



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Anne-Mari Kujala

Lean ja henkilöstöhallinnon prosessit kasvuyrityksen tukena

Opinnäytetyö

Kevät 2021

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri
Liiketoimintaosaaminen (ylempi AMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketoimintaosaaminen (ylempi AMK)

Tekijä: Anne-Mari Kujala

Työn nimi: Lean ja henkilöstöhallinnon prosessit kasvuyrityksen tukena

Ohjaaja: Beata Tajala

Vuosi: 2021

Sivumäärä: 55

Liitteiden lukumäärä: 1

Tutkimus käsittelee Leania ja sen hyödyntämistä esimiestyössä ja prosessijohtamisessa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miksi globaalit henkilöstöhallinnon prosessit eivät olleet selkeitä kohdeyrityksen esimiehille. Tutkimus keskittyy globaaleihin henkilöstöhallinnon prosesseihin ja niiden ongelmakohtiin kohdeyrityksessä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena nopeasti kasvavassa kasvuyrityksessä. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin osallistuvaa havainnointia, havainnointipäiväkirjaa, haastatteluja ja kirjallisia tietolähteitä. Työn tutkimusosuus koostui tutkimusmenetelmien kuvauksista ja eri menetelmin kerätyistä tutkimusaineistoista ja niiden hyödyntämisestä tutkimuksessa. Teoriatausta tuki tutkimuksen aikana tehtyjä havaintoja.

Tutkimuksen aikana löydettiin useita ongelmakohtia, joista osa oli jo johdon ja paikallisen henkilöstöhallinnon tiedossa. Havaitut ongelmakohtat liittyivät mm. viestintään, tiedon löytymiseen, kouluttamiseen ja osaamisen kehittämiseen sekä esimiesten rooliin.

Tutkimuksen tulosten perusteella on jo tehty joitakin toimenpiteitä, mutta kehittämistä tarvitaan edelleen. Tutkimuksen perusteella tarvitaan paikallisia koulutuksia esimiesten äidinkielellä globaaleista henkilöstöhallinnon prosesseista esimiesten osaamisen ja ymmärryksen kasvattamiseksi. Esimiesten työkuorma täytyy saattaa sopivaksi, jotta heillä on asiantuntijarooliin lisäksi aikaa myös esimiestehtäviin eivätkä he kuormitu liikaa. Tutkimuksen aikana kehitettiin HR-vuosikello, joka jatkokehitettiin prosessikaavioksi esimiestyön tueksi. Kehitetty vuosikello osoittautui jo muutaman viikon aikana hyödylliseksi ja tarpeelliseksi työkaluksi esimiehille ja johdolle.

Havaittuja kehityskohtia on kehitettävä jatkuvasti Lean-kulttuurin keinoin. Tutkimuksen aikana kehitetty prosessikaavio tukee esimiehiä esimiestyössä, mutta sitä on tarkasteltava säännöllisesti, kehitettävä ja tarvittaessa uudistettava, jotta prosessikaavio tukee esimiehiä esimiestyössä myös tulevaisuudessa.

¹ Asiasanat: lean-ajattelu, prosessijohtaminen, esimiestyö

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Master of Business Administration (MBA)

Author: Anne-Mari Kujala

Title of thesis: Lean and human resource management processes supporting a growth company

Supervisor: Beata Taijala

Year: 2021

Number of pages: 55

Number of appendices: 1

The present study deals with Lean and the utilization of Lean in supervisory work and process management. The aim of the thesis was to find out why global human resource management processes were not clear to the target company's supervisors. The study focuses on global human resource management processes and their problem areas at the target company.

The study was conducted as a qualitative action study at a fast-growing growth company. The data collection methods used were participatory observation, an observation diary, interviews, and written data sources. The research part of the work consisted of the descriptions of the research methods and the data collected by different methods, and their utilization in the study. The theoretical background supported the observations made during the study.

During the study, several problem areas were identified, some of which were already known to the management and the local human resources management. The identified problem areas were related to e.g. communication, information retrieval, training and competence development, and the roles of the supervisors.

Based on the results of the study, some measures have already been taken, but further development is needed. Based on the study, there is a need for local training in the native language of supervisors on global human resource management processes to increase the supervisors' skills and understanding. The workload of the supervisors must be adjusted so that, in addition to their role as experts, they also have time for supervisory tasks and are not overburdened. During the study, an HR annual wheel calendar was created, which was further developed into a process diagram to support supervisory work. The developed annual wheel proved to be a useful and necessary tool for the supervisors and management in just a few weeks.

The identified areas for development must be continuously developed through the Lean culture. The process diagram developed during the study supports the supervisors in supervisory work, but it needs to be reviewed regularly, developed and, if necessary, updated so that the process diagram will also support the supervisors in supervisory work in the future.

¹ Keywords: Lean, process management, supervisory work

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	5
1 JOHDANTO	6
2 ESIMIESTYÖN KEHITTÄMINEN PROSESSIJOHTAMISYMPÄRISTÖSSÄ..	9
2.1 Lean prosessijohtamisen taustalla	9
2.2 Prosessijohtaminen	12
2.2.1 Prosessijohtaminen Lean-periaatteilla	15
2.2.2 Prosessien kehittäminen ja uudistaminen	16
2.2.3 Prosessikartta ja prosessikaavio	19
2.3 Esimies prosessijohtajana	20
2.3.1 Esimiehen rooli organisaatiossa	21
2.3.2 Esimiehen itsetuntemus ja jaksaminen	28
3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS.....	31
3.1 Toimintatutkimus	31
3.2 Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi	36
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	39
4.1 Nykytila.....	39
4.2 Tutkimuksessa havaitut ongelmakohdat	40
4.3 Tutkimuksen kehitys- ja toimenpide-ehdotukset.....	44
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	49
LÄHTEET	53
LIITTEET	56

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Toyotan tavan neljän periaateluokan malli (Liker 2006, 6).....	10
Kuvio 2. TPS-järjestelmän pyramidi (Modig & Åhlström 2013, 138).	12
Kuvio 3. Esimerkkejä organisaation prosesseista (Laamanen & Tinnilä 2009, 123).....	13
Kuvio 4. Lean-toimintatapa eri koulukuntien ja ohjausperiaatteiden välillä (Hannus 1994, 208).....	14
Kuvio 5. Prosessien kehittäminen (Lecklin 1999, 145).	17
Kuvio 6. Prosessin kehittämispolku (Lecklin & Laine 2009, 44).	18
Kuvio 7. Prosessien parantaminen ja uudistaminen (Lecklin & Laine 2009, 211).....	19
Kuvio 8. Prosessikaavioon kuvataan rooli ja tekeminen (Laamanen 2007, 79).	20
Kuvio 9. Toimivan työyhteisön perusta (Järvinen 2009, 28).....	21
Kuvio 10. Esimiehen ammatillisen ja persoonallisen minän käyttö ja tasapaino (Järvinen 2009, 140).....	24
Kuvio 11. Ihmisten käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet (Järvinen 2009, 98).....	27
Taulukko 1. Tutkimuksen kehitysehdotukset eriteltynä toimenpiteiksi.	48

1 JOHDANTO

Maailma on muuttunut viimeisten vuosien ja vuosikymmenten aikana. Teknologinen kehitys ja digitalisaatio ovat muokanneet maailmaa ja tuoneet paljon muutoksia. Tietoa on nykyään saatavalla helposti mistä vain ja informaatiotulva on välillä hyvin kuormittavaa. Ihmisten on välillä mahdotonta keskittyä olennaiseen, koska heidän pitäisi olla samaan aikaan monessa eri paikassa ja tehdä montaa eri asiaa samaan aikaan. Tämä korostuu erityisesti johtamisessa ja esimiestyössä, koska esimiehellä on usein sekä asiantuntijarooli, että esimiesrooli ja esimiehen pitäisi selviytyä molemmista.

Kauhanen (2018, 13–14) näkee organisaatioiden johtamisen olevan nykypäivänä haasteellista. Hän huomauttaa, että päätöksen teossa on huomioitava samaan aikaan monia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Organisaatioiden toiminta on muuttunut nopeasti muuttuvaksi ja arvaamattommaksi. Robotisaatio ja digitalisaatio ovat mullistaneet liike-elämää luoden monenlaisia uusia mahdollisuuksia, mutta tuhoten samalla vanhoja. Organisaation tulee järjestelmällisesti havainnoida sisäistä ja ulkoista ympäristöä ja olla valmiina tekemään muutoksia ja linjauksia nopeasti ja joustavasti. Muuten menestymisen mahdollisuudet pienenevät.

Järvinen (2009, 32–33) on huomannut saman ja näkee organisaatioiden elävän jatkuvassa muutoksessa. Hän korostaa, että johtaminen ei sinällään ole muuttumassa, mutta johtamisen merkitys korostuu perusteiden pysyessä samoina. Työelämän vauhdin kiihtyessä esimieheltä vaaditaan toiminnan johtamisessa aktiivisempaa ja valppaampaa otetta. Työyhteisössä on oltava selkeitä toiminnallisia rakenteita, jotta työyhteisön jäsenet voivat hoitaa perustehtäviään ja saavuttaa tavoitteita. Työntekijöillä tulee olla kokonaiskuva organisaatiosta ymmärtääkseen miten työprosessit kulkevat ja miten yrityksen toiminta on organisoitu.

Laamanen (2007, 179) tuo lisäksi esille osaamisen merkityksen kasvavana menestystekijänä liiketoiminnassa. Hän huomauttaa tietotekniikan kehityksen vaikuttavan paljon ja mahdollistavan tietämyksen jakamisen ja rutiinitöiden automatisoinnin. Hän myös huomauttaa yhteiskunnan verkottumisen ja monimutkaistumisen lisäävän osaamisen merkitystä.

Kehittämistyön tavoitteena on selkiyttää kohdeyrityksen johdolle ja esimiehille yrityksen henkilöstöhallinnon perusprosesseja. Tavoitteena on tehdä henkilöstöhallinnon globaaleista

prosesseista näkyvämpiä esimiehille ja kehittää henkilöstöhallinnon perusprosesseista työkalu esimiestyön tueksi. Tutkimuksen tavoitteena on lisäksi selvittää miksi globaalit henkilöstöhallinnon prosessit eivät ole selkeitä esimiehille ja johdolle.

Tutkimuksen kohteena on läntisen Suomen alueella toimiva diagnostiikka-alan yritys. Kohdeyritys on henkilöstömäärän ja liikevaihdon mukaisesti mitattuna suuryritys. Yrityksen emoyhtiö sijaitsee Euroopassa ja organisaatio kuuluu tämän lisäksi osaksi suurta globaalia konsernia. Kohdeyritys on kasvanut viimeisten vuosien aikana paljon ja yrityksen henkilöstö- ja esimiesmäärä on tuplaantunut lyhyessä ajassa.

Kohdeyrityksessä on paljon erilaisia henkilöstöhallinnon prosesseja, joista suurin on globaalin konsernin prosesseja, joita noudatetaan myös Suomen yrityksessä. Yritys noudattaa globaalin konsernin henkilöstöhallinnon prosesseja paikallisen henkilöstöhallinnon tuella. Henkilöstöhallinnon prosessit on määritelty, mutta esimiehet kokevat niiden noudattamisen työlääksi ja aikaa vieväksi ja ne tulevat varsinkin uusille esimiehille yllätyksenä. Ongelmana on myös, että esimiehet eivät ole varanneet prosesseihin riittävästi työaikaa muun työn ohella. Tietoa prosesseihin liittyen on myös saatavilla niin monissa eri paikoissa, ettei esimies aina tiedä mistä etsiä viimeisintä tietoa oman työnsä tueksi tai mitä heiltä missäkin tilanteessa vaaditaan.

Kohdeyritys on osa globaalia konsernia, jossa Lean nähdään kaiken toiminnan ja johtamistavan perustana. Yrityksen Lean-kulttuuri on vahva ja ainutlaatuinen, se ohjaa yrityksen kulttuuria ja suoriutumista kaikilla yrityksen osa-alueella. Lean on kaiken pohja, se ohjaa sitä mitä yritys tekee, mittaa suoriutumista ja ajaa jatkuvaa muutos- ja parannustoimintaa. Jatkuvan parantamisen kulttuuri ja ajattelutapa on vahva, ja konsernilla on käytössä monia erilaisia Lean-työkaluja, joiden avulla vähennetään hukkaa ja löydetään parhaita tapoja toimia. Lean-työkaluista tärkeimpiä ovat tämän tutkimuksen kannalta olleet gemba ja Kaizenit.

Lean-malli on kehitetty Kourin (2009, 6) mukaan Toyotan tuotantoperiaatteiden pohjalta Japanissa. Hän näkee Leanin levinneen ensin autoteollisuuteen, mutta nykyisin Lean nähdään johtavana tuotantoperiaatteena melkein kaikilla toimialoilla.

Leanin tarkoituksena on Kourin (2009, 7) mukaan antaa yrityksen työntekijöille mahdollisuus osallistua kehitystyöhön, parantaa työskentelyolosuhteita, parantaa yrityksen kilpailukykyä sekä tehdä oikeita asioita. Womack ja Jones (2003, 15) näkevät, että Lean tarjoaa tavan määrittää arvo, sisällyttää arvoa luovat toiminnot parhaassa järjestyksessä ja yhdistää nämä toiminnot keskeytyksettä, kun joku niitä pyytää sekä suorittaa ne yhä tehokkaammin. Kouri (2009, 36) lisää, että Leanin toteuttamisessa tekemällä oppiminen on tärkeintä. Hänen mukaansa yrityksen kilpailukyvyyn nähdään riippuvan yksittäisen työntekijän osaamisesta. Lean-toimintamallin keskeisimpänä tavoitteena on kehittää työntekijöiden osaamista ja henkilökohtaisia taitoja, joiden nähdään parantavan myös yrityksen kilpailukykyä.

