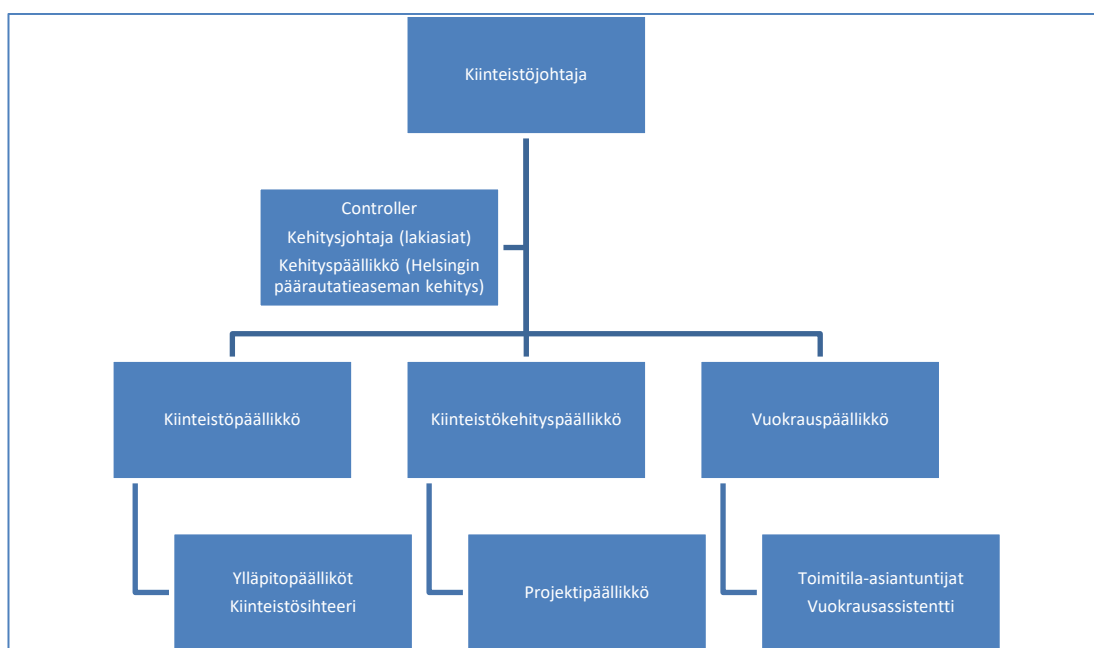
- kannattavuuden parantamiseksi tai kasvun aikaansaamiseksi
- uusien liiketoimintamallien ja palveluiden kehittämiseksi
- henkilöstön motivoimiseksi
- asiakkaiden mieltymysten muutosten ymmärtämiseksi
- tulevaisuuden kysyntään vastaamiseksi
- toiminnan tehostamiseksi ja prosessien kehittämiseksi
- kohdemarkkinoiden laajenemisesta ja kansainvälistymisestä johtuen mahdollisiin ongelmiin vastaamiseksi (Ojasalo ym. 2015, 12.)

2.1 Kohdeorganisaatio ja sen visio, strategia ja arvot

Tämän kehittämistehtävän kohdeorganisaatio on 15 hengen työyhteisö, joka muodostuu erilaisista kiinteistöalan asiantuntijoista. VR-Yhtymän kiinteistöyksikössä kehitetään VR-Yhtymän omistuksessa olevaa kiinteistömassaa ja tehdään tuottavaa vuokraustoimintaa. Työyhteisössä on pääosin korkeasti koulutettua työvoimaa, joka

työskentelee kiinteistökehityksen, kiinteistöjen ylläpidon ja kiinteistöjen vuokraamisen parissa asiantuntijatehtävissä.

Kuten seuraavasta kuviosta 1 on nähtävissä, kiinteistöyksikkö on osa VR-Yhtymän talousyksikköä. Talousjohtajan suorassa alaisuudessa kiinteistöyksikköä johtaa kiinteistöjohtaja. Kiinteistöjohtajan alaisuudessa puolestaan toimii kiinteistöpäällikkö, kiinteistökehityspäällikkö sekä vuokrauspäällikkö. Kiinteistöpäällikön alaisuudessa työtä tekee muutamia ylläpitopäälliköitä alueittain sekä kiinteistöassistentti. Kiinteistökehityksessä toimii päällikön lisäksi projektipäällikkö. Vuokraustiimin muodostaa vuokrauspäällikön lisäksi kaksi alueellista toimitila-asiantuntijaa sekä vuokrausassistentti. Matriisissa toimii myös controller, joka raportoi omasta työstään talousyksikön sekä kehitysjohtaja- ja päällikkö.



Kuvio 1. Kohdeorganisaation organisaatiokaavio

Kiinteistöjen teknisen ylläpidon osalta johtaminen ja kiinteistönhuolto on ulkoistettu yhteistyökumppaneille. Vuokraus käyttää satunnaisesti yhteistyökumppaneita, kuten toimitilojen vuokravälittäjiä.

Kiinteistöyksikkö on osa VR-Yhtymää, joka on sataprosenttisesti Suomen valtion omistama yritys. Suurin osa liiketoiminnasta on kotimaassa, mutta jotain

liiketoimintoja on myös Venäjällä. Yhteensä VR-Yhtymä työllistää noin 6 000 henkilöä ja liikevaihto on noin 1mrd €. (VR-Yhtymän www-sivut 2019)

Kuviossa 2 esitetään, kuinka kiinteistöyksikkö sijoittuu VR-Yhtymään.



Kuvio 2. Kohdeorganisaatio VR Groupissa (VR-Yhtymän www-sivut 2019)

VR-Yhtymä jakautuu neljään liiketoimintayksikköön: matkustajaliikenne, logistiikka, kunnossapito ja kiinteistöt. Matkustajaliikenteen tehtävä on kuljettaa työ- ja vapaa-ajan matkustajia turvallisesti lähtölaiturilta, tarvittaessa välipysäkkien kautta, pääteasemalle. Logistiikka puolestaan vastaa asiakkaidensa materiaalikuljetuksista niin rautateitse kuin maanteitsekin. Junaliikennöinti tuottaa palveluita niin matkustajaliikenteelle kuin logistiikallekin. Se omistaa veturit sekä operoi veturinkuljettajien työt. (VR-Yhtymän www-sivut 2019.)

Kunnossapito on nykyään yhtiöitetty VR FleetCaren -nimen alle ja se huolehtii junakaluston kunnossapidosta. Kiinteistöyksikön tehtävänä on kehittää VR:n kiinteistömassaa ja ylläpitää tuottavaa vuokraustoimintaa. Konsernipalvelut palvelee nimensä mukaisesti kaikkia liiketoimintoja ja se tuottaa mm. talouden, HR:n, lakiasioiden ja

IT:n palveluita kaikille VR:n liiketoimintayksiköille. (VR-Yhtymän www-sivut 2019.)

Visio on ”Yhteisellä matkalla maailman parhaaksi.” Tavoitteena on olla arjen sujuvan liikkumisen kumppani ja tukea teollisuuden kilpailukykyä, vähentää päästöjä ja hillitä ilmastonmuutosta. (VR-Yhtymän www-sivut 2020.)

Strategisina toimenpiteinä tavoitteen saavuttamiseksi ovat asiakaslähtöisyys, kasvu, kilpailukyky ja toimiva perusta, asiakkaan ollessa strategian keskipisteessä. Arjen johtamiseen ja toimintakulttuuriin panostetaan, jotta hyvän työntekijäkokemuksen seurauksena saavutetaan paras mahdollinen asiakaskokemus ja sen myötä liike-tulos. (VR-Yhtymän www-sivut 2020.)

2.2 Asiantuntijaorganisaatio

1900-luvun alun johtamismallit kuten taylorismi ja newtonismi ylipäättään, perustuivat parhaan, halvimman ja tehokkaimman tuotteen valmistustavan etsimiseen. Työntekijöiden henkilökohtainen luovuus tai kysymykset siitä, miksi jotain tuotetta valmistettiin, eivät olleet arkipäivää lainkaan. Organisaatioita johdettiin klassisen liikkeenjohdon teorioita painottaen, missä työntekijät olivat vain passiivisia tuotannon osia (Huuhka 2010, 11).

Asiantuntijaorganisaatio koostuu oman alansa osaajista ja osaaminen perustuu usein tietoon ja ymmärrykseen alan lainalaisuuksista. Työsopimukseen määritelty tehtävänkuva voi olla kirjattu tulkinnanvaraisemmin kuin esimerkiksi tuotanto-organisaatiossa, jossa lopputuotteena on jokin konkreettinen tuote. Asiantuntijaorganisaatiolle tyypillistä on se, että motivaation ja sitoutumisen taso on korkea. Vastuu organisaation toiminnasta koetaan henkilökohtaisen tunteen lisäksi yhteisenä asiana. (Huuhka 2010, 133.) Useimmiten asiantuntijaorganisaatio myy ratkaisuja tai tietoa asiakkaiden erilaisiin ongelmiin.

Tämän kehittämistehtävän kohdeorganisaatio muodostuu asiantuntijoista, joiden keskuudesta on tunnistettavissa kolme eri johtamisen tasoa, kolme rinnakkaista yksikköä

sekä näitä kaikkia tukevat toiminnot. Asiantuntijat tekevät läheistä yhteistyötä keskenään, kuitenkin siten, että kukin keskittyy oman osaamisensa ja alueensa toimintaan, toinen toistaan tukien. Osa organisaation jäsenistä tekee työtä ”saman katon alla” päivittäin, osa on jatkuvasti liikkeessä tai pääasiallinen työn tekemisen sijainti on muualla kuin suurimman osan organisaation jäsenistä.

Tällaisissa organisaatioissa hiljaisen tiedon jakaminen ja viestintä ovat haasteen edessä. Viestinnän avulla organisaatiossa ihmiset saadaan toimimaan, kuten sen perustavoitteissa on määritelty. Viestinnällä saavutetaan hyvää dialogia, keskustelua ja kommunikaatiota, joka tuottaa lisäarvoa toimintaan esimerkiksi synnyttämällä ennakoinnattomia ideoita ja ajatuksia. (Huuhka 2010, 88).

Asiantuntijaorganisaation jäsenissä on tunnistettavissa muun muassa seuraavanlaisia piirteitä:

- inspiroiva visionäärisyys
- erinomaiset ihmissuhde- ja tunnetaidot
- avoimuus, energisyys ja intensiivisyys
- eettisyys ja korkea moraali ja henkinen kypsyyys
- hyvä puhe- ja esiintymistaito
- sitoutuminen organisaatioon ja sen tavoitteisiin
- kehittynyt fokusointi- ja koordinoitukyky sekä päätöksentekotaito
- kehittynyt suunnittelu- ja organisointitaito
- kehittyneet konfliktien hallintaan liittyvät taidot (Huuhka 2010, 104.)

Koska asiantuntijaorganisaatiossa rutiinit eivät ole hallitsevia, on kyettävä toimimaan luovasti ja asiantuntijoiden johtamisessa on noudatettava siihen soveltuvia tapoja. Johtajalla on oltava kyky ymmärtää johdettavansa työtä ja persoonaa. Niin asiantuntijan kuin organisaation johtajankin on oltava sitoutunut organisaatioon ja sen tavoitteisiin intensiivisesti ja toimittava siinä eettisesti ja moraalisesti kypsästi. Asiantuntijaorganisaatiossa työtä ei mitata päivittäisillä numeerisilla mittareilla, vaan mittaristo voi olla kvalitatiivinen ja sen tarkasteluväli pitkä. Näin ollen asiantuntijaorganisaation jäsenten moraali ja eettisyys ovat tärkeitä.

Asiantuntijaorganisaatiossa johtajan kyky reflektoida mennyttä ja nähdä tulevaan on yhteisön kannalta tärkeää. Vaikka tulevaisuuden varmaa ennustamista ei voida tehdä, on kuitenkin tärkeää, että tulevaisuudesta voidaan luoda visioita.

2.3 Kehittämistehtävän tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on kehittää johtamista ja prosesseja kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaatiossa on kolme toimintoa, joilla on omat prosessit: toimitila-asiantuntijat vuokraavat kiinteistöjä ja toimitiloja, kiinteistöjen ylläpito vastaa kiinteistöjen kunnossapidosta ja korjausrakentamisesta sekä kiinteistökehitys, jonka tehtävänä on jalostaa kiinteistöt jatkokäyttöön.

Opinnäytetyössä toimenpiteenä on haastatella kohdeorganisaation ulkopuolista asiantuntijaa, lisänäkemyksen saamiseksi, lean-ajattelua soveltavan organisaation kokemuksista. Lisäksi haastatellaan kohdeorganisaation päällikkö- ja johtajatasen henkilöitä, koska heillä on johtamisen kokemusta ja asiantuntijuutta ja he toimivat prosessien omistajina. Tärkeää on, että haastateltavilla on omaakohtainen kokemus haastateltavasta asiasta (Vilkkä, H. 2016, 135.) Haastatteluista rajattiin pois muut kohdeorganisaation henkilöt.

Tutkimuskysymyksiä esitetään niin johtamisesta, prosesseista kuin leanin käyttämisestäkin. Varsinaisia tutkimuskysymyksiä on kolme:

1. Minkälainen johtamiskulttuuri on toimiva?
2. Minkälaiset prosessit ovat toimivia?
3. Miten lean-menetelmät tukevat johtamista ja prosesseja?

Apukysymyksinä kysytään

- a. Mitä kehittämistä kohdeorganisaation johtamisessa on?
- b. Mitä kehittämistä kohdeorganisaation prosesseissa on?
- c. Miten hyvään johtamiseen suhtaudutaan?
- d. Miten prosessit kietoutuvat toisiinsa?
- e. Miten jatkuvaa parantamista voidaan hyödyntää?

- f. Miten hukka voidaan tunnistaa ja eliminoida paremmin?
- g. Miten prosessien virtausta voidaan tehostaa?

Apukysymysten tehtävänä on tukea varsinaisia kysymyksiä ja johdattaa kehittämis-
tehtävää toivottuun suuntaan. Apukysymyksillä voidaan tehdä tarkennuksia, mikäli
varsinainen kysymys jää tarpeettoman avoimeksi.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Ojasalon mukaan (2015, 19) ”tieteellisessä tutkimuksessa teoreettisen viitekehyksen avulla osoitetaan, mihin tieteelliseen keskusteluun tutkimuksella osallistutaan ja mihin tutkimus luo uutta tietoa”. Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvalitatiivisiin eli laadullisiin ja kvantitatiivisiin eli määrällisiin menetelmiin. Kvalitatiiviselle aineistolle ominaista on, että se tutkii maailman ilmiöitä sosiaalisessa ympäristössä. (Pitkäranta 2014, 8.)

Aineistolle voi olla ominaista myös se, että se ohjaa minkälainen kehittämistehtävän lopputulos on. Usein laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista tarkkailla tutkittavaa tai kehitettävää asiaa monelta eri kantilta. Järkevintä on siis kerätä mahdollisimman monipuolista aineistoa teoriataustaksi. Tutkimusta tehdessä havaintoja ei tule pitää tuloksina, vaan ne ovat ennemminkin johtolankoja, joiden taakse pyritään näkemään. Se, kuinka yhteiskunnallisesti kiinnostavia havainnot tai empiirisen tutkimuksen tulokset ovat, ei määrittele tutkimusta hyväksi tai huonoksi. (Alasuutari 2011, 59-63.)

Tieteellinen tutkimus jaotellaan perustutkimukseen ja soveltavaan tutkimukseen, joista perustutkimuksella tarkoitetaan uuden tiedon etsintää ja luomista tieteen vuoksi ilman, että sillä on välitöntä kytköstä käytännön sovellutuksiin. Soveltava tutkimus puolestaan viittaa perustutkimuksen tuloksiin nojaavaan käytäntöön sovellettuun tutkimukseen, jonka tavoitteena on luoda täysin uusia tai parempia tuotteita, menetelmiä tai palveluita. (Ojasalo ym. 2015, 19.) Tämä kehittämistehtävä edustaa soveltavaa tutkimusta.

Laadullinen tutkimus usein painottuu tulevaisuuteen, jonka avulla kehitetään, parannetaan tai uudistetaan tutkimuksen kohteena olevaa asiaa, kun puolestaan määrällinen tutkimus tehdään usein luonnontieteellisessä ympäristössä ja tuotettu tieto on usein tilastollista. (Pitkäranta 2014, 9.)

3.1 Lähestymistapa

Tässä kehittämistehtävässä tutkimusongelmaa käsitellään tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksessa tavoitteena on tuottaa tietoa kohteesta eli siinä painottuvat tavannomukaisen tutkimuksen tavoitteet. Tapaustutkimus sopii hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti organisaation tilannetta ja pyritään tuottamaan tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimuksessa ei viedä vielä varsinaista muutosta eteenpäin tai kehitetä mitään konkreettista, vaan luodaan ideoita tai ratkaisuehdotuksia havaittuun ongelmaan. (Ojasalo ym. 2015, 37.)

Tapaustutkimuksessa tutkitaan kohdetta sen omassa toimintaympäristössä. On tyypillistä, että tapaustutkimuksessa tutkimiseen käytetään erilaisia tiedonhankintamenetelmiä, jotta saadaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva kohteesta. (Ojasalo ym. 2015, 37.) Tapaustutkimuksen tavoite ei kuitenkaan ole saavuttaa yleistettävyyttä, sillä tutkittavia kohteita on usein vain vähän, joskus vain yksi. (Pitkäranta 2014, 30.)

Oleellista tapaustutkimuksessa on, että kohde ymmärretään tietyntyyppisenä kokonaisuutena, tapauksena. On siis tärkeämpää saada paljon tietoa suppeasta kohteesta, kuin laajasta joukosta vähän. (Ojasalo ym. 2015, 52-53.)

Tapaustutkimuksen prosessissa tulee olla tietoinen vanhoista käytännöistä, mutta niitä ei välttämättä tarvitse noudattaa kehittämistyössä orjallisesti. Omaan lähestymistapaan tutustuminen tapahtuu samalla kun tutustutaan kirjallisuuteen vertailtaessa omia ajatuksia toisten ajatuksiin. (Ojasalo ym. 2015, 54.)

Tyypillisesti tapaustutkimuksessa lähdetään liikkeelle analysoitavasta tapauksesta eikä pelkästään teorioista. Kehittäjällä on usein ilmiöstä jonkinlaista omakohtaista, aiempaa tietoa, joka mahdollistaa alustavan tehtävän määrittelyn. Tärkeintä ei ole valita kehittämiskohdetta prosessissa ensimmäisenä, sillä usein pohjatyöstä huolimatta kehittämiskohde täsmentyy, kun prosessi etenee. Tapaustutkimus etenee usein, kuten kuviossa 3 on esitetty.



Kuvio 3. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2015, 54)

Havaitaan kehittämisen kohde, johon perehdytään käytännössä ja teoriassa. Tiedonkeruun eli teorian ja esimerkiksi haastatteluiden perusteella saadaan aikaan tulokset, jotka raportoidaan. Tarvittaessa tiedonkeruusta ja aiheeseen perehtymisestä voi tehdä hetkellisen syklin, mikäli aiheeseen tarvitsee palata, kunnes taas päästään eteenpäin. (Ojasalo ym. 2015, 54.)

3.2 Laadullinen tutkimus

Tämän kehittämistehtävän tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus, sillä aihetta ei tunneta vielä riittävästi, mutta sitä halutaan ymmärtää paremmin. Tässä kehittämistehtävässä haastateltavia henkilöitä on vain muutamia, kun määrällisissä tutkimuksissa otos on usein merkittävästä suurempi. Analysoitavaa haastattelumateriaalia kuitenkin syntyy runsaasti, mikä on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle. (Ojasalo ym. 2015, 105.)

Kvalitatiivinen tutkimus on aina ihmistieteellistä asiantuntijatutkimusta, jonka empirinen aineisto koostuu usein teksteistä kuten muistioista, pöytäkirjoista tai valmiina olevasta aineistoista. Tutkimus usein synnyttää myös tietoa. Ei yksinomaan uutta teoriaa vanhan teorian päälle, vaan laadukasta uutta teoriaa. Tutkimuksen painotus on teorian, käsitteistön ja aineiston vuorovaikutuksessa eikä niinkään teorian muotoilussa. Vuorovaikutus on syytä nähdä päättelyprosessina, jossa teorian ja käytännön näkökulmia käytetään vuorotellen johtopäätöksiä muodostettaessa. (Pitkäranta 2014, 22-33.)

Tutkimuksen kohteet ovat tarkkaan valittuja, juuri niitä, joista halutaan lisää tietoa. Tutkija on usein hyvin lähellä tutkittavia ja osallistuu toimintaan. Tarkat kuvaukset tutkimusprosessista ja tulkintojen perustelut ovat olennaisia, sillä niiden avulla tutkija tekee johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. Luotettavuutta voidaan lisätä tutkimalla ilmiötä eri näkökulmista, eli käyttää triangulaatiota. (Ojasalo ym. 2015, 105.)

Laadullisen tutkimuksen ideana on kuvailla jotakin ilmiötä yksityiskohtaisesti, saada asia ymmärrettäväksi ja kehittää uutta teoriaa todellisuutta vastaavasta aineistosta. Tutkimuksen viitekehys eli konteksti on kehittämistehtävän tekijän arkityö kohdeorganisaatiossa ja halu tutustua ja ymmärtää paremmin asiantuntijaorganisaation johtamista, sen prosesseja ja niiden kehittämistä ja lainalaisuuksia. Tutkimuksessa on paradigma, eli tarkoituksena ei ole vain tuottaa runsasta määrää uutta teoriaa vanhan teorian päälle, vaan soveltaa olemassa olevaa teoriaa. Tieteen ihannekäsityksen mukaisesti tavoitteena on tuottaa raportin muodossa tietoa olemassa olevasta tiedosta (ontologia), joka kerätään haastatteluiden avulla. (Anttila, viitattu 13.2.2020.)

3.3 Tiedonkeruumenetelmät

Menetelmiä valittaessa on tärkeää pohtia, millaista tietoa tarvitaan ja mihin sitä aiotaan käyttää. Tässä tehtävässä tiedonkeruumenetelmäksi valitaan haastattelu ja tarkemmin avoin haastattelu. Haastattelun kohteeksi kohdeorganisaatiosta valitaan muutama päällikkö- ja johtajatasen henkilö, jotta todellisia johtamismenetelmien ajatuksia saataisiin kehittämistehtävään mukaan.

Haastatteluun valitaan vain muutamia henkilöitä organisaatioista lähtökohtaisesti siitä syystä, että kohdeorganisaatio on pieni. Saturaatio eli kylläntymispiste saavutetaan jo pienellä otannalla eikä suurempi otanta tuottaisi parempaa lopputulosta tutkimukselle. (Pitkäjärvi 2014, 98.)

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä hyvä valinta, kun halutaan käyttää yksilöllä olevaa tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelun tehtävänä voi olla asioiden selvittäminen tai syventäminen. Haastattelut voidaan tehdä joustavasti ja mukavasti arkiympäristössä, jolloin haastateltavan todellisista ajatuksista saa syvällisemmän kuvan,

kuin jos haastattelu tehtäisiin kovin normaalista poikkeavassa ympäristössä. (Ojasalo ym. 2015, 106.) Haastattelun joustavuutta kuvastaa myös se, että kysymysten järjestystä voidaan muuttaa tarvittaessa. Haastattelun tarkoitus ei ole olla tietokilpailu, joten usein haastattelukysymykset lähetetään haastateltaville hyvissä ajoin etukäteen tutustuttavaksi. (Pitkäjärvi 2014, 91.)

Avoin haastattelu, eli syvähaastattelu, etenee usein enemmän keskustelunomaisesti kuin muissa haastattelutyypeissä. Avoin haastattelu sopii tähän kehittämistehtävään, sillä tehtävässä halutaan selvittää syvällisesti, miten haastateltavat todella ajattelevat tai miksi he käyttäytyvät tietyllä tavalla. Tämä haastattelutyyppi on haasteellinen ja vaatii haastattelijalta aikaa, sekä kyvyn kuunnella, tulkita ja viedä keskustelua eteenpäin. (Ojasalo ym. 2015, 41.) Syvähaastattelun on tarkoitus pysytellä tutkimuksen linjassa ja tavoitteessa. Tutkijan tehtävä on pitää haastattelu aiheessa, vaikka haastateltavan annetaankin tilanteessa puhua vapaasti. (Pitkäjärvi 2014, 93.)

4 JOHTAMINEN

”Sillä, jolla on alaisia johdettavanaan, kutsutaan johtajaksi. Yksilö saa nimityksen esimiesasemaan organisaation johdolta, mutta johtajuuden voi ansaita vain alaisiltaan.” (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 10.)

Johtaminen on siis myös henkinen olotila, jota voidaan havaita kaikkialla: jokaisen yksilön päivittäisissä toimissa. Pienissä yksiköissä johtaja voi olla jatkuvasti läsnä ja osallistua vaikkapa suorittavaan työhön, kun taas suurissa organisaatioissa johtajat usein keskittyvät organisaation johtamiseen ja valvovat, että organisaatiossa toimitaan laaditun strategian mukaisesti.

Johtajalla voidaan karrikoiden sanoa olevan kolme roolia:

- *Valmentaja*, joka motivoi ja johtaa ihmisiä
- *Valvoja*, joka seuraa toiminnan tehokkuutta
- *Strategi*, joka tekee päätöksiä ja toimenpiteitä tänään, jotta menestys olisi taattu tulevaisuudessa. (Karlöf ym. 2004, 10).

Jokaisessa organisaatiossa tarvitaan johtamista, ei yksinomaan liike-elämässä. Johtamista tarvitaan valtionhallinnossa, aatteellisessa toiminnassa ja järjestöissä ja johtamisen kysyntä on kasvanut ja kasvaa edelleen huimaa vauhtia. (Karlöf ym. 2004, 11.)

Johtaminen on usein abstrakti käsite, jonka läsnäoloa ei välttämättä edes tarvitse ajatella päivittäin. Sen tulisi olla osa organisaation arkipäivää ja toimia organisaation ydinbisneksen tukifunktiona. On mahdollista, että pienemmissä yksiköissä esimies tai johtaja toimii osana yksikköä ja esimerkiksi HR sekä palkanlaskenta ovat osa päivittäisiä toimintoja.

Vaikka usein ajatellaan, että johtaminen on vaikeaa, ja siitä suoriutuu vain huippukoulutetut nerot tai vaikkapa huippumyyjä, ei se välttämättä ole aina niin. Johtajakouluttaja Pekka Seppänen sanoo johtamisesta näin kommentoidessaan Postin uuden toimitusjohtajan hakuprosessin aikana:

”Siitähän sitä palkkaa maksetaan. Ei se ole vaikeaa. Johtamisessa ei ole mitään vaikeaa. Vaikeaa on hypätä seipäällä yli kuusi metriä. Johtamisessa riittää, että osaa olla ihmisiksi ihmisten kanssa.” (Ylen www-sivut 2019.)

Nokian pitkäaikaisen hallituksen puheenjohtajan, Risto Siilasmaan mukaan johtamisessa yksi tärkeimpiä asioita on itsensä kehittäminen ja johtajana uudistuminen. Siilasmaa jatkaa, että johtaminen on joskus kuin harjoitettava lihas ja joskus taas kuin taidemuoto, jonka ymmärrykseen vaaditaan intuitiota. Uudistuminen on kuitenkin itseisarvo, jota ei saa jättää sivurooliin missään vaiheessa. (Kauppalehden www-sivut, viitattu 1.1.2020).

4.1 Johtamisen haasteet

Ylhäältä alaspäin suuntautuvan johtamisen aika on mennyt. Organisaatioissa haasteena on saada koko organisaatio ottamaan vastaan johtajuutta ja kehittämään arkista toimintaa työpaikalla.

Organisaatioiden uudistumisen tarve kasvaa ja johtamiskykyä haastetaan eri puolilta jatkuvasti. Kuitenkin johdon ja koko henkilökunnan tulee säilyttää organisaation strategia ja visio mielessään, jotta uudistusta vaativan organisaation suunta ei katoa liike-elämän myllerryksessä. On tärkeää, että varsinkin avainhenkilöt sitoutuvat sovittuihin ja valittuihin päämääriin. (Korhonen & Bergman 2019, 13-14.)

Vaikka organisaatiossa julistetaan työn muuttumista ja organisaation muuttumisen tarvetta, työntekijällä itsellään ei useinkaan ole suurta innostusta muuttaa omaa työn tekemisen tapaansa tai toimintamallejaan. Johtajan tehtävä on kuitenkin vakuuttaa organisaation jäsenet uudistumisen tarpeesta. Tämä tarve on pystyttävä osoittamaan jo ennen kuin painostus tulee organisaation ulkopuolelta, sillä siinä vaiheessa ollaan jo myöhässä.

Haasteena voidaan nähdä myös ihmisten tarve vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa ja olosuhteisiinsa. Organisaatioiden tarve kehittää kilpailukykyään voidaan joskus nähdä inhimillisestä näkökulmasta olevan toimi tätä vastaan. Ihmisen yksi perustarpeista on

turvallisuuden tarve, johon työ ja sen mukanaan tuoma tulotaso vaikuttavat. Jos organisaatiossa tapahtuvia tulevia muutoksia ei pystytä selittämään loogisesti, turvallisuuden tunne murenee. Esimerkiksi yhteistoimintaneuvotteluiden aikana johdon on ponnistettava työilmapiirin säilyttämiseksi. Henkilökunnan oikeudentaju voi usein olla koetuksella, jos tehtävät toimenpiteet eivät vastaa sen arvomaailmaa. (Hiltunen, 2015).

Johtajalla harvoin on vastauksia kaikkiin organisaation ongelmiin tai kysymyksiin. Vastaukset löytyvät usein organisaatiosta itsestään käyttämällä sen omaa ongelmanratkaisukykyä. (Korhonen ym. 2019, 19.)

4.2 Hyvä johtaminen

Arto Hiltusen mukaan “johtaminen on hyvää tai huonoa vain suhteessa odotuksiin hyvästä johtamisesta”. Maailmanlaajuisesti, kaikki kulttuurit kattavaa, hyvää tai huonoa johtamista ei voida määritellä yksiselitteisesti, sillä hyvän ja huonon määritelmä vaihtelee ja riippuu odotuksista. (Hiltunen 2015).

Vaikka suomalaisessa teollisuudessa tutkimusten (Etna 2019) mukaan johtamismenetelmät ovat Euroopan mittakaavassa huippuja, kantautuu työyhteisöistä silti viestejä, joiden mukaan johtajuuteen ei kuitenkaan olla täysin tyytyväisiä. Koetaan, että johtaja puuttuu liikaa pieniin yksityiskohtiin samalla laiminlyöden oleelliset strategiset teemat. Toisaalla voidaan olla sitä mieltä, että johtaja ei ennätä puuttua ilmeisiin ongelma-kohtiin. Huonolla johtamisella on kuitenkin kauaskantoinen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin ja se voi vaikuttaa jopa yrityksen kilpailukykyyn ja pärjäämiseen kilpailussa hyvästä työvoimasta.

Koska yrityksen tehtävä on tuottaa omistajilleen voittoa, voidaan todeta, että johtajan tehtävä on saada organisaatio tekemään asioita, joita se ei muutoin tekisi. Siinä tapauksessa voitaneen yleisesti todeta, että hyvän johtajan tehtävä on luoda organisaatioon kunnianhimo, jotta organisaatiossa työtä tekevillä säilyy itsekuri ja luottamus omaan aloitekykyynsä. Aloitekykyisyys ja tarpeenmukainen itsekuri palvelevat niin organisaatiota kuin yksilöä itseäänkin kehittymään etujensa mukaisesti. (Jebb, 1996. Viitattu 12.2.2020).