2 ESIMIESTYÖN KEHITTÄMINEN PROSESSIJOHTAMISYMPÄRISTÖSSÄ

Likerin ja Meierin (2006, 219) mukaan ero menestyksen ja epäonnistumisen välillä alkaa johtajuudesta. Heidän mukaansa menestys alkaa johtajuudesta eli ylhäältä johdosta, mutta viime kädessä prosesseja vievät eteenpäin lisäarvoa tuottavat työntekijät, eli he, jotka toimivat yrityksen keskivaiheilla.

Tässä luvussa käydään aluksi läpi Lean-ajattelun historiaa, Leanin perusajatusta sekä miten Lean näkyy prosessijohtamisessa. Luvussa käsitellään myös prosesseja, mitä prosessit ja prosessijohtaminen ovat sekä käsitellään esimiestyötä ja esimiehen vastuuta. Tutkimuksessa käsitellään prosessijohtamista Leanin avulla huomioiden esimiesten rooli prosessien johtamisessa.

2.1 Lean prosessijohtamisen taustalla

Modigin ja Åhlströmin (2013, 77) mukaan Toyotan sisäistä tuotantofilosofiaa Toyota Production Systemiä (TPS) on kehitetty melkein sata vuotta. Heidän mukaansa TPS on nykyään tunnettu käsite länsimaissa ja toimii esikuvana monille erilaisille teollisuus- ja palvelualojen organisaatioille. Länsimaiset tutkijat kiinnostuivat Toyotasta 1980-luvulla. He nimesivät havaintonsa Leaniksi keksien samalla uuden käsitteen. Lean on käsitteenä luotu heidän mukaansa Toyotan lähtökohdista, mutta TPS ja Lean ovat silti kaksi eri käsitteitä.

Karlöfin (2002, 279) mukaan Lean-filosofia alkoi herättää kiinnostusta 1980-luvun alussa. Hän esittää Lean-tuotantomallin koostuvan kahdesta eri osatekijästä. Hänen mukaansa ensimmäinen osatekijä on yksikkökustannusten alentaminen ja toinen osatekijä on pyrkiminen jatkuvaan parantamiseen eli Kaizeniin. Tämä tarkoittaa hänen mukaansa ihmisten kannustamista tarkastelemaan työtä ja työn sisältöä uusin silmin sekä ottamaan osaa tarjoutuvista mahdollisuuksista. Karlof ja Helin Lövingsson (2009, 79) lisäävät Kaizenin olevan sekä toiminnan kehittämisen filosofia, että menetelmä. He toteavat Kaizenin tarkoittavan muutosta parempaan, eli jatkuvia parannuksia, jotka nähdään tärkeinä pidemmän aikavälin menestyksen kannalta, mutta eivät vaadi suuria investointeja. Heidän mukaansa on tärkeää, että henkilöstö ja johto osallistuvat parantamistyöhön.

Kourin (2009, 6) mukaan Leania noudattavat yritykset nähdään toimialansa kannattavimpina sekä nopeimmin kasvavina. Hänen mukaansa Lean näkyy tuotannon organisoinnissa, mutta myös jatkuvassa kehitystyössä. Petersson ym. (2018, 21) näkevät Leania kohti pyrkimisen strategiana, joka on osoittautunut menestykselliseksi eri puolilla maailmaa toimintaa eri tavoin parantavien tavoitteiden saavuttamisessa. Womack ja Jones (2003, 15) puolestaan esittävät Leanin tarjoavan tavan tehdä enemmän vähemmällä. Vähemmän laitteita, vähemmän aikaa, vähemmän tilaa ja vähemmän ihmisten tekemää työtä samalla, kun päästään lähemmäksi asiakasta tarjoamalla juuri sitä mitä he haluavat. He näkevät Leanin tarjoavan myös keinon tehdä työstä antoisampaa antamalla välitöntä palautetta muuttamalla hukkaa arvoksi.

Likerin (2006, 6) mukaan Toyotan työkalut ja laadunparannusmenetelmät, kuten oikea-aikaisuus, Kaizen, jidoka, heijunka ja yksiosainen virtaus synnyttämään Toyotan Lean-tuotannon vallankumouksen. Hän näkee Toyotan menestyksen juontuvan yhtiöfilosofiasta, jonka perusteena ovat ihmisten ja inhimillisten motivaatioiden ymmärtäminen. Toyotan menestys pohjautuu kykyyn kehittää johtajuutta, eri tiimejä sekä kulttuuria, strategioiden laatimiseen, suhdetoiminnan rakentamiseen sekä oppivan organisaation ylläpitämiseen. Hänen näkemyksensä on kuvattu kuviossa 1. Kouri (2009, 6) puolestaan näkee Leanin voimakkaasti sidoksissa yrityskulttuuriin, mutta myös henkilöstön osallistumiseen kehityshankkeissa.

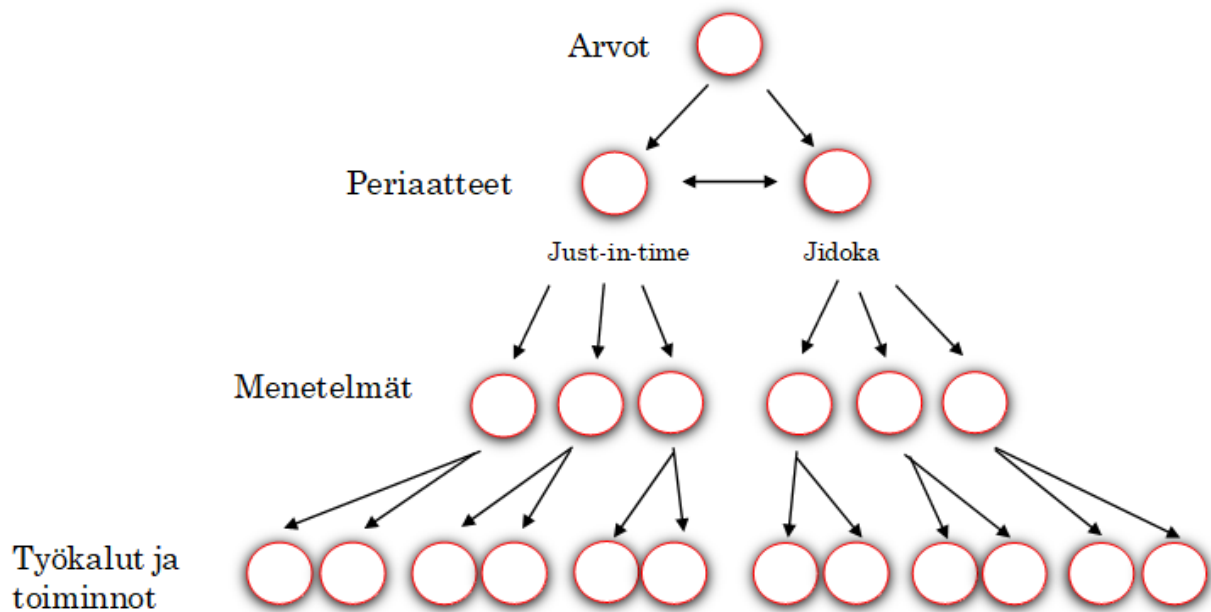


Kuvio 1. Toyotan tavan neljän periaateluokan malli (Liker 2006, 6).

Peterssonin ym. (2018, 31) mukaan organisaation johtaminen Leanin mukaisesti vaatii ymmärrystä Leanista, jotta Leanin ajattelumalleja voidaan soveltaa yrityksen toiminnan toimintaedellytyksiin. Liker (2006, 13) puolestaan huomauttaa monen yrityksen kuvittelevan olevansa Lean-yrityksiä, mutta he eivät ole. Hänen mukaansa yritykset omaksuvat joitain periaatteita, mutta eivät kaikkia, jonka vuoksi heidän tekemistensä parannuksista ei löydy rohkeutta eikä älykkyyttä ylläpitää muutoksia koko yrityksessä. Likerin mukaan edellä mainittujen yritysten suorituskyky on kaukana sellaisten yritysten takana, jotka ovat oikeasti omaksuneet todellisen jatkuvan parantamisen kulttuurin.

Peterssonin ym. (2018, 36) mukaan Leanin pyrkimyksenä on ohjata organisaatiota yhteisestä arvopohjasta. Heidän mukaansa tämä mahdollistaa omien päätösten tekemisen arvojen antamien yhteisten suuntaviivojen sisällä. He näkevät arvot keskeisinä osina organisaatioiden johtamisessa haluttuun suuntaan. Lean-periaatteet määrittävät hyvät toimenpiteet ja niiden täytyy olla yhtenäisessä linjassa organisaation arvojen kanssa, jotta voidaan välttää konfliktit. He näkevät arvot ja Lean-periaatteet tärkeinä, mutta huomauttavat, etteivät ne automaattisesti johda toimintaa. Heidän mukaansa toimintaa parantaakseen tarvitaan tapa toimia, eli erilaisia menetelmiä ja työtapoja. Lean-periaatteiden avulla saadaan valittua oikeat työtavat todellisen tarpeen pohjalta. Valittujen työtapojen oikeellisuus voidaan varmistaa tulosten seuraamisella. Jos tulokset eivät toimintatavoista huolimatta ole mitä halutaan, täytyy palata Lean-periaatteisiin ja muuttaa toimintatapoja tai valita uusia toimintatapoja. On myös mahdollista, että toimintatapoja ei noudateta yhtenäisesti eikä oikein, jolloin on puututtava asiaan. (Petersson ym. 2018, 36 & 38–40.)

Modig ja Åhlström (2013, 130–138) puolestaan näkevät arvojen määrittävän, miten yritysten tulee toimia päästäkseen haluamaansa tilaan. He korostavat periaatteiden ohjaavan näkemään miten ja mitä tulee organisaatiossa priorisoida. Periaatteet toteuttavat arvoja eli määrittävät miten tehdä päätöksiä ja mitkä asiat ovat tärkeitä. Just-in-time-periaate tarkoittaa virtauksen luomista. Jidoka-periaatteessa luodaan niin visuaalinen ja näkyvä organisaatio, että epäkohdat ja ongelmat huomataan heti. Just-in-time ja jidoka voidaan nähdä kolikon eri puolina, mutta ne yhdessä saavat organisaation keskittymään tärkeimpään. Menetelmät näyttävät miten organisaatiot voivat parhaiten toimia, määrittävät miten suorittaa tehtäviä. Menetelmät rakentuvat siitä, mitä organisaatiot tekevät ja mitä heillä on. Työkalut ja toiminnot toteuttavat organisaation menetelmät. Kokonaisuus on kuvattu tarkemmin kuviossa 2.



Kuvio 2. TPS-järjestelmän pyramidi (Modig & Åhlström 2013, 138).

Peterssonin ym. (2018, 58–59) mukaan toiminnan parantamisessa on kyse oppimisesta, mutta myös uusien ja parempien työtapojen, eli Lean-periaatteiden etsimisessä saavuttaakseen parempia tuloksia. Heidän mukaansa pyrkiminen Leania kohti tarkoittaa, ettei pysähdytä, vaikka toiminto olisi erinomainen, vaan keskitytään aina jäljellä oleviin hukun lähteisiin ja toiminnan parantamiseen.