Hyvä johtaminen edellyttää, että organisaation kulttuuria ymmärretään ja sitä hallitaan. Organisaatiokulttuuri on sidoksissa makrokulttuuriin, jossa se toimii. On ymmärrettävä ero organisaation sisäisen kulttuurin ja laajemman kulttuurin välillä. Organisaation maineen kannalta sisäinen kulttuuri on tärkeä tekijä, sillä hyvä maine perustuu johdon ja henkilöstön väliseen luottamukseen. ”Organisaatiokulttuurin syvälinen ymmärtäminen muodostaa yhden keskeisistä hyvän johtajuuden edellytyksistä”. (Huuhka 2010, 82.)

Hyvän johtamisen toisella puolella on huono johtaminen, joka näkyy usein johtajan voimattomuutena kompleksisissa tilanteissa. Se voi ilmetä johtajan kyvyttömyytenä tarttua sille kuuluvaan valtaan ja sen käyttämiseen. Niin organisaatioilla kuin sen jäsenillä on heikkoutensa ja vahvuutensa, jotka olisi hyvä tunnistaa niiden eliminoinemiseksi tai niiden korostamiseksi. Huonoa johtajuutta, joka voi uhata jopa organisaation elinkelpoisuutta, voidaan torjua organisaation jäsenten avoimuudella, yhteistyöllä sekä kommunikaatiolla. Hyvän johtamisen vastakohta on johtajuuden puuttuminen kokonaan. Tästä on melko helposti pääteltävissä, mitä organisaatiolle tapahtuu ilman johtajutta. (Huuhka 2010, 143-146.)

4.3 Johtamisteorioita

Johtamisen teorioita on lukemattomia. Historiasta ja nykyajasta voidaan tunnistaa monia merkittäviä henkilöitä, jotka ovat tehneet työtä organisaatioiden ja johtamisen parissa ja luoneet johtamiseen teorioita: Taylor, Drucker, Churchman, Suurla, Leavitt, Argyris, Moisala, Nonaka, Takeuchi, Prahalad, Hamel, Kanter, Porter, Kotter, Aaltio, Havand vain muutamia mainitakseni. Näistä nimekkäimpiä henkilöitä lienevät Frederick W. Taylor, Michael E. Porter ja John Kotter.

Frederick W. Taylor loi 1900-luvun alussa tieteellisen liikkeenjohdon ajattelun sekä tehokkuusajattelun teorian. Ne pohjautuivat erikoistumiseen, työnjaon lisääntymiseen ja erikoistuneiden koneiden käyttöönottoon. Yhdysvalloissa oli jo 1900-luvun alussa merkittävä määrä ammattitaidottomia maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä. Tuolloin pyrittiin kehittämään ratkaisu ajoittaiseen työvoimapulaan sekä työvoiman

suureen vaihtuvuuteen. Taylorismin ajatus auttoi työpaikkojen epäjärjestykseen, levottomuuksiin sekä tuotannon erikoistumisen ongelmiin. Taylorismista etsittiin ratkaisua myös organisaatioiden kasvuun ja johtoportaiden epäjohton mukaisuuksiin, joihin sillä onkin ollut vaikutuksia, jotka näkyvät työn organisoinnin tavoissa vielä tänäkin päivänä. (Seeck & Järvelä. Viitattu 12.2.2020).

Taylor pyrki muodostamaan täydellisen tieteellisen lähestymistavan tuotantoportaan johtamiseen. Lähestymistapa maksimoi tuottavuuden ja vaurauden irrottautumalla nyrkkisäännöistä ja perustamalla kaiken työn tieteelliseen tietoon. Taylorin mukaan työntekijöiden henkilökohtaisilla käsityksillä työstä ei ollut merkitystä. Työntekijöiden valinta työtehtäviin sekä heidän kouluttamisensa perustui tieteeseen eikä henkilöiden omiin toiveisiin tai sattumanvaraisuuksiin. Työn suunnittelu ja valvonta irrotettiin työn toteutuksesta standardoimalla, perustamalla erillisiä suunnitteluosastoja sekä luomalla aikaa säästäviä työvälineitä ja ohjekortteja. (Seeck ym. Viitattu 12.2.2020).

Michael E. Porterin johtamisteoria perustuu liikkeenjohdon strategiaan, jonka mukaan jokaisella yrityksellä on jokin kilpailuetu, jolla se erottuu kilpailijoistaan pyrkiessään maksimoimaan voittonsa. Kilpailuetu voi olla joko tarkkaan määritelty ja yksilöity asia tai se voi olla implisiittinen eli pääteltävissä oleva, mutta ikään kuin kirjoittamaton sääntö, hiljainen toimintamalli. Kilpailuetu voi olla esimerkiksi alhaisemmat tuotantokustannukset tai vaikkapa vaikeasti jäljitettävät hyödykkeen ominaisuudet, tai sen tuotantoprosessin ainutlaatuisuus.

Porter kuvaa seuraavassa taulukossa viisi oleellisintä tekijää, jotka vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn sitä vaikeuttaen.

Taulukko 1. Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät (Porter, 2008. Viitattu 12.2.2020)

Alan sisäinen kilpailu	Kuinka kilpailijat vastaavat strategiaan ja tekemisiin?
Korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka	Tuottavatko muut yritykset korvaavia hyödykkeitä?
Uusien kilpailijoiden ilmestyminen markkinoille	Onko organisaation asema stabiili vai aiheuttaako uusien kilpailijoiden tulo markkinoille vaikeuksia?
Toimittajien neuvotteluvaltit	Keneltä hankintaan tuotannossa tarvittavat osat ja mihin hintaan?
Asiakkaiden neuvotteluvoima	Mikä organisaation neuvotteluvoima asiakkaisiin nähden on ja onko sillä vaikutusta hinnoitteluun?

John Kotterin muutosjohtamisen teoria on saanut merkittävästi huomiota maailmanlaajuisesti. Teorian mukaan muutos tapahtuu kahdeksanportaisesti kuten seuraavassa taulukossa esitetään.

Taulukko 2. Muutosjohtamisen portaat (Kotter, 2012, 22)

- muutoksen välttämättömyyden ja kiireellisyyden tärkeyden korostaminen
- muutoksen ohjausryhmän perustaminen
- vision ja strategian luominen
- muutoksen etenemisestä ja tuloksista viestiminen
- henkilökunnan valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
- lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
- parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
- uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityksen kulttuuriin

Lähtökohtaisesti siis määritellään muutoksen tarpeellisuus ja sen ajankohdan täsmen-
täminen. Muutos tarvitsee ohjausryhmän, joka vie muutosta eteenpäin. Ryhmällä tulee
olla yhteinen näkemys muutoksesta. Muutoksen tulee olla dynaaminen ja olla organi-
saatiossa luottamuksen arvoinen. Ohjausryhmän tehtävä on luoda selkeä visio muu-
toksesta ja sen strategiasta, ja sen vaiheista viestitään organisaatiossa riittävän usein ja
riittävällä laajuudella. Viestintä on tärkeää, jotta organisaatio tuntee olevansa osa muu-
tosta eikä vain muutoksen kohde, jotta huhut ja turhat huolet voidaan järjestää pois
häiritsemästä päivittäisiä rutiineja. Henkilökunta tulee ottaa mukaan muutoksen

toteuttamiseen, valtuuttaa sitä osallistumaan, jotta sillä säilyy tuntemus siitä, että se on osa organisaatiota ja pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä. Muutoksen eri vaiheissa varmistetaan, että askeleittain tehtävät muutokset toteutuvat strategian mukaisesti. Varmistetaan, että muutoksilla parannetaan toimintaa ja vakiinnutetaan uudet toimintatavat. Lopuksi juurrutetaan uudet toimintatavat organisaatioon, jolloin ne hyväksytään osaksi organisaatiokulttuuria. (Kotter 2012, 22.)

Organisaation sisällä on tehtävä määritelmä siitä, mitkä johtamistavat ovat sille tärkeitä. Johtamisessa olennaista on johtajan tahto johtaa. Mikäli johtajalla ei ole näkemystä siihen, miten hän haluaa asioita tehtävän, ei johtaminen yksinkertaisesti onnistu.

5 PROSESSIT

Prosessi on jatkumo syötteitä ja tehtäviä, jotka suorittamalla saavutetaan tavoite. (Logistiikan maailma www-sivut 2019). Prosessijohtamisen taustalla on kysymys siitä, miten arvon tuotanto asiakkaalle luodaan. Uskotaan, että asiakkaan kokema arvo luodaan tapahtumien ketjussa eli prosessissa. Kustannuksiin suhteutettuna riittävän arvon luomisen myötä syntyy mahdollisuus myöskin taloudelliseen menestykseen. (Laamanen & Tinnilä 2008, 10.)

Prosessiajattelu kohdistuu itse toimintaan. Siinä ei pyritä tekemään asioita enemmän vaan asioita eri tavoin. Prosessiajattelu liittyy laatujohtamiseen, jatkuvan parantamisen ajatteluun ja logistiikkaan, ja useita eri johtamisen malleja on syntynyt vuosien saatossa prosessiajattelun pohjalta. Esimerkkinä mainittakoon toimintojohtaminen ja liiketoimintaprosessien uudistaminen. Lisäksi tarjonta-, toimitus- ja kysyntäketjun hallinta tarkkailee prosessiajattelua logistiikan näkökulmasta, eli koko arvoketjun matkalta tarkkaillaan, miten tavara- tai tietovirrat kulkevat raaka-aineesta lopulliselle asiakkaalle. Aikaan perustuva prosessiajattelu puolestaan perustuu ajankäytön hallintaan, jossa sitä pyritään parantamaan eliminoimalla tarpeetonta ajankäyttöä eli hukkaa. (Laamanen ym. 2008, 12).

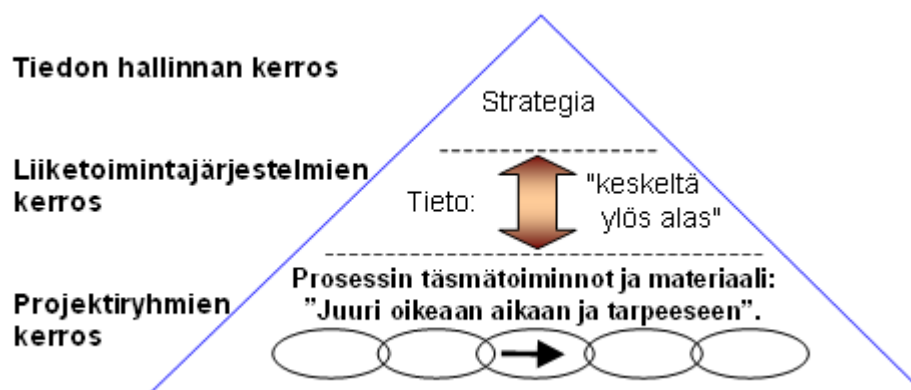
5.1 Ydin- ja tukiprosessit

Organisaatioissa on eri tyyppisiä prosesseja. Pääpiirteittäin prosessit ovat johtamisen ja tuotannon prosesseja, joita tukiprosessit avustavat. (Brandall & Henshall 2016, 8.) Kamensky kutsuu näitä prosesseja ydinprosesseiksi ja tukiprosesseiksi. Ydinprosesseja ovat mm. asiakkuuksien hallinta, markkinointi, tilaus- ja toimitusprosessi, logistiikka, tuotanto ja R&D-prosessit. Tukiprosesseiksi lasketaan nimensä mukaisesti ydintoimintoja tukevat prosessit, kuten talous- ja tietohallinto, HR, viestintä ja yrityksen johtaminen. (Kamensky 2015).

Prosessikuvauksissa ydin- ja tukiprosessit jaetaan osaprosesseiksi. Riittävän yksityiskohtaiset kuvaukset mahdollistavat tarpeettomien prosessin osien havainnoinnin ja sen

myötä ne voidaan poistaa. Olennaista on prosessien jatkuva kehittäminen, jotta prosessijohtamisesta saadaan varsinainen tavoiteltu hyöty. Laskentatoimen on mitattava prosessin ja sen osien tuotot, kustannukset ja sidotun pääoman määrä, jotta jatkuva parantaminen olisi mahdollista. (Kamensky 2015).

Liiketoimintaprosessi koostuu pystysuuntaisista prosessin johtamiseen ja ohjaamiseen liittyvistä osista sekä vaakatason osista. Usein liiketoimintaprosessin arvojärjestys mielletään pystysuuntaiseksi, jolloin ylimmällä tasolla on eniten valtaa, vastuuta ja mahdollisuuksia. Vaakatason toimintoketjussa tuotteiden tai palvelun valmistus etenee työvaiheesta toiseen (kuvio 4).



Kuvio 4. Liiketoimintaprosessin tasot, vaiheet ja tiedon kulku (Edu.fi www-sivut 2019. Viitattu 21.10.2019.)

Johtamisen prosesseissa laaditaan visio, strategia ja päämäärä, ja ne kohdistuvat tulevaan toimintaan. Tuotannon prosessit, jotka sijoittuvat usein organisaation keskijohdtoon, tekevät suunnittelua sekä ohjaavat tuotantoa ja tukitoimintoja. Liiketoimintaprosessi on järjestelmällistä yrityksen toimintojen johtamista, suunnittelua ja toimeenpanoa, tarkoituksena tuottaa asiakkaalle tavoitteen mukaisia tuotteita ja palveluita sovitusti. (Edu.fi www- sivut 2019. Viitattu 21.10.2019.)

5.2 Strategia ja johtajuus prosessina

Strategia on organisaation menestyksen lähtökohta, joka tarkoittaa mallia, valintoja ja suuntaa siitä, mitä tehdään, jotta organisaatio menestyy myös tulevaisuudessa. Muutoksella tarkoitetaan sitä, että toiminta prosessissa muuttuu. Strategiatyön taustalla on

haaste siitä, miten kaikki organisaation sidosryhmät hyötyvät organisaation voimavaroilla eli kilpailukyvyllä. (Laamanen, Tinnilä 2008, 13).

Voidaan puhua prosessijohtamisesta, jota voivat tehdä vain johtajat, jotka ottavat vastuulleen avainprosessit. Prosessin omistaja mallintaa prosessin, arvioi prosessin ja asettaa sen perusteella kehittämistavoitteita. Prosessien parantamisella tarkoitetaan sitä, että muutetaan toimintatapoja prosessissa. Muutetaan esimerkiksi tiedonhankinnan, osaamisen, it-järjestelmien, työmenetelmien tai yhteistyösuhteiden toimintaa. Ilman prosessejakin voidaan kehittää toimintaa, mutta se ei ole kovinkaan tehokasta. (Laamanen ym. 2008, 14).

Myös strategian luomista voidaan kuvata prosessina. Toivottavaa olisi, että strategian luomiseen osallistuisivat kaikki ne, joihin strategia vaikuttaa eli koko henkilöstö ja mahdollisesti myös muut sidosryhmät. Strategiaprosessi voidaan kuvata esimerkiksi tulos- ja tavoitejohtamisen vuosikellona, kuten seuraavassa kuviossa 5 on tehty.



Kuvio 5. Strategiaprosessin tulos- ja tavoitejohtamisen vuosikello (Laamanen ym. 2008, 16).

Tulos- ja tavoitejohtamisen vuosikellossa määritellään vuoden mittaan tehtävät johdon ja henkilöstön tehtävät, jotka perustuvat organisaation strategiaan. Vuosikellossa edetään johdonmukaisesti tavoitteista toteuman mittaamiseen.

Liiketoimintaprosessilla on aina asiakkaita, jotka voivat olla joko organisaation sisäisiä tai ulkoisia. Asiakas on se, jolle organisaation prosessi tuottaa lisäarvoa. Prosessi voidaan määrittellä myös toimintoketjuksi, jonka avulla panokset muutetaan tuotoiksi asiakkaalle. Toimintoketjun osien toimittamisesta vastaa joko tehtävään perehdytetty henkilö tai oikein ohjelmoitu järjestelmä. (Lecklin 2006, 123.) Liiketoimintaprosessien uudistamisen ajatuksena on dramaattisten parannusten saavuttaminen tuottavuuden mittareissa. (Laamanen ym. 2008, 12).

Prosessijohtaminen on organisaation toimintatapa, ja organisaatiota johdetaan prosessien avulla. Aiemmin ja toki vielä nykyäänkin organisaatiot ovat funktionaalisia siten, että jokaisella tuloyksiköllä on omat tehtävänsä ja tavoitteensa. Prosessijohtamisen tehtävä on linkittää organisaation eri tuloyksiköt toisiinsa (myynti, markkinointi, tuotanto, hallinto) ja kytkeä prosessit toisiinsa siten, että jokainen prosessin vaihe toimii syötteenä seuraavalle vaiheelle, jolloin prosesseilla on liityntäkohtia. (Lecklin, 2006, 126).

Logistiikan maailman verkkosivujen mukaan prosessi on siis toisiinsa liittyvien tapahtumien ja tehtävien muodostama kokonaisuus, joka alkaa ja päättyy asiakkaasta. (Logistiikanmaailma www-sivut 2019.) Seuraavassa kuviossa 6 kuvataan, kuinka organisaation eri toiminnot linkittyvät toisiinsa.



Kuvio 6. Prosessikaavio (Logistiikanmaailma www-sivut 2019)

Organisaation liiketoimintayksiköt ovat organisaation toimintoja ja organisaation prosessit palvelevat yksiköitä eri tavoin. Hankinta, myynti, markkinointi ja tuotanto muodostavat omat prosessinsa.

Prosessijohtaminen usein tarkoittaa uudenlaista organisaatiomallia, jossa luovutaan yksinomaan toimintojohtamiseen perustuvasta johtamistavasta. Prosessiverkko on yrityksen strategian mukainen hallittu kokonaisuus, eivätkä prosessit jää ilmaan roikkumaan. Puhdas prosessijohtaminen ei sovellu kaikkiin toimintoihin, vaan se on helppointa soveltaa loogisesti eteneviin prosesseihin. (Lecklin 2006, 127-128).

Aiemmin toimintojohtamiseen perustuva johtamistapa alkoi kääntyä toimintolaskennan kehittämiseen, kun todettiin, että esimerkiksi yritysten laskentatoimet eivät ottaneet oikealla tavalla huomioon toimintojen välisiä riippuvuussuhteita. Samaan aikaan maailmalla kiinnostuksen kohteeksi noussut laatujohtaminen on lopulta johtanut prosessijohtamisen mukaiseen johtamiseen. Toimintojohtamisessa pyritään selvittämään prosessin yleiskustannusten vaikutus kustannusrakenteen kehittämiseksi organisaation arvoketjun suuntaiseksi. (Laamanen ym. 2008, 12., Kamensky 2015.)

Strategisen tehokkuuden kehittämisessä prosessijohtaminen alkoi saada jalansijaa, kun arvoketjuajattelun vaikutukset kohdistuivat prosessijohtamisen strategisen näkökulman kehittymiseen. Arvoketju pitää sisällään koko prosessin lopputuotteen ostajasta ensimmäisen raaka-aineen toimittajaan saakka. Eli kun prosessia tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta lähtien tai siihen saakka, on mahdollisuus parantaa asiakaslähtöistä liiketoimintaa. (Kamensky 2015).

Liechtensteinin yliopiston tutkijat vom Brocke ja Schmiedel ovat yhteistyössä Queenslandin, Ljubljanan ja Leuvenin yliopistojen tutkijoiden kanssa määritelleet kymmenen hyvän liiketoimintajohtamisprosessin periaatetta (ten principles of good business process management):

1. Kontekstitietoisuus (context awareness): Liiketoimintaprosessien johtamismenetelmää valittaessa on huomioitava organisaation toimintaympäristö, johon kuuluvat mm. organisaation koko, strategia, teollisuuden ala ja markkinat.

Mikäli toimintaympäristön jätettäisiin huomiotta liiketoimintaprosessin lanseeraamisen yhteydessä, prosessin epäonnistumisen kynnyks madaltuisi. Sillä olisi negatiivinen vaikutus organisaation jäsenten kokemukseen organisaatiosta ja sen kyvystä kehittyä.

2. **Jatkuvuus (continuity):** Liiketoimintaprosessien jatkuva kehittäminen. Valitettavan usein käyttöönotto on pikainen projekti, jolla on tavoiteltu pikavoittoa. Paras lopputulos saavutetaan prosessiin osallistuvan organisaation sitouttamisella ja liiketoimintaprosessin kehittämistyökalujen pitkäaikaisella käytöllä ja edelleen kehittämisellä.
3. **Mahdollistaminen (enablement):** Sen sijaan, että organisaatioon palkattaisiin ulkopuolisia konsultteja tai hankitaan irrallisia prosessityökaluja, organisaation tulisi antaa sen omille jäsenille mahdollisuus käyttää johtamistyökaluja ja toimintatapoja liiketoimintaprosessin kehittämiseksi.
4. **Kokonaisvaltaisuus (holism):** Liiketoimintaprosessien johtamisen ei pitäisi olla vain pienen kohteen kehitystyö tai prosessin mallinnusprojekti. Organisaation kannalta olisi hyödyllisintä, kun kokonaisuus huomioidaan alusta lähtien.
5. **Institutionalisointi (institutionalization):** Liiketoimintaprosessien johtamisen onnistunut käyttöönotto vaatii muutoksia organisaatorakenteessa. Prosessin vaiheiden omistajilla tulisi olla todellisia vastuita ja valtuuksia, jotta käyttöönotto onnistuisi. Prosessiajattelun ymmärtämistä voi helpottaa keskitetty liiketoimintaprosessien johtamisen tuki.
6. **Osallistaminen (involvement):** Liiketoimintaprosessien kehittämisen seurauksena tapahtuvat organisaatiomuutokset aiheuttavat usein muutosvastarintaa. Kun uudistuvan organisaation jäsenet saadaan sitoutettua muutokseen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, onnistumisen mahdollisuudet kasvavat. Osallistaminen parantaa myös yhteenkuuluvuuden tunnetta.
7. **Yhteinen ymmärtäminen (joint understanding):** Liiketoimintaprosessia luotaessa tulee varmistaa yhteinen kieli, jotta varmistetaan yhteisen ymmärryksen taso. Tällöin kaikki voivat osallistua organisaation kehittämiseen. Prosessin

mallinnuksessa käytettävät graafit ja esitykset tulee tehdä riittävän yksinkertaisina ja organisaatioille soveltuvina.

8. Tarkoitus (purpose): Liiketoimintaprosessien johtamisen kehittämisessä on syytä muistaa prosessin tarkoitus. Usein keskitytään liiaksi liiketoimintaprosessin mallintamiseen ja unohdetaan itse prosessin alkuperäinen tarkoitus.
9. Yksinkertaisuus (simplicity): Liiketoimintaprosessien johtamisen kehittämisessä tulee muistaa tietynlainen yksinkertaisuus. Liian monimutkaiset prosessit eivät ole suhteessa mahdollisiin saavutuksiin – prosessiin tulevien syötteiden tulee ruokkia prosessia siten, että se saavuttaa toivotunlaisen lopputuloksen.
10. Teknologian omaksuminen (technology appropriation): Tietojärjestelmät tuovat tehokkuutta ja tuottavuutta liiketoimintaprosesseihin. Liiketoiminnan ja soveltuvan informaatioteknologian yhteistyö tuottaa arvoa organisaatioon. Esimerkiksi pilvipalveluiden, mobiilijärjestelmien, sosiaalisen median, big datan ja analytiikan käyttämisestä on katsottu olevan hyötyä liiketoimintaprosessien johtamisen kehittämisessä. (vom Brocke, J., Schmiedel, T., Recker, J., Trkman, P. Mertens, W. & Viaene, S. 2014.)

On huomioitavaa, että projektia ja prosessia ei pidä sekoittaa keskenään: projektilla on selkeä alku ja loppu, kun prosessi on useimmiten ketju tapahtumia ilman, että sillä on tarkkaan määritelty alku- tai päätepiste.

5.3 Laadun ja riskienhallintaprosessit

Laadunhallinnan historia juontaa 1920-luvun prosessien tilastollisista tutkimuksista, joiden jälkeen laadunhallinta kehittyi johtamisfilosofiaksi. Siinä korostetaan asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja jatkuvaa parantamista, joissa prosessit ovat keskeisessä merkityksessä. Laadunhallinnan kehittämisen myötä on tuotettu menetelmiä laadun ja prosessien parantamiseksi kuten esimerkiksi ISO-standardit, auditointi ja benchmarking. (Laamanen ym. 2008, 26).

Laadunhallinnan kehittämisen myötä on muodostunut myös kolme erillistä menetelmää, kuten Six Sigma, jonka perusajatuksena on vähentää hajontaa prosesseissa kaikkialla organisaatiossa. Six Sigman vaiheista käytetään lyhennettä DMAIC eli Design, Measure, Analyze, Improve ja Control. Six Sigman lisäksi Kevyen toimintatavan eli leanin keskeisin ajatus on turhan karsiminen organisaation toiminnasta. Leanista kerrotaan tarkemmin lisää seuraavassa kappaleessa. Leanin ja Six Sigman lisäksi mainitaan myös rajoitusten teorian (TOC Theory of Constraints) merkityksestä, joiden periaate on tunnistaa organisaation kehitystä rajoittavat pullonkaulat. (Laamanen ym. 2008, 26-27).

Organisaation vastuurakenteisiin ja toiminnan valvonnan periaatteisiin liittyy riskienhallinta ja sen ohjausjärjestelmä Corporate Governance. Riskienhallinnan tavoitteena on tunnistaa riskit, jotka voivat uhata organisaation toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista. Prosessissa tunnistetaan riskit, ne voidaan mitata ja analysoida sekä määritellä tarvittavat toimenpiteet. (Laamanen ym. 2008, 27).

Riskit voivat olla strategisia riskejä, jotka liittyvät muun muassa organisaation asemaan markkinoilla tai kilpailijoiden toimintaan. Operatiiviset riskit puolestaan liittyvät esimerkiksi organisaation prosesseihin, palveluihin, menetelmiin, tieto- tai henkilöturvallisuuteen. Riskienhallinnassa arvioidaan riskin toteutumisen todennäköisyyttä sekä sen vaikutusta. Arvioinnin tekemisen jälkeen voidaan esimerkiksi hyväksyä riski ja jatkaa operatiivista toimintaa normaalisti, tai sitten riskiin voidaan varautua esimerkiksi vakuuttamalla toimintaa tai kehittämällä toimintamalleja vähemmän riskialttiiksi. (Laamanen ym. 2008, 27).

Riskienhallinnan laatua voidaan parantaa hyödyntämällä intuition kykyä tunnistaa lainalaisuuksia tai toistuvia malleja. Meillä ei ole aina käytössämme mahdollisuutta käyttää kokemusta arvioimaan, mitkä riskit kuhunkin prosessin vaiheeseen kytkeytyvät. Pystymme kuitenkin liittämään aiemmin tekemiämme havaintoja uusiin yhteyksiin ja tilanteisiin, joiden myötä voimme kuvitella, mitä riskejä ennen tuntemattomiin aihepiireihin voi liittyä. Näin voimme myös löytää uusia näkökulmia riskien ennaltaehkäisyyn ja minimointiin. Toki ei ole tarkoitus syrjäyttää analyttisten riskienhallintamenetelmien käyttämistä, vaan intuitiolla voidaan täydentää niitä. (Salonen 2017, 91.)

6 LEAN-FILOSOFIA

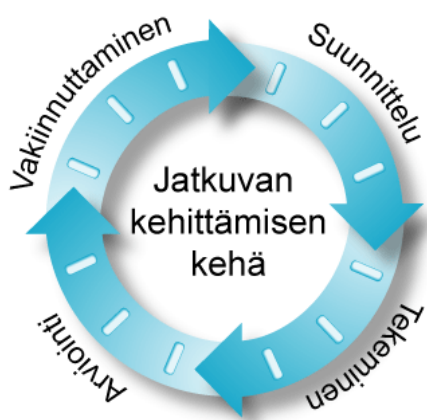
Lähtökohtaisesti lean on asiakaslähtöisen prosessijohtamisen malli, joka perustuu virtauksen maksimointiin ja hukkan minimointiin. Lean on tapa tehdä asioita yksinkertaisesti. Kaiken kaikkiaan lean on kuitenkin matka ja tapa tehdä asioita eikä välttämättä päämäärä tai tavoitetilä. Voitaneen sanoa, että lean on yksi tapa matkustaa hyvään johtamiseen ja siihen on kehitelty vuosien saatossa erilaisia, valmiita malleja, joita muikailemalla voidaan kehittää organisaatiota. Lean-ajattelu on johtamisfilosofia, jossa keskitytään tarpeettoman prosessin osan minimoimiseen. Tavoitteena on tehdä asioita mahdollisimman yksinkertaisesti: parantaa asiakastyytyväisyyttä, pienentää tuotannon kustannuksia ja läpimenoaikoja. Pyritään tekemään asioita oikein, oikeaan aikaan. Leanin periaatteet ovat nippu uskomuksia ja olettamuksia, jotka ohjaavat operatiivisten toimintojen päätöksiä ja toimintoja tuotteiden ja prosessien näkökulmasta. Niillä viitataan yleisiin asioihin, joita organisaation kannattaisi tehdä tuotteiden ja toimintojen kehittämiseksi. Oli organisaatio lean tai jotain muuta, voivat nämä periaatteet silti olla sen toimintaa ohjaavia ja toimivia käytänteitä. (Nicholas 2010, 66.)

Oleellisin leanin ajatus lienee jatkuvan parantamisen malli (kaizen). Jatkuva parantaminen tarkoittaa organisaation jatkuvaa itsetutkistelua ja toiminnan analysointia. Sen myötä organisaatiosta muun muassa karsiutuvat pois tarpeettomat prosessin vaiheet ja läpimenoajat lyhenevät, mikä puolestaan on organisaation asiakkaiden kannalta hyvä lopputulos. Jatkuva parantaminen eli kaizen on toiminnan kehittämisen filosofia ja samalla se on menetelmä. ”Kai” tarkoittaa muutosta ja ”zen” parempaan – kyseessä on siis jatkuvan parantamisen malli pitkällä tähtäimellä, eikä siihen tarvita mittavia investointeja. Olisi tärkeää, että johto ja henkilöstö sitoutuisivat tähän parantamistyöhön. Kaizen rakentuu myös prosessien kehittämiseksi ja liittyy myöhemmin mainittuun PDCA ongelmanratkaisumenetelmään. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 79-80.)

Kaizen on mukana monissa johtamisjärjestelmissä, kuten ISO-standardeissa. Se kuitenkin suuntaa ajatukset laatujohtamiseen ja muutosjohtamiseen, eikä niitä ei ole tarkoitus käsitellä sen tarkemmin tässä kehittämistehtävän raportissa. Jatkuva parantaminen vaatii panostusta koko organisaatiolta. Organisaation korkeimman johdon ja

hallituksen on oltava mukana sitoutuneena jatkuvan parantamisen malliin. Yksinomaan työntekijät eivät voi ylläpitää jatkuvan parantamisen ajatusta. Jatkuvan parantamisen kulmakivenä voidaan pitää arvon lisäystä (value added). Teoriassa organisaatiossa kaikki muu on hukkaa, joka tulee eliminoida. Arvon lisäämistä voidaan tarkkailla esimerkiksi materiaalin, henkilöstön, ajan, tilan ja vaikkapa energiankäytön näkökulmista. Se on siis resurssien käytön tarkastelua. (Nicholas, J 2010, 57-58.) PDCA (plan-do-check-act) laatuympyrä on menetelmä, jota on alun perin käytetty prosessien analysointiin ja kehittämiseen, mutta nykyään sitä sovelletaan monilla muillakin alueille. Kehittäessään laatuympyrää W. Edwards Deming ajatteli sen toimivan prosessien analysoimisessa ja mittaamisessa, jotta pystyttäisiin tunnistamaan mahdolliset poikkeamat asiakkaiden vaatimuksista. (Karlöf ym. 2004, 183).