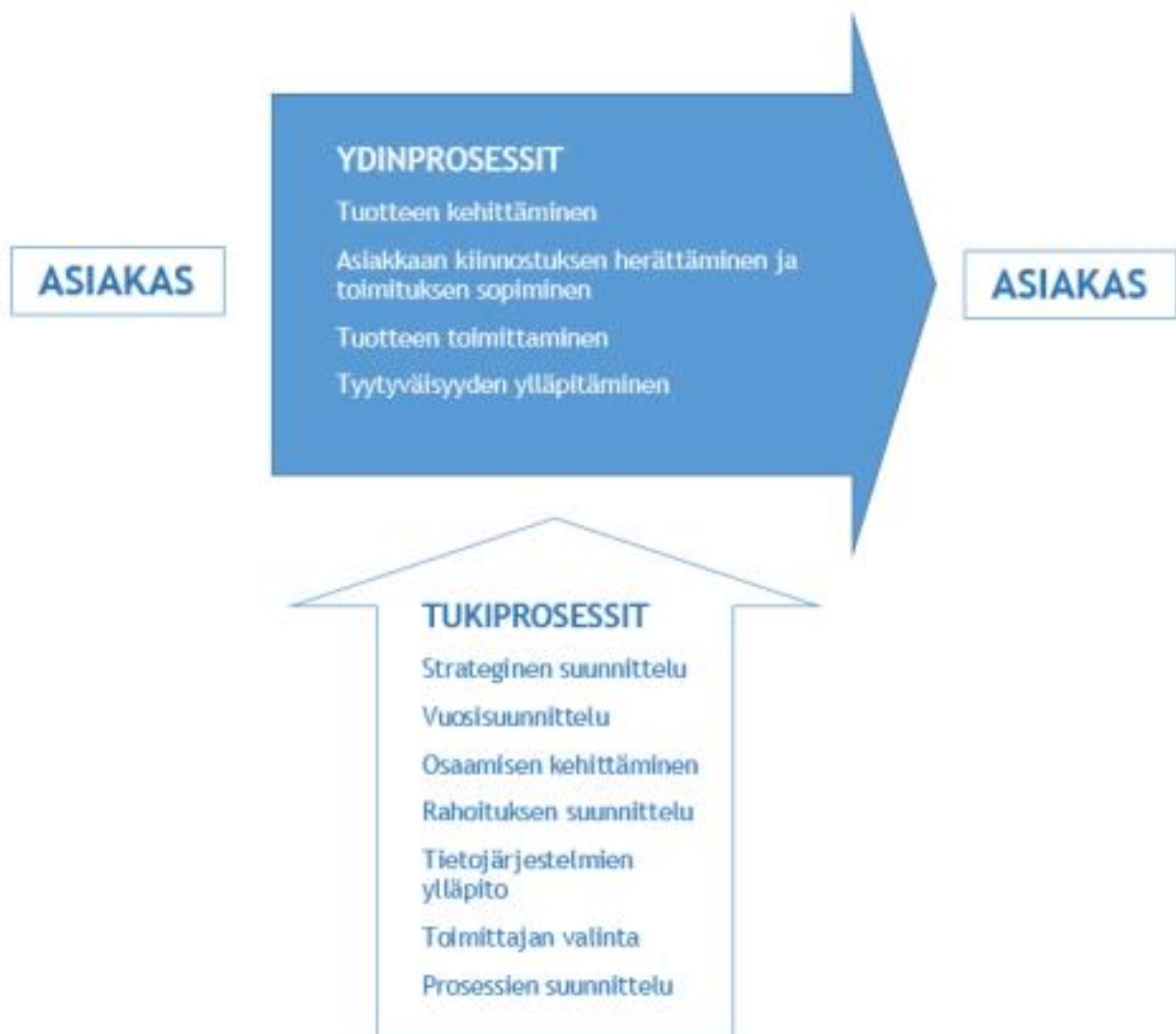
Petersson ym. (2018, 81) korostavat ihmisten johtamisen olevan organisaatioiden avain menestykseen riippumatta siitä pyrkivätkö he Leania kohti vai eivät. Liker ja Meier (2006, 219) ovat samaa mieltä ja näkevät menestyksen Leanissa alkavan johtamisesta. Petersson ym. (2018, 135) toteavat lisäksi, että Leania kohti johtamisessa johdetaan ihmisiä ja tiimejä parantamaan toimintaa. Heidän mukaansa ylimmän johdon tulee tehdä selkeä strategia, jossa näkyy haluttu suunta, mutta joka myös varmistaa tehtyjen päätösten johtavan haluttuun suuntaan.

2.2 Prosessijohtaminen

Kiiskinen ym. (2002, 28) määrittelevät prosessin toimintoketjuksi eli dynaamiseksi sarjaksi toimintoja, joille on määritelty tuotokset sekä vastaanottajat eli asiakkaat. Pesosen (2007, 129) mukaan prosessi on tapahtumasarja, joka muodostuu eri vaiheista. Laamanen ja Tinnilä (2009,

121) puolestaan näkevät prosessin ryhmänä toisiinsa liittyviä toimintoja ja toimintojen toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muuttuvat tuotoksiksi. Laamanen (2007, 19) lisää, että mitä tahansa muutosta tai kehitystä voidaan ymmärtää prosessina ja mitä tahansa toimintoa on mahdollista kutsua prosessiksi. Hän on kuitenkin huomannut joidenkin määrittelevän prosessin pelkästään toimintana, mutta pitää tätä määritelmää puutteellisena.

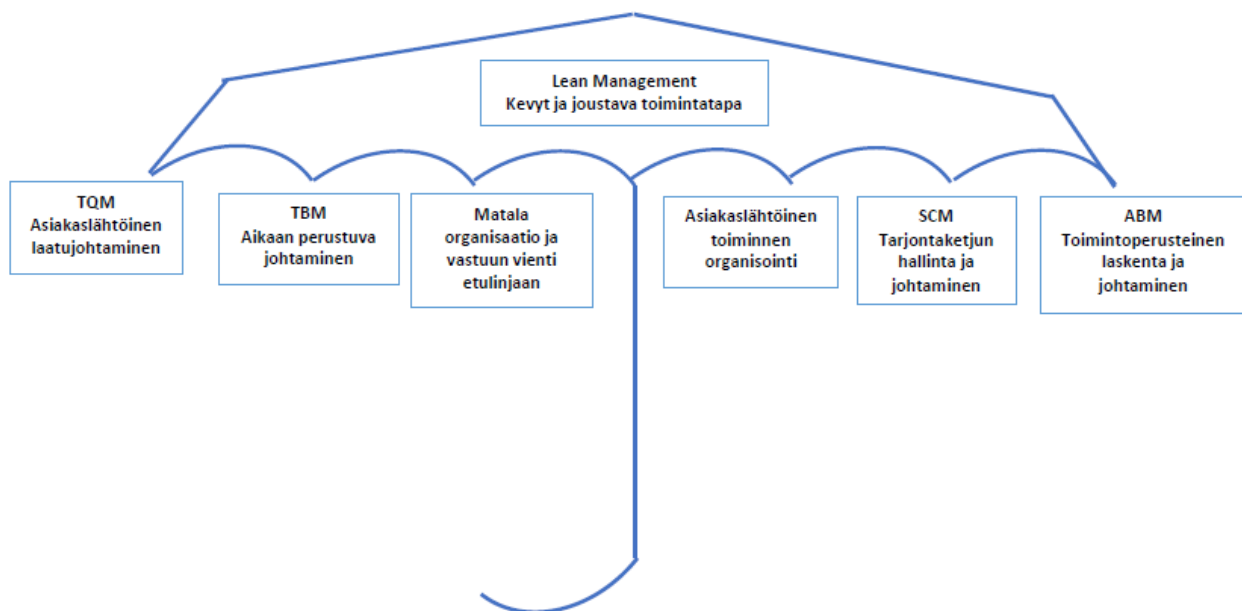
Pesosen (2007, 131) ja Lecklinin (1999, 139–140) mukaan prosesseja on erilaisia ja niistä voidaan käyttää erilaisia nimityksiä. He luokittelevat prosesseja seuraavasti: ydinprosessit ovat yhteydessä ulkoiseen asiakkaaseen, tukiprosessit ovat organisaation sisäisiä prosesseja ja avainprosessit ovat organisaation tärkeimpiä prosesseja ja voivat olla ydinprosesseja, tukiprosesseja tai niiden osaprosesseja. Kuviossa 3 on esitetty Laamasen ja Tinnilän (2009, 121–123) näkemys ydin- ja tukiprosesseista ja niiden merkitys organisaatioon.



Kuvio 3. Esimerkkejä organisaation prosesseista (Laamanen & Tinnilä 2009, 123).

Hannus (1994, 41) näkee prosessiajattelun merkityksen tiedostetun länsimaissa laatujohtamisen kehittymisen ansiosta. Hänen mukaansa prosessijohtamisessa on kyse yrityksen toimintatapaa koskevasta hyvin merkittävästä uudelleenajattelusta. Hannus (1994, 343) pitää prosessijohtamista voimakkaana välineenä toiminnan uudistamisessa ja muutoksen johtamisessa. Hän näkee prosessijohtamisen tavoiteasetannan perusteena olevien suorituskykytekijöiden koostuvan omistajatekijöiden kuten kannattavuus lisäksi myös henkilökunnan ja asiakkaiden kannalta tärkeistä tekijöistä.

Laamanen ja Tinnilä (2009, 5) näkevät prosessien parantamisen olevan keino liiketoiminnan kehittämiseksi ja tuloksen parantamiseksi. He näkevät Leanin perustuvan prosessien analysoimiseen sekä parantamiseen. Virtasen ja Wennbergin (2005, 64) mukaan prosessiajattelun juuret ovat pitkällä organisaatioiden toiminnan historiassa. He huomauttavat 1900-luvun autoteollisuuden toimenpiteiden ja toiminnanjärjestelyiden johtaneen uudelleenajatteluun organisaatioiden tehokkuudessa. Hannus (1994, 208) näkee, että Lean-toimintatapa tarkoittaa kykyä tuottaa enemmän arvoa asiakkaalle vähemmällä resursseilla. Hänen mukaansa Lean-toimintatapaa voidaan tarkastella prosessijohtamisen eri koulukuntien välillä kuvion 4 mukaisesti.



Kuvio 4. Lean-toimintatapa eri koulukuntien ja ohjausperiaatteiden välillä (Hannus 1994, 208).

Lumiaho (2017, 65) kirjoittaa väitöskirjassaan prosessiajattelun lähtökohdan olevan tietty toiminnallinen ketju, jonka avulla organisaatio saa luotua arvoa asiakkaille. Hänen mukaansa

työyhteisöt ovat muuttuneet monimutkaisemmiksi, ja sen vuoksi prosessiajattelussa korostuu tiimien toiminta. Prosessien kehittäminen tuo muutoksia toimintaan ja sillä pyritään myös lisäämään tehokkuutta, tuottavuutta ja vaikuttavuutta.

2.2.1 Prosessijohtaminen Lean-periaatteilla

Hannus (1994, 4) näkee prosessijohtamisen ydinprosessien uudistamisena ja sitä kautta yrityksen suorituskyvyn parantamisena. Hän näkee ydinprosessien uudistamisen lähtökohtana olevan selkeä ja jaettu strategia. Kiiskinen ym. (2002, 29) lisäävät prosessijohtamisen tarkoittavan organisoitumista prosesseittain sekä organisaation määriteltyjen ydin- ja tukiprosessien johtamista. Laamanen ja Tinnilä (2009, 10) näkevät prosessijohtamisen lähtökohtana ajatuksen organisaation luomasta arvosta asiakkaalle suhteessa kustannuksiin, joka luo mahdollisuuden taloudelliseen menestykseen.

Lievegoed (2008, 132) näkee prosessijohtamisen strategisena tehtävänä suunnitella tarpeelliset tuotantoprosessit ja läpimenoajat sekä määritellä kunkin organisaatiotason liikkumavarat omien ratkaisujen tekemiseen. Hänen mukaansa toinen tehtävä on valvoa määriteltyjä raameja ja tarvittaessa korjata tilanne, jos sovitut raamit ylitetään. Hän myös toteaa, että prosessijohtamisen ylimmän tason ei tarvitse tietää kaikkia yksityiskohtia, tieto kokonaistuloksesta riittää heille.

Hannus (1994, 215, 217) esittää Lean-toimintatavan periaatteiden perustuvan samoille periaatteille muiden prosessijohtamisen koulukuntien kanssa. Hän huomauttaa, että monesti Lean-toimintatapojen periaatteiden ajatellaan liittyvän vain tuotantoon ja muihin arvoketjun yläpään toimintoihin. Hänen mukaansa tämä ei pidä paikkaansa, vaan Lean-periaatteet soveltuvat kaikkeen tekemiseen.

Laamasen ja Tinnilän (2009, 41) mukaan prosessijohtamisen tehokkaan toteuttamisen edellytyksenä on muutosjohtaminen. He toteavat, ettei prosessien parantaminen ja kehittäminen aina vaadi muutosjohtamista, mutta onnistumiseen tarvitaan hyvää projektijohtamista sekä toteutusta. Heidän mukaansa ihminen sitoutuu uusiin prosesseihin ja toimintatapoihin ainoastaan, jos hän ymmärtää, tiedostaa ja hyväksyy mahdolliset uudet toimintatavat. Laamanen (2007, 97) huomauttaa, että ihminen ei sitoudu asiaan, jota ei ymmärrä, tiedosta tai hyväksy.

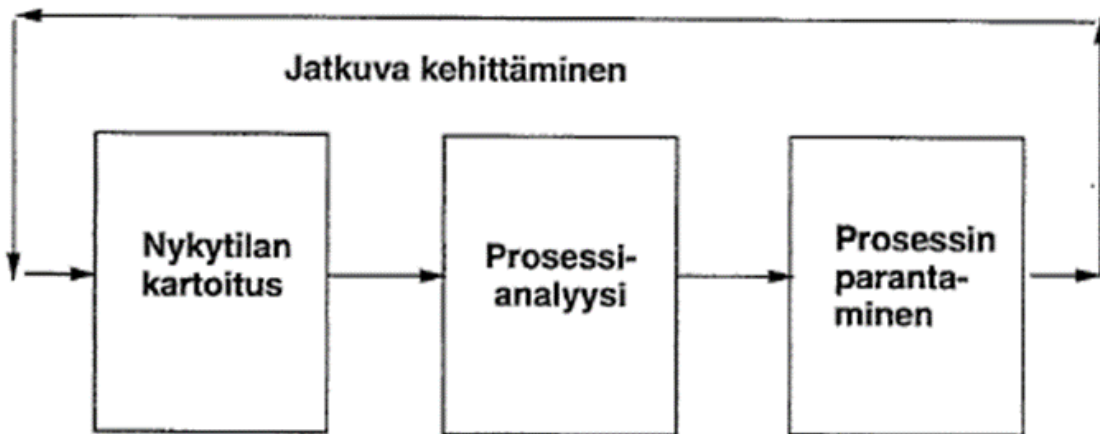
Laamasen ja Tinnilän (2009, 39) mukaan muutos parantaa suorituskkyä ainoastaan, jos toiminta prosessissa tapahtuu parempia tuloksia tuottavalla uudella tavalla. Heidän mukaansa tehokas kehittäminen kohdistuu prosesseihin tai prosessiin. Erilaisten prosessien avulla pystytään luomaan organisaation kehittämiseksi infrastruktuuri sekä oppivan organisaation malli. Prosesseihin liittyvä ajattelutapojen muuttaminen edellyttää muutosjohtamista organisaatiossa. Toiminnan kehittämisen täytyy olla jatkuvaa, paikallaan oleminen tietää verkkaista kuihtumista.