Menetelmässä tehdään toistuvia tehtäviä, askelma kerrallaan, minkä avulla toiminnan suorituskykyä parannetaan. Vaiheet toistuvat samassa järjestyksessä yhä uudelleen, kuten seuraavassa 7 on esitetty.



Kuvio 7. Demingin kehä (Laatuakatemia www-sivut 2019)

Kehän vaiheista suunnittelu (plan) tarkoittaa tavoitteen määrittelyä. Pohditaan, miten muutos toteutetaan, ennen kuin se otetaan vakiintuneeseen käytäntöön. Jotta tässä vaiheessa toteuttaminen (do) ei aiheuttaisi valtavia muutoksia organisaatiossa, tehdään toteutus kokeenomaisesti, mahdollisimman pientä tuotantoyksikköä käyttäen, esimerkiksi yksi tunti, yksi henkilö tai osasto. Tekemisen jälkeen pysähdytään pohtimaan, miten koe onnistui (check), sattuman mahdollisuus poistaen. Mikäli koe oli onnistunut, voidaan muutos laittaa laajempaan tuotantoon (act). Mikäli on syytä poistaa

alkuperäinen idea, on se tehtävä kokonaisuudessaan, jotta organisaatio voi jatkaa tehokkaasti eteenpäin. (Torkkola 2017, 40-42)

Lean-periaatteen mukaisesti virtaustehokkuutta pyritään maksimoimaan. Se tarkoittaa sitä, että asiakkaan kokema prosessin läpimenoaika on mahdollisimman lyhyt (asiakkaalle tuotettu arvo) ja tehtäviä valmistuu mahdollisimman paljon (yrityksen arvo). (Torkkola 2017, 57.) Virtaustehokkuuden ajatus on saada yksikkö virtaamaan organisaation läpi mahdollisimman nopeasti ja mahdollisimman tehokkaasti, eikä mikään prosessin osa ole tyhjänpanttina. Virtaus etenee jatkuvasti, kaikki organisaation jäsenet näkevät virtauksen ja jokainen ottaa vastuun koko prosessista. Tästä erinomaisena esimerkkinä on viestipikajuoksu, 4 x 100 metriä, jossa joukkue on hionut kapulavaihdot siten, että vauhti ei hidastu, eikä aikaa kulu hukkaan. (Modig & Åhlström 2016, 66.)

Virtaustehokkuuteen vaikuttavat kolme lakia, joista ensimmäinen on Littlen laki, joka viittaa läpimenoaikaan. Puhutaan arvoa tuottavasta ajasta, josta asiakas on valmis maksamaan joko suoraan tai epäsuorasti. (Six Sigman www-sivut 2019). Asiakkaan näkökulmasta tehtävän kestoon vaikuttavat keskeneräisen työn määrä sekä työn valmistumiseen käytettävä aika. Sinänsä asiakkaalle jäänyt mielikuva virtauksen tehokkuudesta ja palvelusta kokonaisuudessaan perustuu kokonaisläpimenoaikaan. Kuitenkaan tavoitteena ei ole saada keskeneräisen työn määrää nolleen, sillä organisaatiot tarvitsevat keskeneräistä työtä, jotta tuottavuus ei romahtaisi. (Torkkola 2017, 189.)

Toinen virtaustehokkuuteen vaikuttava laki on pullonkaulojen laki eli esteiden teoria (TOC Theory of constraints), joka viittaa vuorovaikutukseen prosessin eri osien välillä. Organisaatioiden tapa jakaa prosessin vaiheita eri yksiköihin aiheuttaa epätasaista kuormitusta ja pullonkaulan myötä prosessi hidastuu. Pullonkauloja syntyy prosessin eri vaiheiden rajoittaessa virtauksen etenemistä. Prosessivaihtelusta puolestaan on lähes mahdotonta päästä eroon. (Modig ym. 2016, 39.) Pullonkauloja syntyy, kun toiminnolla ei ole riittävästi kapasiteettia pysyä aikataulussa ja sen myötä niillä on vaikutus prosessin läpimenoaikaan. (Nicholson 2010, 393.)

Kolmas laki, joka on merkityksellinen virtaustehokkuudessa, on vaihtelun laki eli Kingmanin kaava, jonka mukaan vaihtelua on kaikkialla. Mitä enemmän vaihtelua

prosessissa tapahtuu, sitä pidempi läpimenoaika on. Syitä, jotka aiheuttavat vaihtelua voidaan luokitella kolmeen pääluokkaan:

- resurssit, jotka mekaanisena voivat vikaantua tai organisaation jäsen voi sairastua
- virtausyksiköt, joita ovat asiakkaiden erilaiset tai vaihtelevat tahtotilat
- ulkoiset tekijät, jotka muodostuvat asiakkaiden lukumäärästä tai tuotantoketjun vikaantumisesta.

(Modig ym. 2016, 40).

Läpimenoajan piteneminen voidaan esittää myös yksinkertaisemmin:

- Keskimääräinen käsittelyaika kasvaa
- Vaihtelu kasvaa tai
- Resurssien käyttöaste kasvaa.

Jos organisaatiossa tunnistetaan näitä tekijöitä, voidaan todeta melko yksioikoisesti, että organisaatio on ylikuormittunut. Asiantuntijaorganisaatioiden peruspiirteenä on se, että monia erityyppisiä töitä tehdään pieniä määriä. Tällöin suuri vaihtelu on tyyppillistä. Lean-ajattelulla pyritään saavuttamaan vaihtelun kompensoinnin säästöpotentiaali, kun tietoisesti voidaan päättää, mihin syntyvä hyöty käytetään. Voidaan lyhentää asiakkaan kokemaa toimitusaikaa, vähentää keskeneräistä työtä tai kyseiseen prosessiin tarvittavaa kapasiteettia. (Torkkola 2017, 191-192.)

Autoteollisuudessa, esimerkiksi Toyotan tehtailla vaihtelua pyritään pienentämään kaikin mahdollisin keinoin. Näitä keinoja ovat:

- 1) Kysynnän vaihtelu, joka tarkoittaa muun muassa sitä, että asiakkaalle tarjotaan vain suppea valikoima
- 2) Ylläpidetään kapasiteettipuskuria, mikä tarkoittaa sitä, että vuoron päättyessä varmistetaan, että seuraava vuoro pääsee aloittamaan työt välittömästi
- 3) Varastot ja keskeneräiset työt on ajettu minimiin. Varastot pidetään tuotannon sisällä ja ylikapasiteetilla varmistetaan sovittu vasteaika.

(Six sigman www-sivut 2019).

6.1 Johtamissysteemi TPS eli Toyota Production System

Lean-filosofian mukainen johtaminen poikkeaa perinteisestä johtamistyylistä. Lähtökohtaisesti lean-ajattelumalli on lähtöisin Toyotan tehtaalta, autotuotannosta. Ajatus on hyvin yksinkertainen ja sitä ohjaa kaksi filosofiaa: jatkuva parantaminen (kaizen) ja ihmisten kunnioitus. (Toyotan www-sivut).

Ennen lean-ajattelua Toyotan autotehtaalla muodostettiin käsite Toyota Production system (TPS), jonka perustana on keskittyä virtaustehokkuuteen suurten mittakaavojen ja tuotannon sijaan. TPS on tuotantofilosofia, jossa asiakas on kaiken lähtökohta ja asiakaspalvelun jatkuva parantaminen kaiken tuotannon keskiössä. TPS:n myötä suurtuotantoa ja huipputekniikkaa korostavat ajattelumallit murskattiin ja osoitettiin, että Toyotan tehtaot, joissa oli pienet varastot, pienet puskurit ja yksinkertainen tekniikka, voivat taata sekä hyvän tuottavuuden että laadun. Tätä tuotantojärjestelmää kutsuttiin englanninkielisellä termillä ”fragile”. Mutta koska kyseinen sana tarkoittaa haurasta, se koettiin terminä negatiiviseksi. Sen seurauksena tämä tehokas tuotantojärjestelmä sai nimen lean. (Modig ym. 2016, 77-78)

Myöhemmin Toyotan tehtailla on laadittu lisää teoksia, joissa muun muassa luodaan perusarvoja, jotta kansainvälisessä organisaatiossa vallitsisi yhtenäinen näkemys hyvästä tuotantotavasta. The Toyota Way koostuu viidestä arvosta, jotka sisältyvät kahteen otsikkoon: ”jatkuva parantaminen” ja ”ihmisten kunnioittaminen”.

Jatkuva parantaminen:

- Haasteet – laaditaan pitkäjänteinen visio. Haasteet kohdataan avoimin mielin, rohkeasti ja luovasti
- Kaizen – toimintaa parannetaan jatkuvasti kehityksen takaamiseksi
- Genchi genbutsu – selvitetään tosiasiat suoraan lähteistä, oikeiden päätösten aikaansaamiseksi.

Niistä muodostetaan yhteinen näkemys ja toteutetaan tavoite mahdollisimman nopeasti.

Kunnioitus ihmisiä kohtaan:

- ”Kunnioitamme toisia. Teemme kaikkemme, jotta ymmärtäisimme toisiamme, otamme vastuuta ja teemme parhaamme keskinäisen luottamuksen luomiseksi.”
- ”Yhteistyö - rohkaisemme toisiamme henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehittymiseen, kerromme kehitysmahdollisuuksista toisillemme ja maksimoimme yksilön ja tiimin suoritukset.”

(Modig ym. 2016, 82)

Nämä viisi lausetta muodostavat Toyotan arvojen perustan. Arvot ovat jatkuva parantaminen ja kunnioitus toisia ihmisiä kohtaan.

6.2 Tehokkuusparadoksi

Tänä päivänä useissa organisaatioissa keskitytään vielä resurssitehokkuuteen. Resurssitehokkuus tarkoittaa sitä, että yksilö toimii mahdollisimman nopeasti ja sitä, että selviytyy mahdollisimman suuresta määrästä tehtäviä. Näissä tapauksissa organisaatioilla ei ole vapaata kapasiteettia poikkeustapauksia varten, joita auttamatta elämässä kohdataan. Organisaation itsensä kannalta tämä on tuottavin tapa toimia, mutta se ei ole asiakaslähtöistä. Tämä tapa toimia tuottaa lisäresurssien tarpeen, joista aiheutuu lisää kustannuksia ja on lopulta tehotonta. (Modig ym. 2016, 47)

Tehokkuusparadoksissa nähdään kolme tehottomuuden lähdeä, joista ensimmäinen on pitkä läpimenoaika. Pitkään läpimenoaikaan voi vaikuttaa esimerkiksi se, että prosessin vaiheet pitkittyvät toisistaan riippuvista syistä, eli ei ole määritelty tarpeeksi yksinkertaisia toimintamalleja, joiden mukaan toimitaan. Lisäksi voidaan vitkastella tehtävän aloittamisessa, joka aiheuttaa dominoefektin esimerkiksi viesteihin vastaamisessa. (Modig ym. 2016, 48)

Toinen tehottomuuden lähde on useat virtausyksiköt. Organisaatiossa on tarve hoitaa monta asiaa samaan aikaan, mikä kasvattaa tarvetta esimerkiksi varastojen määrälle tai tilakoolle. Asiantuntijaorganisaatiossa tämä tarkoittaa liian montaa yhtäaikaista työtehtävää yhdellä organisaation jäsenellä. Näistä tehtävistä usein muodostuu

lisätehtäviä ja sivutehtäviä, jotka on myös hoidettava. Usein myös ajatellaan, että työstä ei saa olla pulaa, vaan kaikki resurssit on käytettävä mahdollisimman tehokkaasti, jolloin kapasiteettia ei vapaudu asiakkaan ongelmien hoitamiseen. (Modig ym. 2016, 54)

Tehottomuuden kolmas lähde on uudelleen aloittamisen tarve. Kun sähköpostilaatikko on täynnä, on vaara, että joudutaan lukemaan tärkeitä viestejä useaan kertaan. Niiden sisältö voi olla haasteellinen, jolloin viesti joudutaan lukemaan uudelleen ja uudelleen, arkistoidaan ja luetaan taas uudelleen. Työt odottavat jonossa, ja niiden luokittelu ja uudelleen järjestely aiheuttaa sen, että niihin on palattava uudelleen. Usein jo aloitetuihin töihin on vaikeaa palata. Tätä kuvaa myös tehtävän pallottelu työntekijältä toiselle. (Modig ym. 2016, 57)

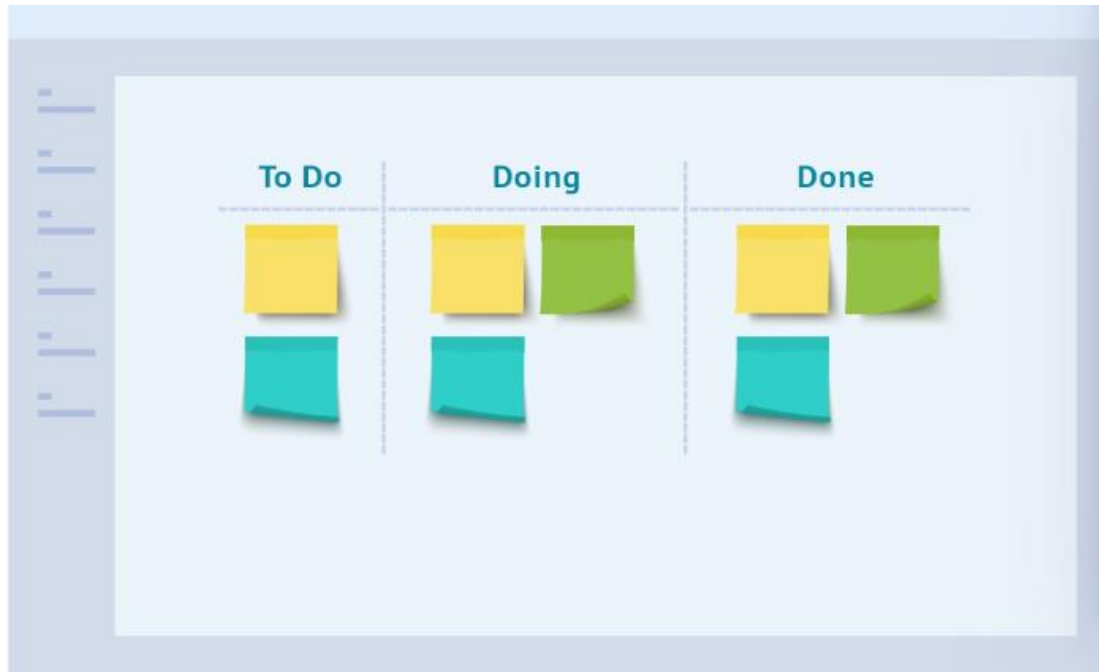
Edellä mainitut tehottomuuden lähteet aiheuttavat organisaatioissa lisätyötä. Lisätyö puolestaan selittää tehokkuusparadoksin ja liiallinen resurssitehokkuus vaikuttaa virtaustehokkuuteen kielteisesti. Tehokkuusparadoksi tarkoittaa sitä, että hukkaamme resursseja niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnankin tasoilla. Tämän paradoksin ratkaiseminen on tärkeää, sillä turhan lisätyön tekeminen ei palvele organisaation asiakkaita eikä organisaatiota millään tavalla. Se kuluttaa ja heikentää virtaustehokkuutta. (Modig ym. 2016, 65)

6.3 Lean-työkalut

Työkalujen tarkoitus ei ole poistaa prosessin ongelmia vaan tuoda ne esiin. Henkilökunta tuo ongelmat esiin ja esimiesten tehtävä on korjata ne sillä tietotaidolla, mikä heillä on käytössään. Lean-projektit eivät onnistu, mikäli organisaatioissa ongelmanratkaisuun ja prosessituntemukseen luotujen työkalujen merkitystä ei ymmärretä tai niitä ei osata käyttää. Leanin sisään kuuluu eri konsepteja ja teorioita. Näistä teorioista esimerkkeinä mainittakoon kanban, value stream mapping eli VSM, just-in-time eli JIT, jatkuva parantaminen eli kaizen sekä 5S. (Six sigma www-sivut 2019)

Kanban työkalun on aikoinaan kehittänyt Toyotan Taiicho Ohno, ja sen on tarkoitus toimia prosessin inventaariotyökaluna. Se voi olla esimerkiksi aputaulu, jolla voidaan

seurata prosessin etenemistä. Seuraavassa kuviossa 8 kanban on esitetty kenties yksinkertaisimmillaan: To do viittaa tuleviin tehtäviin, Doing kertoo parhaillaan käynnissä olevista prosessin vaiheista ja Done kohdassa on maininta, kun tehtävä on kokonaan suoritettu.

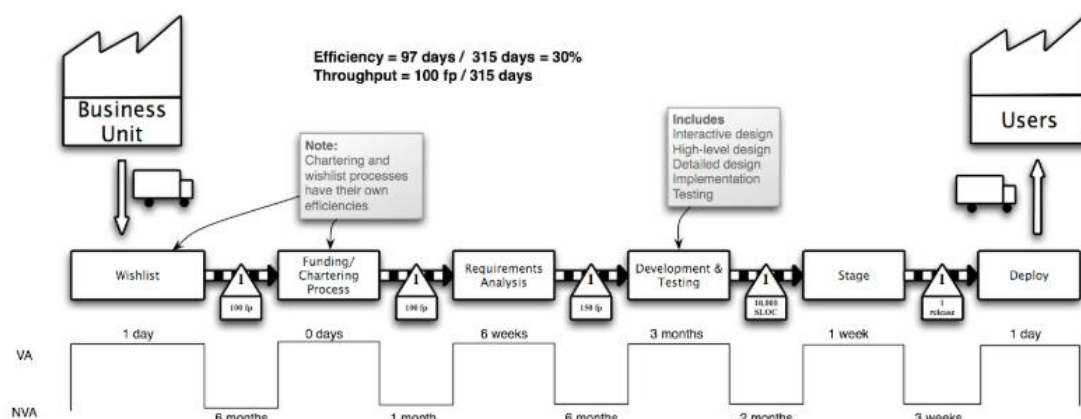


Kuvio 8. Kanban taulu (Digiten www-sivut 2019)

Kanban-taulu voi olla virtuaalinen tai se voi olla fyysinen valkotaulu, jossa on ylläolevan kuvauksen mukaiset sarakkeet. Sarakkeiden otsikoita voi, esimerkiksi liiketoiminnan mukaisesti, muokata.

Leanissa value stream mapia käytetään keskeisenä työkaluna konkretisoimaan parantamisen tarpeita sekä tunnistamaan parantamisen kohteita. (Six sigma www-sivut 2019) Value Stream Mapping eli arvovirtauskaavio tarkoittaa sitä, että tuodaan tuotteen tai palvelun kriittisimmät vaiheet esiin ja kuvataan ne kaavion muodossa. Kaaviossa kuvataan koko prosessi alusta loppuun (physical transformation task). Siinä kuvataan virtauksen vaiheina ongelman ratkaisuun liittyvät tehtävät (problem solving task) ja tiedon hallinnan vaiheet (information management task). Oleellisinta value stream mappingissa on kuitenkin tunnistaa hukka (muda) ja eliminoida se. (Womack & Jones, 2003.)

Seuraavassa (kuvio 9) on esimerkki VSM:sta. Siinä kuvataan, kuinka prosessi etenee organisaatiossa. Sen ensimmäisessä vaiheessa organisaatioon tulee asiakkaan suunnalta impulssi, joka käynnistää prosessin. Prosessikaavio kuvaa vaihe vaiheelta tuotannon läpimenoajan ja sen eri vaiheet alkuimpulssista siihen saakka, kun valmis tuote tai palvelu on toimitusvalmis asiakkaalle.



Kuvio 9. Value Stream Map (Los Techies www-sivut 2019)

Arvovirtakaavio tarkoittaa kuviota toimintojen jatkumosta, jossa huomioidaan sekä arvoa tuottavat että arvoa tuottamattomat toiminnot. Arvoa tuottavat (value added) toiminnot ovat niitä organisaation toimintoja, joista asiakas on valmis lopulta maksamaan. Arvoa tuottamattomat (nonvalue added) toiminnot ovat organisaation osia, joiden hukka pitää pystyä eliminoimaan, sillä asiakas ei suoraan maksa niiden olemassaolosta. Hyvänä esimerkkinä nonvalue added toiminnosta on esimerkiksi organisaation palkanlaskenta tai hankinta – ne eivät sellaisenaan tuota arvoa asiakkaalle, joka maksaa organisaation lopulta tuottamasta palvelusta. (Nicholas 2010, 45.)

Japanilaiseen johtamisfilosofiaan kuuluu myös ajattelumalli JIT eli just in time. Suomenkielisissä versioissa käytetään tästä nimitystä JOT eli juuri oikeaan aikaan. Siinä pyritään käyttämään resurssit ideaalisesti siten, että odotusajat jäävät mahdollisimman lyhyiksi. (Karlöf ym. 2004, 77.) Odotusaikojen lyhentyessä ja jopa jäädessä kokonaan pois, prosessin läpimenoaika lyhenee ja voidaan todeta, että aikahukkaa ei juuri ole.

Yksi lean-työkaluista on 5S. Sen on lähtökohtaisesti ajateltu toimivan työturvallisuuden ja siisteyden näkökulmasta, mutta kuten seuraavassa listassa lyhyesti esitetään, viimeinen S-kirjain osoittaa, se toimii myös johtamisen apuna.

Tarkemmin viisi S-kirjainta voidaan eritellä näin:

1. Sortteeraus (seiri), jossa selvitetään mitä työssä tarvitaan: se hankitaan ja säilytetään ja tarpeeton poistetaan
2. Systematisointi (seiton), jossa sijoitetaan kaikki työssä tarvittava paikalleen työpisteelle siten, että se on nähtävissä ja helposti käyttöön otettavissa
3. Siivous (seiso), jossa työpiste siivotaan ja pidetään siistinä. Jokainen työpistettä käyttävä huolehtii, että laitteita käytetään turvallisesti ja jos jokin laite rikkoutuu, se toimitetaan heti huoltoon
4. Standardointi (seiketsu), jossa sovitaan yhteiset ja yksinkertaiset pelisäännöt, joihin jokaisen on helppo sitoutua
5. Seuranta (shitsuke), jossa pidetään kaikista edellä mainituista kohdista suunnitelmallisesti kiinni ja seurataan, että ne pysyvät mukana päivittäisessä johtamisessa

(Mannermaa 2018, 147).

5S on yksinkertaisimmillaan työpisteen järjestämiseen ja järjestyksen ylläpitoon tarkoitettu työkalu. Työkalu antaa tyhjentävät ohjeet ja työkalut lean-filosofian noudattamiseksi.

7 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHTA, TAVOITTEET JA TOTEUTUS

7.1 Lähtökohta ja tavoitteet

VR:n kiinteistöyksikössä, kuten muuallakin alan liiketoiminnoissa, tarvitaan sekä toiminnan tehostamista että prosessien kehittämistä, jotta pysytään kilpailussa mukana. Siitä syystä tämän kehittämistehtävän lähtökohtana oli kehittää kohteena olevan asiantuntijaorganisaation johtamista ja prosesseja. Tavoitteena oli tutkia, halutaanko ja voidaanko lean-filosofiaan pohjautuvaa ajattelua hyödyntää asiantuntijaorganisaation johtamisessa kilpailukyvyyn säilyttämiseksi.

Työelämässä tehtävänkuvat muuttuvat ja asioita tehdään tulevaisuudessa toisin kuin aiemmin, kuten työolotutkimuksessa on kerrottu. (Sutela ym. 2014, 217.) Organisaatioissa on varmistettava, että asioiden ja ihmisten johtamiseen on selkeät prosessit.

Kiinteistöyksikkö tukee toiminnallaan VR-Yhtymän ydinliiketoimintaa eli matkustamisen ja logistiikan liiketoimintoja. Kohdeorganisaation toiminta ei ole konsernin ydinliiketoimintaa, joten se voidaan tulkita tukiprosessiksi, ja sen strategia myötäilee konsernin strategiaa, visiota ja arvoja.

7.2 Toteutus

Kehittämistehtävän tutkimusosuus toteutettiin talven 2019-2020 aikana. Asiantuntija-haastattelu tehtiin marraskuussa 2019 ja vuoden 2020 helmi-maaliskuussa haastateltiin kohdeorganisaation henkilöitä tutkimusta varten. Haastatteluiden analysointi tehtiin heti haastatteluiden jälkeen.

Ennen kohdeorganisaation haastatteluita haastateltaville lähetettiin kutsu saapua haastateltavaksi. Kutsun mukana lähetettiin saatekirje (liite 1), haastattelukysymykset (liite 2) ja lyhyt tiivistelmä lean-filosofiasta (liite 3).

Haastattelun vastaajilta kysyttiin heidän kokemuksiaan johtamisesta ja prosesseista avoimin kysymyksin johtamisesta seuraavasti:

Minkälainen johtamiskulttuuri mielestäsi on toimiva?

Mitä kehitettävää kiinteistöyksikön johtamisessa on?

Mitä kehitettävää VR- konsernin johtamisessa on?

Mitkä asiat mielestäsi korostuvat asiantuntijaorganisaation johtamisessa?

Mihin osa-alueisiin asiantuntijaorganisaation johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota, jotta VR-konsernin ja kiinteistöyksikön tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen olisi mahdollista?

Ovatko kiinteistöyksikön visio, strategia ja arvot riittävän selkeitä?

Miten koet itse päässeesi vaikuttamaan vision, strategian ja arvojen luomiseen?

Voitko vaikuttaa hyvään johtamiseen kiinteistöyksikössä? Miten?

Prosesseista kysyttiin seuraavasti:

Minkälaiset prosessit ovat mielestäsi toimivia? Tai mikä tekee prosessista toimivan?

Mitä kehitettävää VR-konsernin prosesseissa on? Mitä kehitettävää kiinteistöyksikö prosesseissa on?

Onko prosessit mielestäsi selkeästi kuvattu kiinteistöyksikössä?

Kuka omista kiinteistöyksikön prosessit?

Miten prosessit linkittyvät toisiinsa? (vuokraus/ylläpito/kiinteistökehitys)

Miten kiinteistöyksikön prosessit linkittyvät muihin liiketoimintoihin?

Tarvitaanko organisaatiossa lisää prosessiosaamista? Minkälaista?

Voitko vaikuttaa prosessien toimivuuteen kiinteistöyksikössä?

Lean-filosofiaan liittyvät kysymykset olivat seuraavat:

Onko lean-filosofia sinulle ennestään tuttu?

Miten lean-filosofian mukainen prosessijohtaminen toimisi VR:n kiinteistöyksikössä?

Miten jatkuvan parantamisen mallia voitaisiin hyödyntää?

Miten hukan eliminointia voitaisiin parantaa?

Kuinka prosessin virtausta voitaisiin kehittää kiinteistöyksikössä?

Haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitukset litteroitiin, koska tutkimusaineisto pitää muuttaa muotoon, jossa sitä voidaan tutkia kuva- tai tekstimuodossa. Litterointi vastaa

haastateltavien sanomaa siitä, mitä tutkittavat ovat asioille antaneen (Vilkkä 2015, 137, 138.)

Haastattelut olivat melko lyhyitä ja haastateltavia oli yhteensä vain neljä eli haastateltavien lukumäärä ei ollut valtaisa. Tästä huolimatta haastatteluiden nauhoitukset litte-
roitiin sillä tarkkuudella, kuin tähän kehittämistehtävään katsottiin olevan tarpeellista. (Vilkkä 2015, 138.) Koska haastateltavia oli lukumääräisesti vähän, oli aineiston analysoinnissa oleellista muistaa tutkimusetiikka, jotta haastateltavia ei pysty yksilöimään raportista. Tutkittaville henkilöille kerrottiin jo haastattelukutsussa, että haastattelujen tuloksista ei voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa ja että nauhoitetut haastattelut ja litte-
roinnit hävitetään asianmukaisesti tulosten valmistuttua (KvaliMOTV 2020.)

8 TUTKIMUSTULOKSET

8.1 Asiantuntijahaastattelu

Ennen varsinaisia kohdeorganisaatioon tehtäviä tutkimushaastatteluita haastateltiin ulkopuolisen organisaation lean-asiantuntijaa. Asiantuntijalle esitetyt haastattelukysymykset olivat:

- miten hän henkilökohtaisesti kokee lean-menetelmien mukaisen johtamisen asettuvan asiantuntijaorganisaatioon?
- kuinka asiantuntijaorganisaation lean-menetelmien mukainen johtaminen eroaa tuotantoympäristössä tapahtuvasta lean-menetelmien mukaisesta johtamisesta?

Haastateltavana oli radanrakentamiseen erikoistuneen yrityksen rakennuspäällikkö Jyrki Kataja NRC Groupista. Haastattelu tehtiin Tampereen rautatieaseman toimistotiloissa 12.11.2019 kello 10-11.

Haastateltavan mukaan asia yksinkertaisesti ilmaistuna on, että lean-menetelmien mukainen johtaminen on haasteellista asiantuntijaorganisaatiossa. Se on helpompi viedä käytäntöön tuotannon organisaatiossa.

Haastateltava jatkaa rautatierakentamisesta, että niin radan rakentamisessa kuin muusakin rakentamisessa käytetään tänä päivänä usein allianssimallia. Allianssimallilla tarkoitetaan sitä, että sen osapuolet ovat yhteisesti vastuussa hankkeen virheistä takuvaiheen loppuun asti. Allianssimallin pääperiaatteet ovat kehitysvaihe (KAS), toteutus- ja takuvaihe (TAS), joissa määritellään tavoitekustannukset, avaintulosalueiden suorituskyky mittarit ja käytettävien muutosmekanismien lopulliset yksityiskohdat.

Haastateltava kertoi, että tuotannon tehokkuuden kehittämiseksi voidaan käyttää esimerkiksi tuotannon kuusiviikkoissuunnitelmaa. Kyseessä on projektin toteutus, mutta samaa mallia voidaan soveltaa myös prosessijohtamiseen.

Kuusiviikkoissuunnitelmassa tarkastellaan asioita kuuden viikon aikajaksolla ennen projektin aloitusta. Projektia tai prosessia ei voida aloittaa aikataulussa, mikäli kuuden, kolmen ja yhden viikon aikajännteille asetetut tavoitteet eivät toteudu. Tässäkin tapauksessa prosessi voidaan määritellä toimintoketjeksi, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, muuttamalla asiakkaan panostus tuotoksi.

Päivittäisessä toiminnassa haastateltavan mukaan voidaan käyttää Microsoft Teamsin planneria (kanban), joka on kaikkien osapuolten käytössä, ja jota velvoitetaan käyttämään projektin tai prosessin etenemisestä tiedottamiseen. Lisäksi projektiluontoisessa työssä erinomaisena työvälineenä toimii daily huddle eli lyhyet päivittäiset kokoukset. Kyseisessä mallissa kokous pidetään päivittäin ja sille annetaan aikataulu, jossa on pysyttävä, esimerkiksi viisitoista minuuttia. Sinä aikana jokainen kokoukseen osallistuva kertoo, mitä on työn alla, pysyykö aikataulussa ja tarvitseeko apua. Kokous on hyvin lyhyt ja ytimekäs, ja sen tarkoituksena on projektin tai prosessin aikataulussa pysyminen.