Seppänen-Järvelä ja Vataja (2009, 13) kiinnittävät lisäksi huomiota työyhteisölähtöiseen kehittämiseen. Heidän mukaansa se perustuu työyhteisössä ja työssä tunnistettuihin haasteisiin ja tarpeisiin. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on etenkin keino vahvistaa ja ylläpitää työyhteisön toimintakykyä.

2.2.2 Prosessien kehittäminen ja uudistaminen

Murron (1995, 31) mukaan prosessikeskeisen kehittämisen painopiste on tutkia arkipäivää kaikella tasolla. Hänen näkemyksensä mukaan organisaatiota tulee ensisijaisesti kehittää alhaalta ylöspäin. On tärkeää kuulla perustason henkilöstöä ja mahdollistaa heidän vaikutusmahdollisuutensa. Johdon on tuettava perustason toimintaa kaikin tavoin ja luoda optimaaliset toimintaedellytykset. Kaikki organisaation tarvitsema tieto ja taito ei kuitenkaan ole perustasolla, joten on tärkeää hyödyntää kaikkien jäsenten, kuten johdon, esimiesten ja työntekijöiden näkemystä, tietoja ja kokemusta.

Lecklinin (1999, 145) mukaan yrityksen toiminnan kehittäminen tapahtuu kehittämällä yritykselle tärkeitä prosesseja. Hän käyttää kolmivaiheista kehittämismallia, joka on kuvattu kuviossa 5.



Kuvio 5. Prosessien kehittäminen (Lecklin 1999, 145).

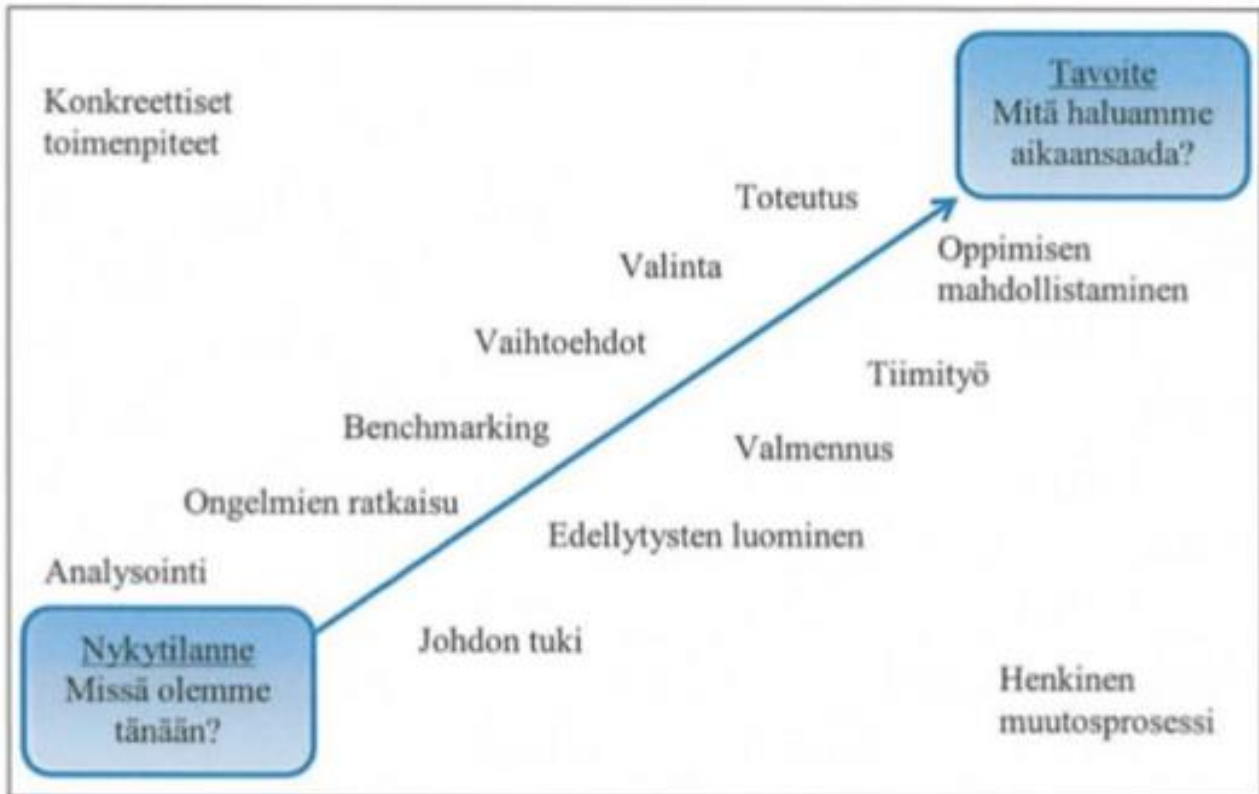
Nykytilan kartoitus tarvitaan, jotta tiedetään missä ollaan ja jotta päästään oikeaan suuntaan. Nykytilan kartoitukseen kuuluu prosessityön organisointi, prosessikaavioiden ja prosessikuvausten laadinta sekä prosessin toimivuuden arviointi (Lecklin 1999, 145.). Prosessia kehittääkseen tarvitaan nykytilan kartoitus, joka antaa lisäksi pohjatietoja kehitettävien prosessien valintaan.

Prosessianalyysin vaiheeseen kuuluvat prosessin ongelmien selvitys ja ratkaiseminen, benchmark-vertailut, laatukustannusten analysointi, mittarien asetus, työkalujen valinta sekä erilaisten kehittämisvaihtojen arviointi (Lecklin 1999, 145–146). Kehittämistapa valitaan prosessianalyysin tuloksena ja prosessiin voidaan tehdä pieniä muutoksia tai uudistaa se kokonaan.

Prosessin analysoinnin ja toteutustavan valinnan jälkeen voidaan prosessia parantaa laatimalla parannussuunnitelma ja ottamalla uudistettu prosessi käyttöön (Lecklin 1999, 146.). Jatkuva kehittäminen on osa prosessien kehittämistä ja parantamista. Prosessien toimivuutta on arvioitava säännöllisesti ja tarvittaessa käynnistettävä uudistustyö.

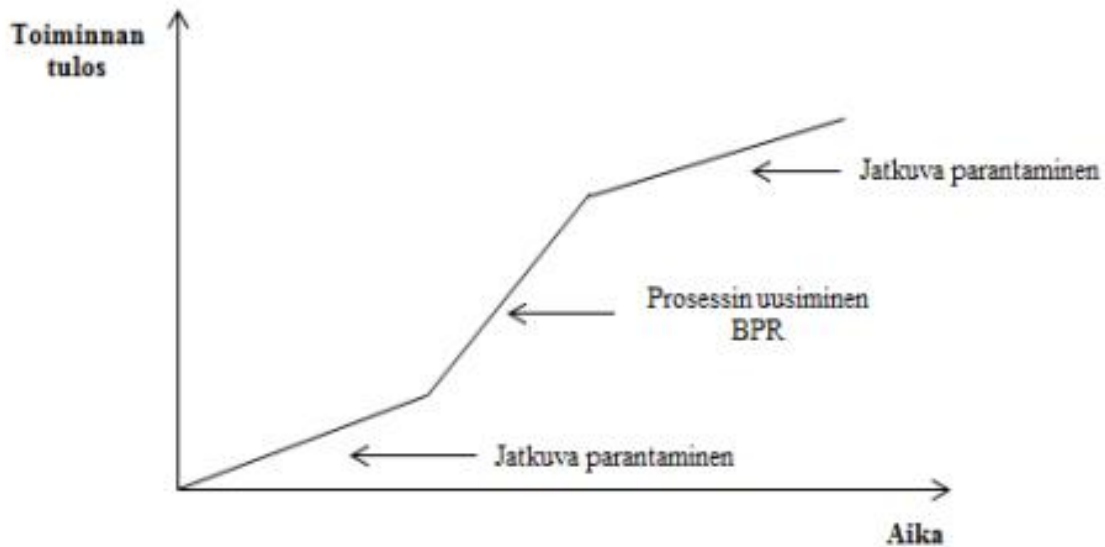
Lecklinin ja Laineen (2009, 43–44) mukaan kehittäminen merkitsee muutosta. He huomauttavat uuden tekniikan tai uusien koneiden käyttöönoton tapahtuvan usein hyvinkin nopeasti ja haasteena usein onkin ihmisten mukana pysyminen. Muutosvastarinta on normaalia, mutta prosessin kehittäjän tulee keskittyä myös henkiseen muutosprosessiin. Prosessitiimi, joka työskentelee prosessissa, tulisi ottaa mukaan alkuvaiheeseen prosessien määrittämiseen ja kuvaamiseen. Heillä on pääsääntöisesti paras tieto töiden kuluista sekä

mahdollisista ongelmista ja niitä kannattaa käyttää uusien ratkaisumallien kehittämisessä ja kuvaamisessa. Kuviossa 6 on esitetty heidän näkemyksensä prosessien kehittämispolusta.



Kuvio 6. Prosessin kehittämispolku (Lecklin & Laine 2009, 44).

Lecklinin ja Laineen (2009, 211) mukaan vain prosesseja kehittämällä saadaan parannettua toimintaa. Kehittämiskohteita löydetään itsearvointien, auditointien, johdon katselmusten ja ongelmien analysoinnin yhteydessä. Heidän mukaansa kehittämistoimet on mahdollista jakaa kahteen eri ryhmään. Ensimmäinen on jatkuva parantaminen, jolloin kehittäminen tapahtuu normaalin työn ohessa pienin askelin. Toinen on prosessien uudistaminen eli Business Process Re-engineering, BPR, jolloin puhutaan mittavammista muutoksista ja nämä tapahtuvat yleensä projektien muodossa. Prosessin elinkaareen on mahdollista sisältyä molemmat kehitysmuodot seuraavan kuvion mukaisesti.



Kuvio 7. Prosessien parantaminen ja uudistaminen (Lecklin & Laine 2009, 211).

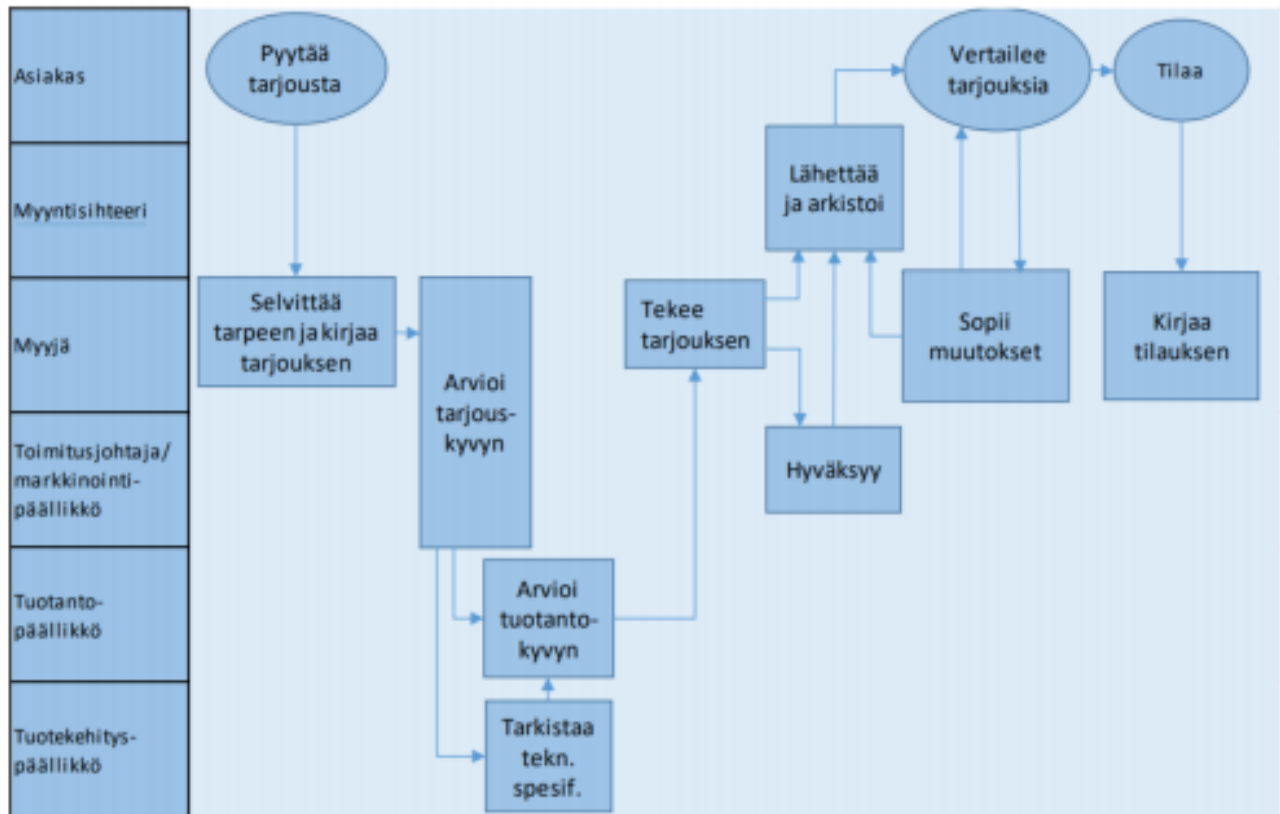
2.2.3 Prosessikartta ja prosessikaavio

Lecklinin ja Laineen (2009, 41–42) mukaan prosessijohtamisen edellytyksenä nähdään, että prosessit tunnistetaan, ne määritellään ja niistä saadaan muodostettua prosessikartta, jossa on organisaation kannalta tärkeimmät prosessit. Heidän mukaansa prosessikartta antaa yleiskuvaa organisaatiosta ja sen toiminnasta sekä organisaation sisällä ja sidosryhmien kanssa tapahtuvasta kommunikoinnista. Prosessikarttaa on mahdollista hyödyntää myös esimerkiksi toiminnan kehittämisessä ja koulutuksessa.