Haastateltava kertoi myös andon-työkalusta. Työkalun tarkoitus on tuoda näkyvyyttä prosessin etenemisestä. Jokaisen prosessin jäsenen velvollisuus on tuoda esiin, mikäli huomaa missä tahansa prosessin vaiheessa kompastuskiven. Tässä on tarkoitus pysäyttää kyseinen prosessin vaihe, selvittää yhdessä sen juurisyy, ja päästää prosessi jatkuamaan vasta ongelmanratkaisun jälkeen. Kaikkien näiden kolmen esimerkin tavoitteena on hukan eliminointi, läpinäkyvyys ja tuotannon tehokkuus.

Allianssimallissa toteutetaan prosessijohtamista, jossa on luovuttu toimintojohtamiseen perustuvasta johtamistavasta. Prosessijohtamisen johtamistapa huomioi paremmin toimintojen väliset suhteet, kuin aiemmat johtamismallit. (Laamanen ym. 2008, 12.)

8.2 Kohdeorganisaation haastattelut

Kysymykseen toimivasta johtamiskulttuurista kohdeorganisaatiossa, haastateltavat vastasivat seuraavasti: toimiva johtamiskulttuuri on osallistava, mahdollistava, tavoitteellinen ja sallii itsenäisen työskentelyn.

”..johtaminen on sellaista sparrausta ja suunnan antamista, taustatukea.” Yksi haastateltavista vastaa. Tällaisessa johtamiskulttuurissa haastateltavien mukaan on tunnistettavissa luottamus ja avoin vastuunjako.

Kohdeorganisaation johtamisen kehityskohtia ovat yhteistyön lisääminen eri toimintojen välillä *”vuokrauksen ja ylläpidon yhteistä tekemistä pitäisi parantaa, vaikka se on aika henkilösidonnaista”* haastateltava kertoo. Viestintää pitäisi kehittää johtoporttaasta kohdeorganisaation työntekijöille, eli ylhäältä alaspäin. Koko konsernin johtamisen kehittämiskohteiksi tunnistettiin, että nykyisen kaltaisesti voimakkaasti tunnuslukujen varjosta johtamisesta olisi hyvä irrottautua *”...liikaa katsotaan nyt numeroita ja tulosta...”* haastateltava vastaa. Kehittämiskohteeksi kohdeorganisaatiohaastattelussa todettiin myös se, että konsernin johdossa ei välttämättä tunnisteta kiinteistöjohtamisen lainalaisuuksia.

Kysymykseen asiantuntijaorganisaation johtamisesta haastateltavat nostivat esiin asiantuntijaorganisaation johtamisen kulmakivinä jo aiemmin mainitut itseohjautuvuuden sekä vastuun, osallistamisen ja luottamuksen. *”Ei mun tarviikaan tietää kaikesta kaikkea”*, haastateltava kertoo.

Asiantuntijaorganisaation johtamisen kohdentamisen kysymykseen haastateltavat kertoivat olevan olennaista, että VR:n kiinteistöyksikön pitää pystyä kilpailemaan muiden kiinteistöalan yritysten kanssa. Kohdeorganisaation toiminta ei ole VR konsernin ydinliiketoimintaa. Konsernissa esimerkiksi IT-yksikön osajista kilpailevat pelifirmat. VR-Yhtymä ei välttämättä ole se notkein ja nuorekkain IT-alan yritys, joten johtamisen merkitys korostuu. Haastateltavat kokevat, että kouluttaminen ja tiedon jakaminen niin kohdeorganisaatiossa kuin konsernissa ylipäätään ovat erityisen tärkeitä asioita. Lisäksi tulevien kilpailutusten vaikutuksia ei tule jättää huomiotta. Kohdeorganisaation on kyettävä toimimaan, vaikka oma konserniyritys ei olisikaan kiinteistöjen käyttäjänä. *”Tiukkeneva kulu- ja kustannusseuranta... raideliikenteen kilpailutukseen liittyvät asiat... vastuullisuus on haasteena, ehkä sillein niin kun yleisessä kehityksessä mukana pysyminen...”*, yksi haastateltavista kertoo.

Vastaukset kysymykseen visiosta, strategiasta ja arvoista jakautuivat tasaisesti. Toinen puoli piti visiota ja strategiaa selkeänä ja toinen puoli puolestaan toivoi visioon ja strategiaan selkeyttä. Haastateltavat ovat kokeneet päässeensä vaikuttamaan vision ja strategian luomiseen, mutta selkeytystä toteutuslinjaan toivottiin. *”Hetkellisesti, ne visiot ja strategiat on selkeitä, mutta sitten ne muuttuu aina välillä...”* kertoo yksi haastateltavista. Kiinteistöyksikön visio, strategia ja arvot myötäilevät konsernin vastaavia, eikä tarvetta omien luomiselle koeta olevan.

Kysymykseen vaikutusmahdollisuuksista hyvään johtamiseen, haastateltavat vastaavat, että vaikutusmahdollisuudet ovat merkittävät ja myös velvoittavat. Jokainen vastaajista toteaa toimivansa esimiesasemassa ja heillä on toisiinsa verrattuna erilainen lukumäärä alaisia johdettavanaan. Kohtuu pienen organisaation ei koeta olevan byrokraattinen ja vaikutusvalta kiinteistöyksikön johtoryhmän jäsenenä luo mahdollisuuden vaikuttaa. Yksi haastateltavista vastaa, että *”...kyllähän se [johtaminen] on kaks-suuntaista toimintaa, että jokainen on sitten johdettavana, niin se on vuorovaikutus molempiin suuntiin, ylös- ja alaspäin”*.

Prosessien toimivuuteen liittyviin kysymyksiin haastateltavat vastasivat, että yleisesti ottaen prosessien tulee olla selkeitä ja määriteltävissä olevia. Osa vastaajista kertoi, että prosessien tulee olla loogisia ja tehokkaita. Suurin osa haastateltavista kertoi, että prosessien selkeyteen ja toiminnallisuuteen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Kehityskohteeksi haastatteluissa nousi esiin prosessien joustavuuden kehittäminen, sekä osin tiedonkulun puute prosessien vaiheista konsernissa. Kiinteistöyksikön prosessien suurimmaksi osaksi koettiin olevan selkeästi kuvattuina toimintakäsikirjassa, jonka ylläpitäminen sekä esillä pitäminen on jäänyt kesken.

Prosessien omistajuus oli haastateltavien mielestä selkeä, eikä siihen ole tarvetta paneutua enempää. Haastateltavat omistavat itse omien toimintojensa prosessit.

Kysymyksiin prosessien linkittymisestä kohdeorganisaation sisällä, sekä konsernissa vastattiin hieman toisistaan poiketen. Osa haastateltavista vastasi, että kiinteistöyksikön prosessit linkittyvät toisiinsa vähintäänkin henkilötasolla ja kiinteistökohtaisesti. Eräs vastaajista ei kuitenkaan tunnistanut varsinaisia prosessien yhtymäkohtia. Haastateltavien mielestä ristiin tekemiseen pitäisi kuitenkin panostaa enemmän, jotta

toimintojen roolit avautuisivat selkeämmin toimintojen välillä ja ne loisivat näin lisäarvoa organisaatioon. *”Liiketoimintaprosesseja, joissa tavataan liiketoimintojen johtajia”* ja *”sitten on projektikohtaisia, missä on erityinen hanke...”*. Konsernin tasolla puolestaan prosessit linkittyvät toisiinsa vastaajien mielestä talouden prosesseissa sekä sisäisesti toimitilojen tai maa-alueiden vuokrauksessa. Vastaajat kertoivat, että kiinteistökehityksessä useimmiten, konsernin sisäinen, liiketoiminta on mukana prosessissa, joko tilojen käyttäjänä tai uuden tilan tai maa-alueen tarpeen ilmetessä.

Kun haastateltavilta kysyttiin prosessiosaamisen resurssin lisäämisen tarpeesta, haastateltavat vastasivat, että prosessiosaamista voitaisiin tarvita esimerkiksi toimintakäsikirjan muodossa, mutta varsinaista henkilöresurssia prosessimaisen työskentelytavan kehittämiseksi ei katsottu olevan tarpeellinen. Prosessien yhdistämiseen liittyvä osaaaminen voisi kuitenkin olla hyödyllistä, jotta lokeroitumisesta päästäisiin eroon ja päästäisiin aitoon yhteistyöhön. Haastateltavat totesivat, että jokainen voisi pysähtyä välillä pohtimaan prosessien toimivuutta ja suuntaa.

Kysymykseen vaikutusmahdollisuuksista kohdeorganisaation prosessien toimivuuteen, kaikki vastaajat vastasivat olevansa asemassa, jossa prosessien toimivuuteen vaikuttaminen on osa työnkuvaa. *”No kyllä, toki että kyllähän tässä ainakin näiden sisäisten prosessien toimivuuteen [pystyn vaikuttamaan]”*. Konsernin prosesseihin vaikuttamismahdollisuudet koettiin paikoitellen hieman haasteelliseksi. *”Konserni tuo ne omat haasteensa siihen, että tietyt asiat tehdään tietyllä tavalla”*, haastateltava vastaa kysymykseen konsernin prosesseista.

Kun haastateltavilta kysyttiin lean-menetelmien tuntemusta, ei kukaan vastaajista tunnistanut filosofiaa täysin omaksi osaamisalueekseen. Kaikilla oli kuitenkin jonkinlainen taustakäsitys asiasta. Haastatteluiden perusteella voidaan yleistäen todeta, että kohdeorganisaatiossa koettiin lean-menetelmien olevan helpommin toteutettavissa tuotantoympäristössä kuin asiantuntijaorganisaatiossa *”..tietysti siellä se leanin asiat on tosi tärkeitä, ne varastoinnit ja logistiikka”*, haastateltava vastaa.

Kysymys siitä, toimisiko lean-menetelmien mukainen prosessijohtamisen malli kohdeorganisaatiossa, ei tuottanut vastauksia puolesta tai vastaan. Aiheeseen ei varsinaisesti haluttu ottaa kantaa. Kysymys ei kuitenkaan aiheuttanut negatiivisia tai tyrmäviä

vastauksia. Eräs haastateltavista vastasi omasta mielestään neutraalisti, että *”ollaan... jähmeitä tällaisille muutoksille”*.

Kysymykseen jatkuvasta parantamisesta vastattiin, että laatujärjestelmää (laatukäsikirjaa ja laatustandardeja) pitäisi hyödyntää paremmin esimerkiksi käytössä olevien työkalujen ja pohjien käyttämisessä. Kehitysajatuksia ja kannusteita pitäisi vastaajien mukaan voida tuoda paremmin esiin. Jatkuva parantaminen terminä herätti vastaajassa mielenkiintoa ja vastaaja oli sitä mieltä, että jatkuva parantaminen nostettaisiin esiin *”...että tuota ei tyydyttäisi siihen vallitsevaan olotilaan. Hyvä pointti!”*

Haastateltavien mielestä hukun eliminointiin eli tarpeettoman ajankäytön tunnistamiseen voitaisiin suunnata jatkuvaa parantamista kuitenkin siten, ettei jätettäisi tärkeitä töitä tekemättä hukun pelossa. Osin sisäisten asioiden hoitaminen koettiin paikoitellen paikoillaan junnaavaksi ja siitä hukasta toivottiin päästävän eroon. *”Hukalla, väärällä tekemisellä saa tietysti aikansa tuhrattua”*, haastateltava kommentoi.

Viimeiseen kysymykseen prosessien virtauksen kehittämisen kohdeorganisaatiossa osa haastateltavista vastasi, että prosesseilla on valmius edetä nopeastikin. Turhien välivaiheiden karsiminen ja proaktiivisuuteen panostaminen on tärkeää, *”yritettäis toimia enemmän ennakoivasti”*, haastateltava sanoo. Osa prosesseista on rakennettu konsernissa niin raskaiksi, että niiden keventämistä olisi järkevä toteuttaa eli tehostaa prosessin virtausta. Osa vastaajista ei koe, vastauksensa perusteella, kohdeorganisaation prosesseja erityisen raskaiksi.

9 TULOSTEN HYÖDYNNETTÄVYYS TYÖELÄMÄSSÄ

Johtaminen on haasteellinen osa näin perinteisessä toimintaympäristössä. Kun vuosia, vuosikymmeniä ja yli vuosisadan on toimittu tietyllä tapaa, on sen johtaminen ja ennen kaikkea johtamistyylin muuttaminen hyvin haasteellista.

Perinteet ovat muodostuneet sukupolvien yli, sillä kohdeorganisaatiossa on lukemattomia työsuhteita, jotka ovat periytyneet malliin isältä pojalle. Tällainen malli on perinteinen ja siinä on varmasti useita hyviä puolia, kuten perehdyttämisen jatkumo. Perehdytys jatkuu työpaikalta kotiin ja se voi kestää vuosia, kun sukupolvet tekevät työtä yhdessä. Siinä on kuitenkin suuria sudenkuoppia, kun huomataan, että tällaisen työn johtaminen on hyvin haastavaa.

Kiinteistötoimialalla ylipäätään on lukemattomia toimijoita, jotka osaltaan luovat painetta uudistumiseen kilpailun näkökulmasta. Kiinteistön hankinta, vuokraus, jalostaminen ja realisointi ovat prosesseja, jotka jokainen organisaatio järjestää eri tavoin. Yhteistyö julkisen sektorin, maanomistajien ja tilankäyttäjien kanssa tukee prosessien virtausta.

10 YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Organisaatioissa johtamisen, ja toiminnan kehittäminen ylipäättään, edellyttää avointa keskustelua niin hyvistä kuin ikävistäkin asioista. On opittava elämään muutoksen eri vaiheissa ja kyettävä ajattelemaan eteenpäin, aikaan, kun kyseinen prosessi on ohi. Toki yritysmaailmassa prosessi seuraa prosessia ja usein ollaan jo seuraavassa vaiheessa, kun edellinen vaihe on vielä hieman kesken.

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on kehittää johtamista ja johtamisen prosesseja kohdeorganisaatiossa. Tarkoitus ei ole kehittää kehittämisen ilosta tai keksiä pyörää uudelleen, vaan tuoda esiin aitoja ajatuksia siitä, miten arki rullaa jouhevammin, eikä ajanhukkaa esiinny.

Tutkimustulosten analysoinnin myötä voidaan todeta, että kehittämiskohteeksi kohdeorganisaatiossa nousee toimintakäsikirjan tehokkaampi käyttäminen ja sen päivittäminen, jotta se vastaa todellista tilannetta. Toimintakäsikirja ei ole nykyisellään käytössä siinä laajuudessa, mihin se on alun perin tarkoitettu. Prosessien toimintakäsikirjan päivittämisen ja aktivoinnin myötä yhteistyö ja tiedonkulku kohdeorganisaation toimintojen kesken paranee. Kohdeorganisaation toimintakäsikirjan opit voidaan lanseerata tarvittaessa käyttöön koko konserniin. Konsernin kilpailuetu muihin alan toimijoihin perustuu hyvin pitkälti tänä päivänä sen osittaiseen monopoliasemaan eli kaikilla konsernin liiketoimintayksiköillä ei ole lainkaan kilpailijoita nykyisillä kotimaisilla markkinoilla. Tuotantoprosessin ainutlaatuisuudella, kilpailuetu voidaan ylläpitää tulevaisuudessa, markkinoiden avautuessa kilpailijoille.

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena on saada näkemystä lean-menetelmien mukaisen johtamismallin soveltuvuudesta kohdeorganisaation kaltaisessa organisaatiossa. Haastatteluista voidaan päätellä, että menetelmä on myös asiantuntijaorganisaatiossa toimiva, mutta se tulee viedä laajempaan käsittelyyn koko konserniin, eikä sen toimivuutta voi testata vain konsernin yhdessä yksikössä. Lean-menetelmien toiminnallisuus edellyttää organisaation johdon täyden tuen onnistuakseen.

Lean-menetelmien käyttö on aiemmin ollut tutumpaa tuotantoympäristöistä. Kehittämistehtävän myötä voitaneen todeta, että lean- menetelmiä voidaan käyttää myös abstraktimmissa toimintaympäristöissä, joissa tuotannon mittarit ovat erilaisia. Leania voidaan soveltaa ja kehittää edelleen, kuten mittareitakin. Liike-elämässä liike ei pysähdy, se liikkuu ja etenee taukoamatta, joten kehitettävää riittää kyllä.

Tämän kehittämistehtävän jatkotoimenpiteenä on tehdä laajempi katsaus, niin johtamisen, kuin prosessienkin toimivuuteen koko konsernissa. Tekeminen voidaan aloittaa tämän kehittämistehtävän kohdeorganisaation prosessikuvausten päivittämisellä, joko toimintakäsikirjan muodossa tai muulla tavoin, mutta sen tulee olla ensisijainen toimenpide. Se, halutaanko lean-ajattelu kytkeä tulevaan toiminnan kehittämiseen, jää nähtäväksi. Mikäli lean-ajattelua halutaan vahvistaa koko organisaatiossa, tulee siihen saada organisaation johdon tuki ja sitoutuneisuus. Ilman johdon tukea ja sitoutuneisuutta lean-ajattelun mukaista prosessijohtamista ei ole mahdollista viedä eteenpäin.

Kehittämistä johtamisessa on tehtävä jatkuvasti. Hyvä johtajuus on tärkeä osa organisaation toimintaa poimittaessa organisaation strategiasta muutamia ajatuksia. Strategiaassa mainittu toimiva perusta edellyttää henkilöstön tyytyväisyyttä ja työpaikan suositushalukkuutta. Visio, joka on yhteisellä matkalla maailman parhaaksi, puolestaan edellyttää johdon sitoutuneisuutta viedä konserni ja sen asiakkaat yhteiselle matkalle maailman parhaaksi. Visio viittaa siihen makrokulttuuriin, jossa organisaatio toimii, eli yhteiskuntaan. Hyvä johtaminen korostuu poikkeusoloissa, kun johtajan tehtävä on säilyttää organisaatiossa luottamus omaan aloitekykyyn ja organisaation toimintaan. Aloitekykyisyys palvelee niin organisaatiota kuin yksilöä kehittymään etujensa mukaisesti (Jebb, 1996. Viitattu 16.4.2020).

Asiantuntijaorganisaatiossa asiakaslähtöisen prosessijohtamisen malli on mahdollinen, mutta se vaatii koko organisaatiolta syvää sitoutuneisuutta ja samalla perinteisten ajattelumallien uudistamista. Perinteitä tulee kunnioittaa, mutta uuden toimintamallin ja johtamiskulttuurin saavuttamiseksi, niiden rinnalle on kyettävä luomaan uusia tapoja toimia ja johtaa.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Anttila, P. Viitattu 13.2.2020. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metoditietämystä kaikille. Metodix.

Brandall, B. & Henshall, A. The Complete Guide to Business Process Management. 2016. Verkkojulkaisu. Process.st. <https://www.process.st/what-is-a-process/>

Digite www-sivut. Viitattu 11.10.2019. <https://www.digite.com/kanban/kanban-board/>

Edu.fi www-sivut. Viitattu 21.10.2019. http://www03.edu.fi/oppimateri-aalit/puutuoteteollisuus/yrittaminen/liiketoimintaprosessi/index_liiketoiminnan_prossointi.html

Etlan julkaisu: Ohlsbom, R. & Maliranta, M. 23.9.2019. Management Practices in Finnish Manufacturing Establishments: Evidence from FMOP.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen Taito, elämän mittainen matka. Talentum. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/EAJBDXGTFF#kohta:2.\(\(20\)Mit\(\(e4\)\(\(20\)johtaminen\(\(20\)on?\(\(20\):\(2.1.\(\(20\)Tahto\(\(20\)ja\(\(20\)p\(\(e4\)\(\(e4\)t\(\(f6\)ksenteko\(\(20\)/piste:b139](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/EAJBDXGTFF#kohta:2.((20)Mit((e4)((20)johtaminen((20)on?((20):(2.1.((20)Tahto((20)ja((20)p((e4)((e4)t((f6)ksenteko((20)/piste:b139)

Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Alma Talent. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/FAGBCXHUG#kohta:8.\(\(20\)HYV\(\(c4\)N\(\(20\)JOHTAMISEN\(\(20\)VIISI\(\(20\)E\(\(\(T\(\(c4\)\(\(20\)JA\(\(20\)KAKSI\(\(20\)KOMPASTUSKIVE\(\(c4\)\(\(20\):8.\(\(20\)HYV\(\(c4\)N\(\(20\)JOHTAMISEN\(\(20\)VIISI\(\(20\)E\(\(\(T\(\(c4\)\(\(20\)JA\(\(20\)KAKSI\(\(20\)KOMPASTUSKIVE\(\(c4\)\(\(20\)/piste:b863](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/FAGBCXHUG#kohta:8.((20)HYV((c4)N((20)JOHTAMISEN((20)VIISI((20)E(((T((c4)((20)JA((20)KAKSI((20)KOMPASTUSKIVE((c4)((20):8.((20)HYV((c4)N((20)JOHTAMISEN((20)VIISI((20)E(((T((c4)((20)JA((20)KAKSI((20)KOMPASTUSKIVE((c4)((20)/piste:b863)

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

Jebb, Fiona. 1996. "Sumantra Ghoshal." Management Today:70-71 (<https://search-proquest-com.lillukka.samk.fi/docview/214779011?accountid=13708>)

Järvinen, P., Rantala, J & Ruotsalainen P. 2014. Johda suoritusta. Talentum. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/JABBFXCTEB#kohta:OSA\(\(20\)1\(\(\(20\)MIKSI\(\(20\)UUDENLAISTA\(\(20\)SUORITUKSEN\(\(20\)JOHTAMISTA\(\(20\)TARVITAAN?\(\(20\):\(3.\(\(20\)Tavoitteiden\(\(20\)johtaminen\(\(20\):Tavoitteiden\(\(20\)asettaminen\(\(20\)/piste:b348](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/JABBFXCTEB#kohta:OSA((20)1(((20)MIKSI((20)UUDENLAISTA((20)SUORITUKSEN((20)JOHTAMISTA((20)TARVITAAN?((20):(3.((20)Tavoitteiden((20)johtaminen((20):Tavoitteiden((20)asettaminen((20)/piste:b348)

Kamensky, M. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. 2015. Helsinki: Alma Talent Oy.

Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat – peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kauppalehti www-sivut. Viitattu 12.1.2020. https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kl/9d927215-df25-450e-8293-997f5c470a4e?ref=newsletter:2cdb&utm_source=Johtaminen_uutiskirje&utm_medium=email&utm_campaign=Johtaminen_uutiskirje

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finva Oy.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki. Alma Talent Oy.

Kotter, J. 2012. Leading Change. Harvard Business Publishing. Harvard Business Press.

KvaliMOTV www-sivut. Viitattu 19.3.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2008. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. Helsinki. Teknologiainfo Teknova Oy.

Laatuakatemia www-sivut. Viitattu 4.11.2019. <http://www.kotiposti.net/tuurala/PDCA.htm>

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Logistiikan maailma www-sivut. Viitattu 4.11.2019. <http://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/>

Los Techies www-sivut. Viitattu 19.10.2019. <https://lostechies.com/andrewsiemer/2016/01/07/value-stream-map/>

Making Process Improvement Stick. 2018. Harvard Business Review. Viitattu 11.10.2019. <https://serch-ebcohos-com.lillukka.samk.fi/login.aspx?direct=true&AuthType=ip&db=bsh&AN=132555573&site=ehost-live&scope=site>

Mannermaa, K. 2018. Työsuojelupäällikön käsikirja. 2018. Helsinki: Alma Talent.

Modig, N. & Åhlström, P. 2016. Tätä on lean – ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica publishing.

Nicholas, J. 2010. Lean production for competitive advantage: A comprehensive guide to lean methodologies and management practices. Productivity Press. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/detail.action?docID=5338532>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Pitkäranta, A. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikorkeakouluun. 2014. Helsinki. e-Oppi Oy.

Porter, M.E. January 2008. Viitattu 12.2.2020. Harvard Business Review. The Five Competitive Forces That Shape Strategy.

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet. Helsinki. Alma Talent.

Seeck, H. & Järvelä, S. Viitattu 12.2.2020. Artikkelit Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 3/2007 (5. vsk.).

Six Sigma www-sivut. Viitattu 5.9.2019. <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/lean/>

Sutela, H. & Lehto, A. 2013. Työolojen muutokset 1977–2013. Helsinki. Tilastokeskus.

Torkkola, S. 2017. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Alma Talent.

Toyotan www-sivut. Viitattu 12.8.2019. <https://www.toyota.fi/toyota/toyota-way.json>

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

VR-Yhtymän www-sivut. Viitattu 24.6.2019. <https://www.vrgroup.fi>

Vom Brocke, J., Schmiedel, T. (University of Liechtenstein, Vaduz, Principality of Liechtenstein), Recker, J. (Queensland University of Technology, Brisbane, Australia), Trkman, P. (University of Ljubljana, Ljubljana, Slovenia), Martens, W., Viaene, S. (Vlerick Business School and KU Leuven, Leuven, Belgium). Ten principles of good business process management. Business Process Management Journal. Emerald Group Publishing Ltd.

Womack James P. & Jones Daniel T. 2003. Lean Thinking Banish waste and create wealth in your corporation. Lontoo. Simon & Schuster UK Ltd.

Ylen www-sivut. Viitattu 22.9.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-8154206>

Ylen www-sivut. Viitattu 19.10.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-11022428>

Haastattelun saatekirje

Hei,

opiskelen Satakunnan Ammattikorkeakoulussa, Porin yksikössä palveluliiketoiminnan ja johtamisen koulutusohjelmassa. Suoritan ylempää AMK-tutkintoa ja teen opinnäytetyötäni, johon tarvitsisin hieman sinun apuasi haastattelun muodossa.

Opinnäytetyön aiheena on johtamisen ja prosessien kehittäminen asiantuntijaorganisaatioissa lean-menetelmien mukaisesti. Ohessa on lyhyt tietopaketti lean-filosofiasta ja sen menetelmistä. Lähetän sinulle tämän viestin mukana myös haastattelukysymykset, joihin toivon sinun hieman tutustuvan ennen varsinaista haastattelua.

Haastattelun luonne on avoin ja sen toivotaan sujuvan keskustelunomaisesti, tarvittaessa voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä haastattelun edetessä.

Haastattelu kestää arviolta 30-45minuuttia. Haastattelu nauhoitetaan haastattelumateriaalin käyttämisen mahdollistamiseksi opinnäytetyön raportin palauttamiseen saakka. Haastattelut litteroidaan siten, että yksittäistä vastaajaa ei voi tunnistaa raportista. Haastattelumateriaali hävitetään raportoinnin jälkeen. Koko prosessin ajan haastattelumateriaali on luottamuksellista eikä sitä luovuteta eteenpäin kolmannelle osapuolelle.

Haastattelun ajankohta ja paikka sovitaan erikseen.

terveisin, Piia Kylmälahti

puh. ~~0103688334~~

piia.kylmalahti@student.samk.fi (~~XXXXXXXXXXXX~~)

Haastattelukysymykset

JOHTAMINEN

Minkälainen johtamiskulttuuri mielestäsi on toimiva?

Mitä kehitettävää johtamisessa on?

- kiinteistöyksikössä
- konsernissa

Mitkä asiat korostuvat asiantuntijaorganisaation johtamisessa?

Mihin osa-alueisiin asiantuntijaorganisaation johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota, jotta tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen olisi mahdollista?

Onko kiinteistöyksikön visio, strategia ja arvot riittävän selkeitä?

Oletko päässyt itse vaikuttamaan niihin?

Voitko vaikuttaa hyvään johtamiseen kiinteistöyksikössä? Miten?

PROSESSIT

Minkälaiset prosessit ovat mielestäsi toimivia?

Mitä kehitettävää prosesseissa on?

- kiinteistöyksikössä
- konsernissa

Onko prosessit mielestäsi selkeästi kuvattu kiinteistöyksikössä?

Kuka omistaa kiinteistöyksikön prosessit?

Miten prosessit linkittyvät toisiinsa? (vuokraus/ylläpito/kiinteistökehitys)

Miten kiinteistöyksikön prosessit linkittyvät muihin liiketoimintoihin?

Tarvitaanko organisaatiossa lisää prosessiosaamista?

Voitko vaikuttaa prosessien toimivuuteen kiinteistöyksikössä?

LEAN-FILOSOFIA

Onko lean- filosofia sinulle ennestään tuttu?

Voisiko lean- filosofian mukainen prosessijohtaminen toimia VR:n kiinteistöyksikössä?

Miten jatkuvan parantamisen mallia voitaisiin hyödyntää?

Miten hukkan eliminointia voitaisiin parantaa?

Kuinka prosessin virtausta voitaisiin kehittää kiinteistöyksikössä?

Haastattelukirjeen liite

LEANISTA LYHYESTI:

Lean on asiakaslähtöinen prosessijohtamisen malli. Se perustuu virtauksen maksimointiin (exit rate) ja hukkan poistamiseen (menetetty aika). Sen perimmäisenä tarkoituksena on lyhentää läpimenoaikaa poistamalla hukkaa.

Lean on alunperin Toyotan tehtailla kehitetty toimintamalli, jossa tuotannon tehostamiseksi tarvittiin uusia konsepteja, teorioita ja työkaluja. Ne itsessään eivät kuitenkaan ratkaise ongelmia vaan työkalujen on tarkoitus kaivaa prosessista ongelmat esiin, jotka organisaation jäsenet ratkovat työkalujen ja konseptien avulla. Lean ei kuitenkaan perustu yksinomaan työkaluihin ja teorioihin, vaan myös ajattelu- ja käyttäytymismalleihin: jatkuva parantaminen ja sopeutuminen. Toyotassa tällä estetään organisaation pysähtyneisyys, sillä parannustoimenpiteiden tulee olla osa päivittäistä toimintaa, joka priorisoidaan tuotannon edelle.

Yrityksen tehtävänä on tuottaa itselleen ja asiakkailleen arvoa. Työn suorittamiseen kuluu aikaa ja tätä aikaa kutsutaan läpimenoajaksi (lead time). Läpimenoaika sisältää arvoa lisäävää (value added time) ja ei arvoa lisäävää aikaa (non value added time). Arvoa lisäävästä ajasta asiakas on valmis maksamaan joko suoraan tai epäsuorasti. Läpimenoajan ja arvoa lisäävän ajan suhdetta kutsutaan virtaustehokkuudeksi tai prosessin jaksoajan tehokkuudeksi.

Leanin johtamissysteemi poikkeaa perinteisestä ylhäältä alas johtamistyylisestä. Leanin mukaan tarvitaan päivittäistä, jatkuvaa johtamista ja onnistuneita päätöksiä siitä, kuinka asiakastytyväisyyttä kasvatettaisiin. Leanissa johtaminen ja parantaminen ovat yksi ja sama asia. Oleellista on pienentää kustannuksia ja parantaa laatua.

Esimerkkejä lean- työkaluista:

kaizen eli jatkuva parantaminen, jota kaikki tekevät kaikkialla. Johtajat, työntekijät ja asiantuntijat niin henkilökohtaisessa elämässä kuin työpaikoillakin. (asiakkaan tuntemus, virtaus, jalkautuminen, osallistaminen, läpinäkyvyys) (Kaizen instituutti)

kanban on tiimin toiminnanohjauksen ohjauksellinen prosessityökalu. Visuaalinen työkalu tarvevetoisen työn edistämiseksi ja samanaikaisen työn tekemisen rajoittamiseksi.

imuohjaus on toimintatapa, jossa vasta asiakkaan ”tilaus” käynnistää hankinta- ja valmistusprosessin.

Poka-Yoke inhimillisten virheiden minimointi

VSM Systeeminäkemys arvon virtauksesta, asiakkaan näkökulmasta eli horisontaalisesti.