Laamanen (2007, 60–62) puolestaan näkee prosessikartan toimivan viestinnän välineenä. Hänen mukaansa prosessikartan tulee auttaa toiminnan ymmärtämistä, kuvata toimintaa ja edistää organisaation toiminnan ymmärtämistä sekä olla riittävän yksinkertainen. Parhaimmillaan prosessikartasta on nähtävissä organisaation ansaintalogiikka. Martinsuo ja Blomqvist (2010, 11) lisäävät, että yksittäistenkin prosessien kehittämisen lähtökohtana on oltava tieto, mihin kohtaan yrityksen kokonaista prosessikarttaa yksittäinen prosessi kuuluu.

Lecklinin (1999, 150) mukaan prosessikaavio näyttää prosessin vaiheet ja prosessiin osallistuvat henkilöt tai funktiot piirroksena. Laamanen (2007, 80) on samaa mieltä ja toteaa, että prosessikaavioon kirjataan roolit eli tekijät sekä toiminta. Hänen mukaansa on tärkeää, että mukana on roolit, jotta ihmiset tunnistavat omat roolinsa ja voivat sijoittaa itsensä

prosessiin. Laamasen (2007, 81) mukaan prosessi tulee kuvata niin tarkasti, että prosessin toimintalogiikka selviää. Hänen mukaansa kaikkia tehtäviä ei kannata kuvata prosessikaavioon, ellei tehdä esimerkiksi prosessin kehittämiseksi prosessikaaviota. Kuviossa 8 on nähtävissä Laamasen maali prosessikaavion kuvaamiseen.



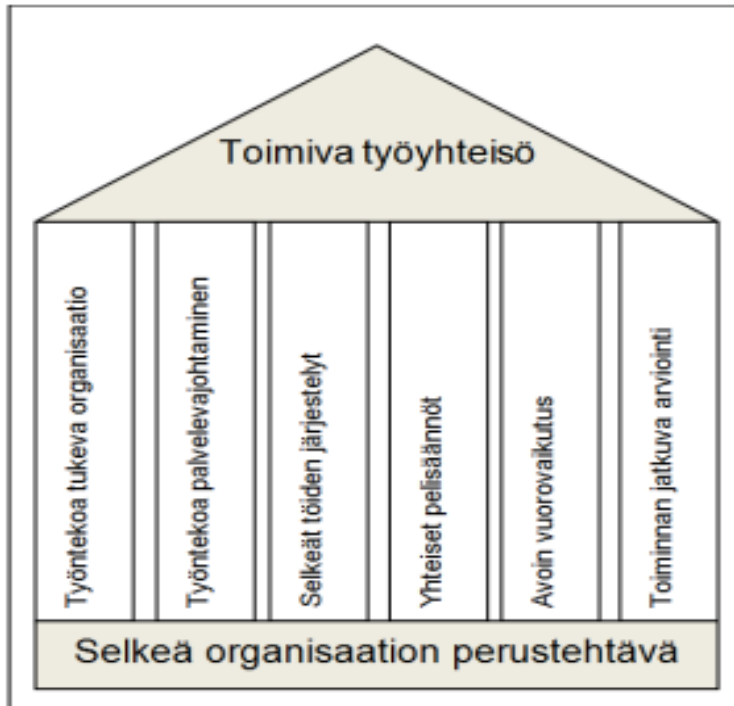
Kuvio 8. Prosessikaavioon kuvataan rooli ja tekeminen (Laamanen 2007, 79).

2.3 Esimies prosessijohtajana

Aarnikoivu (2013, 13–14) näkee johtamisen organisaatioiden tärkeimpänä prosessina. Hänen mukaansa tämä johtuu siitä, että johtaminen vaikuttaa kaikkeen ja siksi johtamisen prosessin puutteet tuntuvat organisaatioissa joka paikassa. Johtamisella osoitetaan tekemisen suunta ja luodaan puitteet toiminnalle organisaatiotasolla.

Järvinen (2009, 27) lisää, että työyhteisö tai tiimi ei toimi tehokkaasti ilman johtamista. Hänen mukaansa tarvitaan henkilö huolehtimaan, että työnteon edellytykset ovat kunnossa. Esimiehen tulee myös huolehtia työmotivaation luomisesta sekä työtyytyväisyyden mahdollistamisesta. Organisaatioissa on paljon meneillään koko ajan ja ne ovat jatkuvassa

käymistilassa. Organisaation toiminnan lähtökohtana nähdään perustehtävä kuvion 9 mukaisesti.



Kuvio 9. Toimivan työyhteisön perusta (Järvinen 2009, 28).

2.3.1 Esimiehen rooli organisaatiossa

Järvisen (2009, 28) mukaan esimiehen ja johdon yksi tärkeimpiä tehtäviä on huolehtia ryhmien ymmärtävän perustehtävänsä ja työskentelevän sen toteuttamiseksi. Hänen mukaansa esimiesten tehtävä on huolehtia ryhmien ja yksilöiden ymmärtävän oman tehtävän yhteyden tuotanto- ja palveluprosessiin ja näkevän oman tehtävän osana yrityksen toimintaa. Aarnikoivu (2013, 14) on samoilla linjoilla ja toteaa esimiestyön painottuvan tekemiseen, kuten päivittäisjohtamiseen, työntekijöiden seuraamiseen ja ohjaamiseen sekä kehityskeskusteluihin. Kauhanen (2018, 41–43) lisää esimiehen tehtäviksi kuuluvan suunnittelun, organisoinnin, henkilöstön hankinnan ja kehittämisen, ohjauksen ja johtamisen, koordinoinnin, raportoinnin sekä budjetoinnin.

Torkkola (2017, 229) toteaa, että Lean-johtajana esimiehen tehtävänä on sekä parantaa kokonaisuuden sujuvuutta, että valmentaa henkilöstöä. Hän näkee viisi tärkeää työtehtävää Lean-johtajalla. Ensimmäinen on paikan päälle eli gembaan meneminen. Gembassa esimies

havainnoi kokonaisuuden toimintaa ja valmentaa ongelmanratkaisutaitoja ja periaatteita. Toinen tärkeä työtehtävä on säännölliset kokoukset ja palaverit, joissa pohditaan gemban toimenpiteiden vaikuttavuutta. Kolmantena hän näkee suorituskyvyn parantamisen sekä yhteistyön varmistamisen. Neljäntenä on tavoitteiden asettaminen ja vastuiden jalkauttaminen sekä Lean-periaatteiden mukaisen mittaamisen rakentaminen ja organisointi. Viimeisenä on valmentaminen ja kouluttaminen. Torkkolan mukaan Lean-johtajan vaikuttamisen keinot ovat laajat.

Petersson ym. (2018, 100–105) puolestaan näkevät Lean-organisaatioiden esimiehillä olevan erityisesti kaksi tärkeää tehtävää, jotka ovat esimiehen oman henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen sekä toimintatapojen kehittäminen ihmisten johtamiseen liittyen. Heidän mukaansa ylimmän johdon tulee käyttää aikaa oppiakseen ymmärtämään ja sitä kautta luoda perusta ylimmän johdon osaamisen jakamiseen omalle henkilöstölle. He näkevät tämän lähtökohdan auttavan levittämään ymmärrystä organisaatioiden tasoilta toisille, mutta myös jokainen toimintaa johtava voi tätä kautta saada valmennusta omalta esimieheltään.

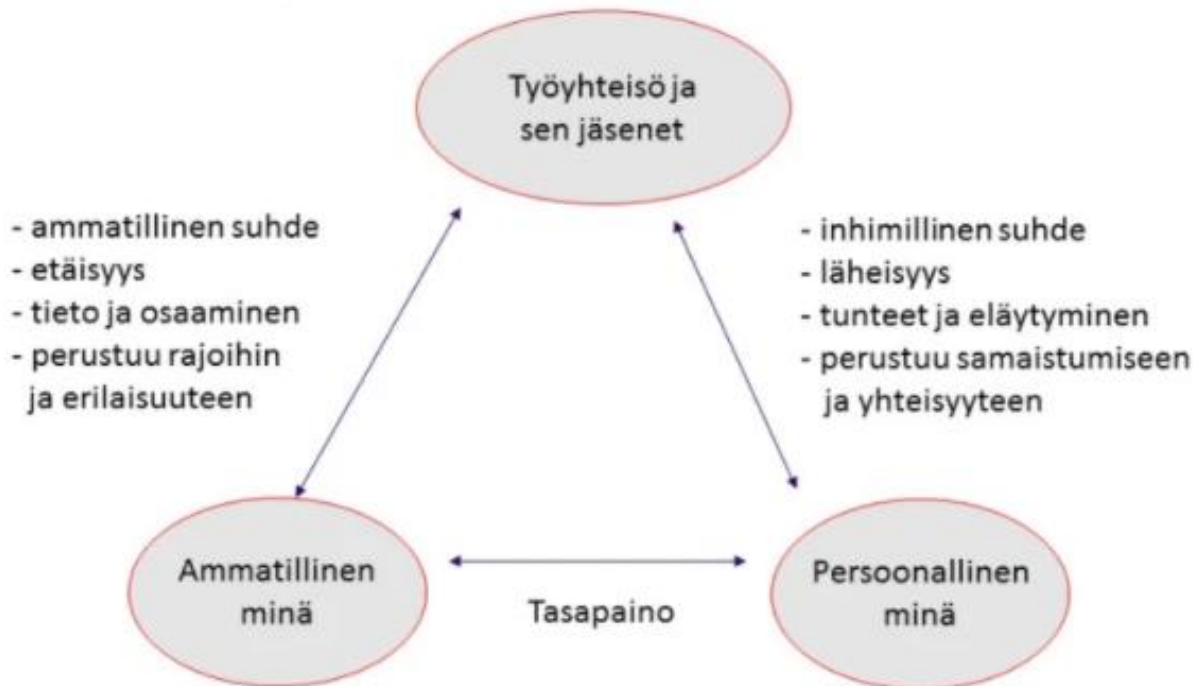
Kauhanen (2018, 46–47) näkee, että esimiehen vastuulla on oman yksikön ja organisaation toiminnan jatkuva valvonta ja seuranta, nopea reagointi tilanteisiin, henkilöstön tasapuolinen kohtelu, avoin viestintä, varhainen puuttuminen havaittuihin epäkohtiin sekä palautteen antaminen henkilöstölle. Kauhanen korostaa esimiesten vuorovaikutustaitoja, koska vuorovaikutus on keskeinen osa-alue esimiestyössä. Petersson ym. (2018, 168) lisäävät, että he näkevät esimiesten viestintätavan olevan suuressa merkityksessä erityisesti positiivisen kehittämisilmapiiriin luomiseen eri organisaatioissa. Heidän mukaansa Lean-kulttuurin luomista edesautetaan käyttämällä sanoja, joilla korostetaan yhdessä toisten tukemista työtavoitteiden saavuttamiseksi sekä organisaation olemista yhtenä joukkueena.

Järvisen (2009, 13) mukaan esimiehellä täytyy olla käsitys siitä mikä hänen roolinsa ja tehtävät ovat työyhteisössä. Hän lisää, että esimiehen on tiedettävä, paljonko täytyy panostaa esimiestyöhön ja paljonko muuhun, kuten asiantuntijatehtäviin. Esimiehellä on usein oltava asiantuntemusta alaisten työtehtävistä, mutta esimies ei saa keskittyä vain suoritustehtäviin, koska silloin hän laiminlyö muita tärkeitä osa-alueita, kuten työyhteisön toimivuutta ja kehittämistä. Ruotsalainen (17.5.2018) lisää, että ylivastuullinen esimies tulkitsee vastuunsa usein virheellisesti. Hän näkee tällaisten henkilöiden ajattelevan olevansa esimiehenä vastuussa kaikesta, jolloin heidän tulisi myös hoitaa alaisilta jääneet työt. Kuitenkin oikean

tulkinnan mukaisesti esimies on vastuussa johtamisesta, kun taas alainen omasta työstään. Jos esimies tekee osan alaisten töistä ja kaikki tulee hoidettua, on virheellistä ajatella asioiden menevän hyvin. Lyhyellä tähtämellä tulokset ovat varmasti hyviä, mutta pitkällä aikavälillä esimiehen ylivastuullisen vuoksi työyhteisön toimivuus alkaa kärsiä.

Järvinen (2011, 142) huomauttaa monen esimiehen tuskailevan oman riittämättömyyden kanssa. Hänen mukaansa vajavaisuuden tunnetta luovat ja ylläpitävät ajan puute ja lukuisat työtehtävät, mutta myös monet odotukset ja vaatimukset siitä millainen hänen pitäisi olla ja miten pitäisi toimia. Ruotsalainen (28.06.2017) näkee esimiesten kokeman paineen olla kaikkietävä syntyneen ulkoapäin. Hän näkee esimiesten olevan toisten johdettavissa ja epäitsenäisiä elleivät he pysty olla omia itsejään. Johtajuus kukoistaa esimiehen lopettaessa toisten matkimisen ja turhan mukautumisen muiden vaatimuksiin. Esimiehen halutessa tietoa hänen tulee kuunnella muita, mutta halutessa johtaa hänen tulee kuunnella itseään. Järvinen (2014, 249) kuitenkin lisää, että esimiehet joutuvat usein työskentelemään ristiriitaisten ja myös epärealististen vaatimusten ja odotusten puristuksessa.

Toikan (30.10.2018) mukaan kukaan ei synny hyväksi johtajaksi vaan siihen kasvetaan. Hänen mukaansa ei ole olemassa kahta samanlaista johtajaa, mutta kenestä vain voi tulla hyvä johtaja. Tämä kuitenkin vaatii työtä, avoimuutta, rohkeutta sekä kykyä ottaa vastaan palautetta. Järvinen (2009,139–140) on samaa mieltä ja näkee, että johtajaksi kasvetaan ja opitaan. Hänen mukaansa kukaan ei synny johtajaksi, vaan jokaisen on mahdollista oppia hyväksi ihmisten johtajaksi. Esimies toimii työssään kahden erilaisen minuuden varassa kuvion 10 mukaisesti. Esimiehen onnistuminen työssä riippuu näiden kahden minuuden välisestä tasapainosta.



Kuvio 10. Esimiehen ammatillisen ja persoonallisen minän käyttö ja tasapaino (Järvinen 2009, 140).

Järvisen (2009, 140–141) näkemyksen mukaan esimiehen ammatillinen rooli perustuu hänelle määriteltyyn johtamistehtävään ja siihen liittyviin oikeuksiin ja vastuisiin. Esimiestehtävä on kuitenkin usein vain osa henkilön toimenkuvaa ja siihen saattaa lisäksi kuulua monia erilaisia asiantuntijatehtäviä ja osallistumista päivittäiseen suorittavaan työhön. Esimiesrooli erottaa esimiehen muista työyhteisön jäsenistä, hänellä on valtasuhde muihin työyhteisön jäseniin verrattuna ja hän voi määrätä alaiset tekemään tehtäviä työnjohto-oikeutensa nojalla. Alaiset ovat valtasuhteen vuoksi riippuvaisia monella tavalla esimiehestään ja tämän vuoksi alaiset toivovat esimiehen toimivan tehtävässään tasapuolisesti, rehellisesti ja avoimesti. Esimiehen ammatillinen rooli on usein kylmä ja etäinen, ja tämän vuoksi alaiset toivovat esimiehen ymmärtävän heitä ja olevan vuorovaikutuksessa heidän kanssansa. Tämän vuoksi esimiehen tulee käyttää työssään myös persoonallista minuuttaan ollakseen elävässä ja läheisessä kontaktissa alaisiin. Jos esimies toimii yksipuolisesti vain ammatillisen roolin tai persoonallisen minän varassa, joutuu hän vaikeuksiin tehtävissään. Green (2018, 170) lisää, että esimiehen auktoriteetin vuoksi esimiehellä on paljon valtaa ja tämän vuoksi esimiehen on oltava myös myötätuntoinen ja ystävällinen. Hän huomauttaa, että edellä mainittujen lisäksi täytyy kuitenkin myös asettaa tavoitteet, siitä mitä esimies tarvitsee ja odottaa tiimiltä.

Järvinen (2014, 255) huomauttaa, että esimiehen tulee tehtävässään pärjätäkseen ymmärtää roolinsa työnantajan edustajana. Hänen tulee olla kiinnostunut organisaatiosta, sen menestyksestä ja niihin johtaneista asioista. Hänen tulee myös kyetä esittämään ne rohkeasti ja selkeästi työyhteisölle. Esimies voi parhaiten torjua huhuja ja muita kuvitelmia tiedolla. Järvisen (2005, 22) mukaan esimies on työyhteisössä erilaisessa roolissa, koska hän edustaa työnantajan intressejä ja katsoo toimintaa organisaatiossa kokonaisuutena. Esimiehen pitää pystyä nousta johtamansa ryhmän ja henkilökohtaisten tarpeiden yläpuolelle sekä tarkastella toimintaa yrityksen tavoitteiden ja päämäärän kannalta. Esimies onkin organisaatioissa keskeinen lenkki ja hänellä on laajoja yhteyksiä, tietoa ja perspektiiviä hallita työyhteisön kokonaisuutta.

Nevalainen (2007, 154) näkee, että johtajan tulee myös näyttäytyä työpaikalla eikä vain istua huoneessa ja kutsua sinne henkilöstöä tarvittaessa. Esimiestä ei saisi oma työporukka pelottaa vaan hänen pitäisi aina ehtiessään katsella ja kuljeskella työpaikalla. Tällaisissa luonnollisissa tilanteissa esimies pystyy näkemään työpaikan todelliset vahvuudet ja ongelmat. Se myös luo työntekijöille tuntee, että esimiehelle voi tiukan paikan tullen sanoa mitä vain ja kertoa vaikeistakin asioista.

Aarnikoivu (2013, 139) korostaa, että esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on merkityksen luominen alaisen työlle. Esimiehen tulee pystyä osoittaa, että kaikella alaisen tekemisellä ja tekemättä jättämisellä on merkitys organisaation tuloksiin. Työntekijän tulee tiedostaa työnsä merkitys suoriutuakseen työstään.

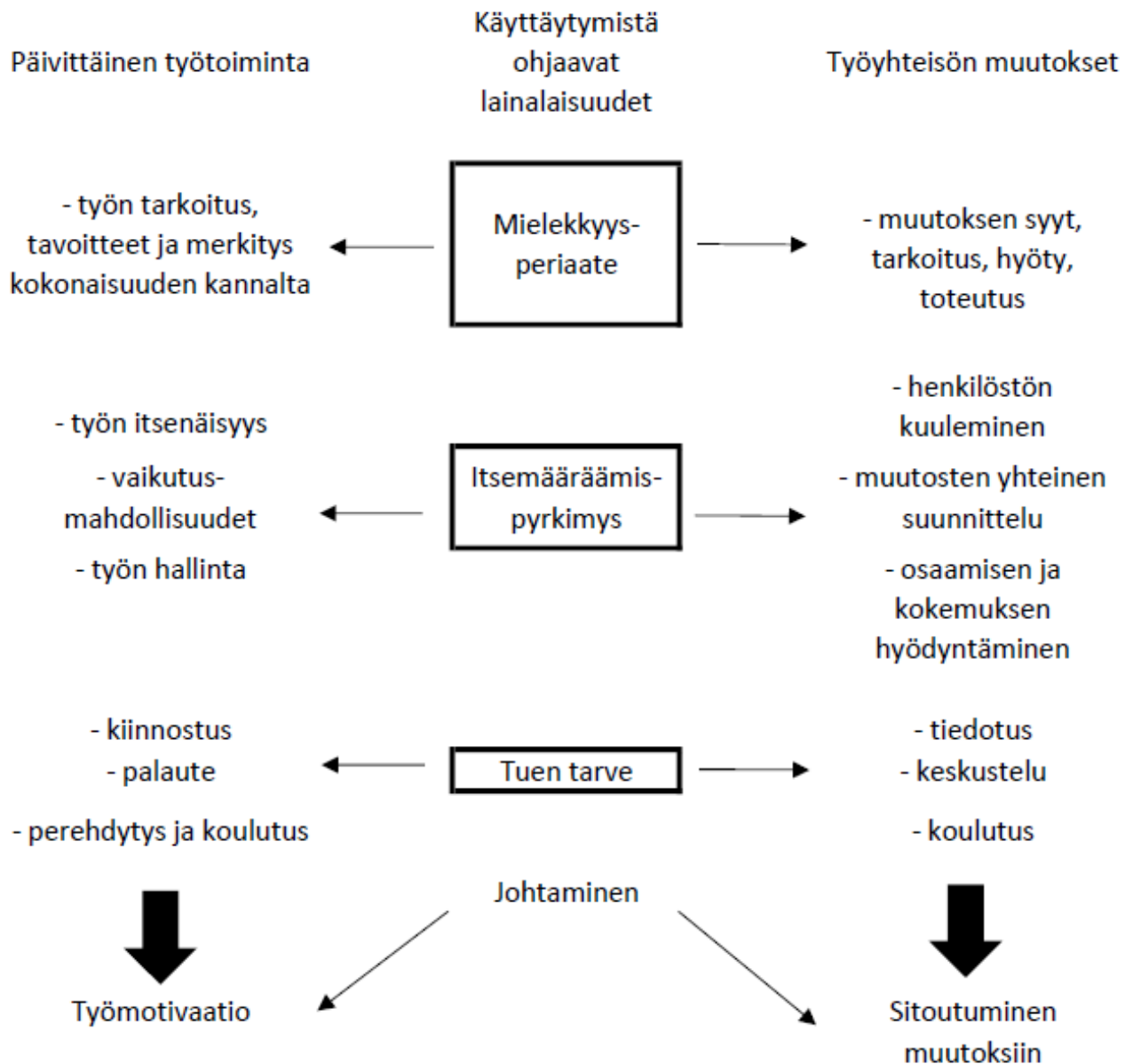
Järvinen (2001, 18) toteaa organisaatioiden kehittämisen vaativan esimiehiltä ja johdolta työyhteisöjen ja ihmisten käyttäytymisen periaatteiden tuntemista. Ihmisten johtamisen merkitys kasvaa ja korostuu työelämässä, kun joudutaan työskennellä vaihtelevassa ympäristössä. Esimieheltä tarvitaan lisäksi monia henkilökohtaisia ominaisuuksia ja taitoja pystyäkseen toimia alaistensa arvostavina johtajina.

Järvisen (2001, 18) mukaan organisaation kehittämisen tulee aina alkaa organisaation yläpäästä. Johdon tulee osoittaa omalla käyttäytymisellään kiinnostusta henkilöstöään ja kehittymistä kohtaan. Organisaation esimiehet ja johto näyttävät omalla käyttäytymisellä ja esimerkillä minkälainen suhtautuminen, toimintatapa ja aloitteellisuus työhön on toivottua ja minkälainen ei ole. Aarnikoivu (2013, 34) näkee organisaatioon heijastuvan laajasti ylimmän

johdon ymmärrys esimiestyöstä. Hän korostaa sen näkyvän myös toiminnan tuloksissa viivan alapuolella. Organisaation panostaessa esimiestyöhön, saa se onnistuessaan panokset takaisin moninkertaisina. Jos taas esimiestyöhön ei panosteta, vaikuttaa se suoraan esimiehiin, heidän tekemiseensä ja sitä kautta alaisiin ja koko organisaation toimintaan.

Järvisen (2001 19) mukaan organisaatioiden ja työyhteisöjen kehittämistarpeet kasvavat jatkuvasti. Keskeisimpänä syynä tähän on hänen mukaansa yrityksen menestymisen takaaminen kovenevassa ja laajenevassa kilpailussa. Liike- ja työelämässä pärjääminen ja menestyminen on vaativaa niin yrityksille, työyhteisöille kuin työyhteisön jäsenille. Yrityksen johdolta ja työntekijöiltä vaaditaan vaativia ominaisuuksia monimutkaisissa työympäristöissä. Heiltä vaaditaan uudistumishalua, reagointia, yhteistyövalmiutta, joustavuutta, kykyä sietää epävarmuutta ja elää epävarmuudessa, fyysistä ja psyykkistä kestävyyttä sekä jatkuvaa uuden opiskelua. Edellä mainitut vaatimukset ovat keskeisiä työelämässä toimimisen perusedellytyksiä, ne eivät ole vain jonkin ohimenevä muoti-ilmiö. Henkilöstön, työyhteisöjen, työn ja organisaation kehittäminen on muodostunut keskeiseksi osaksi yrityksen toimintaa.

Järvisen (2009, 97) mukaan esimiesten tulee onnistua kertoa ja tehdä ymmärrettäväksi muutosten tarkoitus ja tarve, jotta ihmiset voivat työskennellä niiden eteen. Ihmisten on vaikea työskennellä asioiden puolesta, joiden merkitystä he eivät ymmärrä. Jos ihminen kadottaa työnsä tai jopa elämänsä mielekkyyden pitkäaikaisesti, on hän henkisesti suurissa vaikeuksissa. Työmotivaatio onkin kiinteästi yhteydessä työn mielekkyyteen. Motivaation ja työn mielekkyyden vuoksi jokaisen tulee tehdä jatkuvasti töitä. Ihmisten sisäinen ohjautuvuus on johtamisen kannalta haastavaa, koska esimies ei aina tiedä mitä ulkoiset asiat merkitsevät työntekijälle tai mikä heitä innostaa. Ihmiset eivät ole koneita, joita johdetaan ohjelmoidusti ulkoapäin erilaisilla ärsykkeillä tai vakiokäskyillä. Kuviossa 11 on esitetty Järvisen näkemys käyttäytymistä ohjaavista lainalaisuuksista. (Järvinen 2009, 97–99.)



Kuvio 11. Ihmisten käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet (Järvinen 2009, 98).

Järvisen (2014, 253) mukaan myös esimiestyön osalta organisaatioissa tulee olla oman toiminnan jatkuvaa arviointia. On syytä kerätä säännöllisesti palautetta esimerkiksi johtajuusarviointien tai ilmapiirikyselyjen avulla myös esimiestyöstä. On myös välittömästi puututtava ilmenneisiin ongelmiin tai puutteisiin. Jos tehtyjen tukikeinojen, kuten valmennuksen ja koulutuksen avulla ei pystytä auttamaan esimiestä, täytyy hänet siirtää tehtävistään pois.

2.3.2 Esimiehen itsetuntemus ja jaksaminen

Järvisen (2011, 143) mukaan esimiehen tulee tuntea itsensä, mutta myös hallita omia tunneilmaisuja ja käyttäytymistään. Johtajan tulee siis hänen mukaansa ymmärtää omat kehittymistarpeet ja vahvuudet, ymmärtää miten hallita painetta ja stressiä, ymmärtää mitä viestii käytöksellään ja olemuksellaan sekä tiedostaa minkälaiselta johtajalta hän näyttää alaisten silmissä ja miksi toimii eri tilanteissa kuten toimii. On kuitenkin muistettava, että esimies on lopulta vain ihminen. Esimiehenä onnistuminen ja työskentely edellyttävät johtajuuden ottamista ja johtajuuden ymmärtämistä. Esimiehen täytyy pystyä olemaan esimies ja johtaa, hän ei voi olla pelkästään työkaveri tai asiantuntija.

Aarnikoivu (2013, 123) näkee itsensä johtamisen esimiehen oikeutena ja velvollisuutena. Hänen mukaansa olennaiseen keskittyvä esimies tiedostaa itsensä johtamisen tärkeäksi esimiestehtäväksi ja johtaa itseään. Hyvä esimies tiedostaa, että hänen tulee olla ensin hyvä itselleen voidakseen olla hyvä muille. Esimies toimii esimerkkinä alaisille, jolloin korostuu itsensä johtamisen merkitys.

Järvisen (2005, 69) mukaan esimiehen persoonallisuus vaikuttaa hänen kykyynsä käyttää valtaa ja ottaa johtajuus sekä tapaan käyttäytyä ja kantaa esimiehen roolin paineita. Esimiehen on halutessaan vaikeaa muuttaa persoonallisuuttaan, koska se on pitkän yksilökehityksen muotoutuma. Esimies voi kuitenkin kehittää ja muuttaa omaa johtamiskäyttäytymistään hyvinkin paljon. Itsetuntemuksen kautta esimies voi oppia hallitsemaan ja ymmärtämään omaa käyttäytymistään entistä paremmin. Puustinen (01.02.2019) on samoilla kannoilla, hänen näkemyksensä mukaan johtajan persoonallisuus esimiehenä ei ole merkittävä tekijä onnistumisen kannalta. Hän näkee tärkeimpänä johtajan hyvän itsetuntemuksen.

Järvinen (2011, 149) näkee esimiesten kokevan roolissaan valtavaa tunnekuormaa. Esimieheen kohdistuvat tunteet ja odotukset aiheuttavat hänessä vastatunteita ja lisäksi koettelevat hänen itsehillintäänsä, tunteiden sääntelykykyä ja itseluottamusta. Esimiehen pitäisi löytää hänelle sopiva tunteiden sääntelytaso, jotta yli- ja alisäättely, ääripäät, eivät tuota ongelmia vuorovaikutuksessa. Johtajuuden keskeiset tehtävät ammatillisuus, oikeudenmukaisuus, esimerkillisyys ja aitous koettelevat esimiehen itsetuntemusta ja itseluottamusta. Kukaan esimies ei voi onnistua kaikissa niissä jatkuvasti, joten esimies joutuu kohtaamaan väistämättä epäonnistumisia, osaamattomuutta, turhautumia ja oman

epätäydellisyytensä. Esimiehenä jaksamisen ja kehittymisen ydinkysymyksenä on, miten hän pystyy ottamaan vastaan tyytymättömyyttä ja kriittistä palautetta sekä käsittelemään niitä. (Järvinen 2011, 149–154).

Järvinen (2009, 145) lisää esimiehen jaksamisen työssä olevan merkittävää sekä hänen itsensä, että tiimin ja työyhteisön toiminnan kannalta. Väsynyt esimies ei paneudu riittävästi työyhteisön tai alaisten toimintaan, jonka vuoksi työpaikalla voi ilmetä erilaisia puutteita ja epäselvyyksiä. Työnteon edellytysten puutteellisen hoitaminen aiheuttaa ongelmia henkilöstölle. Tämän lisäksi esimiehen välinpitämättömyys heikentää myös alaisten työmotivaatiota. Esimies toimii keulakuvana ja hänen tehtävänänsä on luoda ja ylläpitää omalla esimerkillä innostusta ja työmotivaatiota. Uupunut esimies on poissaoleva esimies.

Nevalainen (2007, 13–14) on Järvisen kanssa samaa mieltä ja huomauttaa, että työnteko voi pahimmillaan alkaa vaikuttamaan vapaa-aikaan. Hänen mukaansa joillekin ihmisille koko elämä ihmisineen voi olla töissä ja heille pahinta aikaa ovat viikonloput ja lomat. Oman elämäntehtävän löydyttyä, työstä ollaan innostuneita ja valmiita käyttämään huomattavasti aikaa siihen. Onnistuminen työssä lisää työntekoa, koska toistamme niitä asioita missä olemme hyviä. Onnistumiset hivelevät itsetuntoa ja omanarvontunnetta. Onnistumiset voivat kuitenkin johtaa pidemmällä ajalla epäonnistumisiin. Työntekijä hyvin todennäköisesti väsyttää itsensä, eikä hänestä ole siinä kohtaa hyötyä itselle eikä organisaatiolle. Liiallinen työnteko ei kuitenkaan aina ole työntekijän oma valinta. Työnantaja voi joskus vaatia lisätyöpanosta, mutta joskus töitä tehdään liikaa, koska työntekijä kuvittelee sitä vaadittavan. Työnantaja on usein tyytyväinen työpanokseen, mutta työntekijästä saattaa tuntua, ettei hän tee tarvittavasti ja ponnistelee ankarammin täyttääkseen kuvittelemansa vaatimukset.

Järvinen (2009, 147) lisää, että usein erilaisiin asiantuntijatehtäviin ja esimiehiksi valitaan henkilöitä, joiden kohdalla työ vie helposti mennessään. Työ ei lopu johtamis- ja asiantuntijatehtävissä tekemällä ja koska nykytekniikalla työtä voi tehdä missä vaan, on esimiehellä suuri vaara unohtaa itsensä, tehdä työstä elämä ja elää vain työlle. Koska työaika ja työpaikka eivät rajaa milloin esimies tekee työtä ja milloin ei, asettaa tämä kovat vaatimukset esimiehen henkilökohtaisille kyvyille irrottautua työstä riittävästi. Jos henkilö on vielä täydellisyyden tavoittelija, voi hänen olla erittäin vaikeaa siirtää ja delegoida tehtäviä alaisille. Tällaisia henkilöitä on paljon ja tämän vuoksi johdon tulisi seurata ylhäältä alas, ettei kukaan uuvuta itseään loppuun työllä. On myös tärkeää tuoda koko organisaatiossa esille työn ja

vapaa-ajan välisen tasapainon merkitys, jotta ei unohdeta huolehtia itsestään. Huomiota on hyvä keskittää myös siihen, että esimiehet tai muut työntekijät eivät usein kerro kuin viimeisellä hetkellä olevansa uupuneita eivätkä he enää selviä työtehtävistään. Työkulttuurissamme valitettavasti nähdään kunnia-asiana työtehtävistä suoriutuminen ja avun pyytäminen nähdään epäonnistumisena. Tämän vuoksi tällaisissa tilanteissa täytyy reagoida välittömästi, jos joku pyytää apua, koska hetken päästä voi olla liian myöhäistä. Esimies ei aina tunnista tai ota riittävällä vakavuudella huomioon omaa väsymystään, joten hänen esimiehensä on huomioitava alaisen jaksaminen samoin kuin lähiesimiehen on huomioitava alaisten jaksaminen työkuorman kanssa. (Järvinen 2009, 147–150).

Nevalainen (2007, 151–152) lisää ja korostaa, että loppuun palamisen uhka on suurin heillä, jotka työskennellessään joutuvat käyttämään omaa persoonallisuuttaan säännöllisesti työvälineenä. Hänen mukaansa usein ajatellaan ihmisillä olevan sekä henkilökohtainen, että työpersoonallisuus. Hän ei kuitenkaan usko aikuisilla olevan erilaista työpersoonallisuutta. Ihminen on pääpiirteissään sama, riippuen siitä onko hän kotona tai töissä, kirkossa tai keilahallissa. Jaksamisen kannalta onkin tärkeää, että ihminen kokee voivansa olla niin vapaa-ajalla kuin töissä oma itsensä. Tämä luo tunnetta olla hyväksytty sellaisena kuin on.

Nevalainen (2007, 153) huomauttaa, että jokapäiväinen työelämä voi lisätä jaksamista, mutta myös heikentää sitä. Hänen mukaansa hyvällä työpaikalla on rakenteellisia työmotivaatiota ja -tehoa parantavia tekijöitä, kuten kehityskeskustelut, työpaikan kokoukset sekä esimiehen yhteys työntekijöihin. Kehityskeskusteluissa esimies ja työntekijä pohtivat työntekijän tilannetta, mikä on nykytila, mitkä ovat tavoitteet ja mitä toiveita on. Kehityskeskusteluissa sovitaan mitä seuraavan ajanjakson aikana tehdään ja voidaan odottaa, mitä tavoitteita asetetaan ja mitä välineitä työntekijä saa tavoitteiden saavuttamiseksi. Onnistunut kehityskeskustelu parantaa sekä työntekijän, että esimiehen jakamista, mutta epäonnistunut kehityskeskustelu voi viedä lopunkin jaksamisen. Työpaikan kokoukset voivat olla kauhistus. Osa näkee kokoukset ajanhukkana, osa pelkää ristiriitojen esiin nousemista ja osa valvoo vain omia etuja. Yhteiset kokoukset voivat olla myös hauskoja ja niissä voidaan irrotella. Yhteisissä kokouksissa selkiytetään mitä täytyy tehdä sekä mikä on perustehtävä. (Nevalainen 2007, 153–154).

3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS

Kehittämistyön tavoitteena on selkiyttää henkilöstöhallinnon perusprosesseja johdolle ja esimiehille. Tavoitteena on lisäksi selvittää miksi globaalit henkilöstöhallinnon prosessit eivät ole selkeitä johdolle ja esimiehille. Tavoitteena on löytää ongelmakohtia ja selvittää ongelmien syitä sekä kehittää työkaluja ja muita apuvälineitä esimiestyön tueksi.

Kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksena. MacColl ym. (2005, 3) toteavat toimintatutkimuksen olevan iteratiivinen lähestymistapa, jossa yhdistyvät teoria ja käytäntö. Kananen (2014, 11) lisää, että toimintatutkimuksessa toteutuvat tutkimus ja toiminta samanaikaisesti. Kananen (s. 21) mukaan kehittämistyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka tavoitteena on ilmiön kuvaaminen, sen ymmärtäminen sekä mielekkään tulkinnan antaminen. MacColl ym. (2005, 3) huomauttavat, että toimintatutkimus keskittyy voimakkaasti toimintaan ja muutokseen, toimii kohtuullisen lyhyessä ajassa ja sisältää merkittävää yhteistyötä ja osallistumista.

Kehittämistyön tekijä on osa tutkimusta, hän työskentelee kohdeyrityksessä. Tutkimuksen tietoja on kerätty osallistuvan havainnoin sekä erilaisten haastattelujen avulla.

3.1 Toimintatutkimus

Kananen (2014, 11) mukaan toimintatutkimuksessa on aina mukana ihmisiä käytännön työstä. Hänen mukaansa jokainen työntekijästä johtotehtäviin voi toteuttaa toimintatutkimusta. Toimintatutkimus nähdään Kananen mukaan ammatillisen kehittymisen ja oppimisen prosessina.

Toimintatutkimus nähdään sekoituksena muita tutkimusmenetelmiä, kvantitatiivista ja kvalitatiivista. Toimintatutkimuksen oleellisia elementtejä ovat toiminnan kehittäminen, tutkimus, yhteistoiminta sekä tutkijan mukanaolo. Toimintatutkimus nähdään luonteeltaan prosessimaisena. Toimintatutkimus kuuluu laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Tutkimusotteita ovat määrällinen eli kvantitatiivinen ja laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote. Määrällisen tutkimuksen peruste on luvut ja laadullisen tutkimuksen sanat ja lauseet. (Kananen 2014, 13–14 & 20–21.)

Kanasen (2014, 21–22) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiön kuvaaminen, sen ymmärtäminen sekä mielekkään tulkinnan antaminen eli ilmiön syvällinen ymmärtäminen. Hän huomauttaa, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja sen analysointi vuorottelevat. Laadullinen tutkimus käsittelee tapausta perusteellisesti syvyysuunnassa. Siinä tutkitaan pääsääntöisesti prosesseja, joihin on mahdotonta pureutua määrällisen tutkimuksen tilastoilla prosessien monimutkaisuuden vuoksi. Laadullisessa tutkimuksessa merkitykset ja ihmisten kokemukset ja reaali maailma ovat kiinnostuksen kohteena. Tiedon keruun ja analysoinnin hoitaa pääasiassa tutkija ja hänen kauttansa nykytila muuttuu tutkimustuloksiksi. Laadullisessa tutkimuksessa on suora kontakti tutkijan ja tutkittavan välillä ja tutkija menee ilmiön pariin havainnoimaan ja haastattelemaan. Hirsjärvi ym. (2007, 157) lisäävät, että laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. He korostavat, että laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita, ei todentaa olemassa olevia väittämiä.

Kananen (2014, 29) huomauttaa, että toimintatutkimukseen liittyy aina tiedonkeruumenetelmänä havainnointi. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnointi eri muotoineen. Hirsjärven ym. (2007, 207–208) mukaan havainnoinnin avulla saadaan selville toimivatko ihmiset kuten he sanovat toimivansa. Heidän mukaansa haastattelujen avulla saadaan selville henkilöiden ajatukset ja tunteet, mutta ei sitä mitä todella tapahtuu. Havainnointi on työläs menetelmä, mutta sitä pidetään monilla tieteen aloilla välttämättömänä perusmenetelmänä.

Kanasen (2014, 29) mukaan lähimpänä toimintatutkimusta nähdään osallistuva havainnointi, jossa tutkija on mukana tutkittavassa ilmiössä. Osallistuva havainnointi nähdään hänen mukaansa luontevana toimintatutkimuksen muotona. Toimintatutkimus ei ole ainoastaan osallistuvaa havainnointia, havainnoilla ainoastaan todetaan asian tila. Havainnointia usein myös täydennetään haastatteluilla, joiden avulla varmennetaan havaintojen oikea tulkinta. Hirsjärvi ym. (2007, 211–212) ovat samaa mieltä ja näkevät osallistuvassa havainnoinnissa olevan tyypillistä, että tutkija osallistuu tutkittavien toimintaan. He huomauttavat kuitenkin, että on tärkeää erottaa havainnot tutkijan omista tulkinnoista.

Toimintatutkimuksella on monia vaihekaavioita, jotka vaihtelevat kirjoittajan mukaan. Kaikkien perusajatuksena on ongelman määrittely, ratkaisun esitys ja kokeilu sekä arviointi.

Toimintatutkimuksen osa-alueet on esitetty (Rothwell 1999, 84; Kanasen 2014, 34–35; mukaan) seuraavasti:

1. Ongelman määrittely
2. Ongelman tutkiminen
3. Ongelman syiden ja seurausten analysointi
4. Ratkaisun esittäminen
5. Ratkaisun testaaminen
6. Ratkaisun muokkaus testauksen pohjalta
7. Uuden ratkaisun testaaminen/kokeilu
8. Johtopäätökset

On tärkeä keskittyä ongelman määrittelyyn riittävän kauan, jotta saadaan selville todellinen ongelma ja siihen vaikuttavien tekijöiden analysointi (Kananen 2014, 34–35).

Toimintatutkimuksen toteuttaminen vaatii enemmän toimijoilta mitä tavallinen tutkimus. Toimintatutkimuksessa tutkimuksen kohde ja tutkija eivät voi olla passiivisia. Toimintatutkimus asettaa lisävaatimuksia tutkijalle, koska tutkijasta riippuu prosessin onnistuminen. (Kananen 2014, 67.)

Toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmät ovat samoja muiden laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmien kanssa. Toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, kirjalliset lähteet, haastattelut ja kyselyt. Havainnoin muotoja ovat suora havainnointi, piilohavainnointi, osallistava havainnointi ja osallistuva havainnointi. Haastattelun muotoja ovat yksilöhaastattelut, ryhmähaastattelut ja syvähaastattelut. (Kananen 2014, 77–78.)

Havainnointia voidaan käyttää ongelman määrittelyssä, muutoksen toteuttamisvaiheessa ja tulosten arvioinnissa. Havainnointi on toimintatutkimuksen tärkeimpiä tiedonkeruumenetelmiä ja sen luokitteluja ja muotoja on monia. On olemassa suoraa ja epäsuoraa havainnointia, inhimillistä ja mekaanista havainnointia sekä strukturoitua ja strukturoimatonta havainnointia.

Havainnoinnin välineitä ovat mm. tutkimuspäiväkirja, havainnointipäiväkirja, kenttämuistiinpanot ja tekniset välineet. (Kananen 2014, 79–86.)

Kehittämistyön tekijä eli tutkija käytti havainnointia tärkeänä tiedonkeruumenetelmänä tutkimuksessa. Tutkija kirjoitti havainnointipäiväkirjaa systemaattisesti lokakuusta 2020 alkaen tutkimuksen valmistumiseen saakka. Havainnointipäiväkirjaa kirjoitettiin säännöllisesti ja tehdyt huomiot kirjattiin tarkasti käyttäen tunnistettavia nimikkeitä epäselvyyksien välttämiseksi.

Kanasen (2014, 87–88) mukaan haastatteluja voidaan käyttää selvittäessä ja täsmentäessä tutkimusongelmaa ja tutkimusongelmaan vaikuttavia tekijöitä. Hän huomauttaa, että haastattelu on laadullisen tutkimuksen käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä. Hirsjärvi ym. (2007, 200–201) ovat samaa mieltä ja näkevät haastattelun päämenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa. He näkevät haastattelut suurena etuna verrattuna muihin tiedonkeruumenetelmiin, koska aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti vastaajia myötäillen ja tilanteen edellyttämällä tavalla. Haastateltavat saadaan myös yleensä helpommin mukaan tutkimukseen.

Kanasen (2014, 87–88) ja Hirsjärven ym. (2007, 203–205) mukaan haastattelut voidaan jakaa kysymystypin mukaan teemahaastatteluihin, avoimiin haastatteluihin ja lomakehaastatteluihin. Kanasen (2014, 88, 93) mukaan haastattelun tärkeimpiä työkaluja ovat kysymykset. Oikein asetettuina kysymyksillä haastateltava saa luotettavaa tietoa. On tärkeää haastatella henkilöitä, joilta saadaan parasta tietoa tutkimukseen liittyen.

Tutkija keräsi tutkimusaineistoa myös monien erilaisten haastattelujen avulla. Haastattelut olivat sekä yksilö-, että ryhmähaastatteluja kohdeyrityksen johdolle ja esimiehille. Haastattelut olivat avoimia haastatteluja. Haastatteluissa keskityttiin tutkittavaan aiheeseen keskustellen, osittain hyvinkin yksityiskohtaisesti.

Kirjalliset tietolähteet ovat tutkimusprosessin aikana haastattelujen, havainnoinnin ja tutkimuspäiväkirjan avulla kerättyjä aineistoja sekä tutkittavaan ilmiöön liittyviä jo olemassa olevia dokumentteja. Dokumentit voidaan ryhmitellä eri tavoilla. Dokumentin luokittelu voi olla kohderyhmään perustuvaa, jolloin ne voidaan jakaa salaisiin ja julkisiin. Kirjallista aineistoa on mahdollista käyttää haastatteluissa tukena ja täydentäjänä tai sellaisenaan

tutkimusmateriaalina. Tutkimuksen uskottavuutta on mahdollista parantaa hakemalla eri lähteistä tukea triangulaation keinoin ja näitä voivat olla kirjalliset dokumentit. Kirjalliset aineistot nähdään myös haastatteluja luotettavampina, koska ihmisen muisti on valikoivaa ja rajallista. (Kananen 2014, 97, 101.)

Tutkija on kerännyt tutkimusaineistoa erilaisten haastatteluiden, havainnointien, gemban, Kaizenin ja yrityksen kirjallisten tietolähteiden avulla. Havainnoinneista on tarkkaan ja säännöllisesti kirjoitettu havainnointipäiväkirjaa. Haastatteluista on puhtaaksikirjoitetut muistiinpanot. Muina kirjallisina tietolähteinä on käytetty globaalin henkilöstöhallinnon erilaisia ohjeita erilaisiin globaaleihin henkilöstöhallinnon prosesseihin liittyen.

Analyysin määrittely on hankalaa ja siihen katsotaankin kuuluvan kaikki tutkimusprosessin vaiheet. Analyysi on mahdollista ymmärtää aineiston järjestelyksi, muokkaamiseksi, käsittelyksi ja tiivistämiseksi. Aineistoa voidaan muokata litteroiden, luokitellen, koodaamalla ja teemoittelulla. (Kananen 2014, 104–105.)

Tutkimuksen luotettavuus on aina varmistettava. Tutkimuksen luotettavuutta ja laatua mittaavat reliabiliteetti ja validiteetti (Kananen 2014, 125-126). Validiteetti voidaan varmistaa käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää, oikeaa mittaria ja oikeiden asioiden mittausta. Reliabiliteetilla varmistetaan mittausten pysyvyys eli tulosten pysyvyys tutkimuksen toistuessa. Nähdään kuitenkin, että validiteettia ei voitaisi soveltaa laadulliseen tutkimukseen. Mäkelä (1990, 48) on ehdottanut arviointiperusteiksi laadulliseen tutkimukseen aineiston riittävyttä, analyysin kannattavuutta sekä analyysin arvioitavuutta ja toistettavuutta. Toimintatutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tiedonkeruun, menetelmien ja tulosten tarkalla dokumentaatiolla. (Kananen 2014, 125–126, 131, 134.)

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiperusteita ovat aineiston riittävyys, analyysin kattavuus sekä analyysin arvioitavuus ja toistettavuus (Kananen 2009, 87). Aineiston riittävyydellä tarkoitetaan kylläntymistä. Kattavuudella tarkoitetaan, ettei tutkija perusta tulkintoja vain joihinkin satunnaisiin tutkimusaineiston osiin. Analyysin arvioitavuudella tarkoitetaan tutkimusmateriaalin tulkintojen ja vaiheiden dokumentointia. Dokumentaatiota pidetään tutkimuksen perusedellytyksenä. Toistettavuus on kytköksissä arvioitavuuteen. Toistettavuus on mahdotonta, ellei ole tehty riittävän tarkasti tutkimusprosessin ja -asetelman dokumentaatiota. (Kananen 2009, 87, 92–93).

Laadullinen tutkimus ei voi jäädä luotettavuusarviointien ulkopuolelle (Kananen 2009, 95.). Tutkimuksen laatua on pystyttävä arvioida ja arvioinnilla on oltava kriteerejä. Laadullisen tutkimuksen voi varmistaa tarkalla dokumentaatiolla, jonka avulla ulkopuolinen arvioija voi seurata tutkijan ajatuksenjuoksua tutkimuksen eri vaiheissa. Dokumentaatiosta ei ole apua, jos aineisto on kerätty väärin ja analyysi tehty virheellisesti. Pelkkä dokumentaatio ei ole riittävä, mutta se toimii edellytyksenä luotettavuusarvioinnille. (Kananen 2009, 95).

Toimintatutkimuksessa kirjoittaminen on Kanasen (2014, 143–144) mukaan kaiken keskipisteessä. Hänen mukaansa kirjoittaminen pitäisi aloittaa heti ja jatkaa sitä uudelleen ja uudelleen. Jos kirjoittaminen ei suju, pitäisi luonnostella tai piirtää kaavioita ja kuvioita. Kirjoittamisessa nähdään kaksi kultaista sääntöä. Ensimmäinen sääntö on aloittaa kirjoittaminen heti ja kirjoittaa päivittäin. Toinen sääntö on, ettei mieti oikeaa vaan kirjoittaa.

3.2 Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi

Kehittämistyön tutkimusaineistoa on kerätty havainnoimalla, erilaisten haastatteluiden avulla ja kirjallisten lähteiden avulla. Aineistoa on kerätty luonnollisissa tilanteissa säännöllisesti monien kuukausien aikana, lokakuusta 2020 opinnäytetyön valmistumiseen saakka toukokuulle 2021. Osallistuvien ihmisten näkökulma on erittäin tärkeää tavoittaa, joten tämän vuoksi toimintatutkimuksen menetelmiksi valittiin sellaiset, joiden avulla saatiin tutkimusainestoa kerättyä laadukkaasti ja laajasti.

Kehittämistyön tekijä eli tutkija kirjoitti havainnointipäiväkirjaa systemaattisesti lokakuusta 2020 alkaen tutkimuksen valmistumiseen saakka. Tutkija kirjoitti ja dokumentoi havainnointipäiväkirjaan tekemiään huomioita ja havaintoja erilaisiin globaaleihin henkilöstöhallinnon prosesseihin liittyen luonnollisissa tilanteissa. Havainnointipäiväkirjaan on tehty havaintoja mm. monien esimiesten kanssa käytyjen palaverien ja koulutusten jälkeen, kahdenkeskisten keskustelujen jälkeen, osaamisen johtamisen Kaizenissa tehtyjen havaintojen jälkeen ja henkilöstöhallinnon prosessien edetessä tehdyistä huomioista. Havaintoja on tehty osittain päivittäin, jos jokin henkilöstöhallinnon prosessi tai Kaizen on ollut menossa, osittain havaintoja on tehty viikoittain. Tutkija kirjoitti havainnointipäiväkirjaa yksityiskohtaisesti ja perinpohjaisesti yli sadan sivun verran. Havaintojen lisäksi tutkija kirjoitti omia huomioita havainnointipäiväkirjaan, mutta eritteli ne tarkasti tekemistään havainnoista.

Havainnointipäiväkirjaa kirjoitettiin säännöllisesti ja tehdyt huomiot on kirjattu tarkasti käyttäen tunnistettavia nimikkeitä epäselvyyksien välttämiseksi.

Tutkija keräsi tutkimusaineistoa myös erilaisten haastattelujen avulla. Yksilöhaastatteluja tehtiin tuotekehityksen johtajalle, operaatioiden johtajalle ja tuotantopäällikölle. Yksilöhaastattelut ovat olleet avoimia haastatteluja, joissa tutkimusaineistoa on kerätty avoimen, mutta tarkkaan tutkimuksen aiheeseen kohdistetun keskustelun avulla. Haastatteluissa on keskitytty tutkittavaan aiheeseen keskustellen, osittain hyvinkin yksityiskohtaisesti. Tuotekehityksen johtajan kanssa oli kaksi suunnitelmallista haastattelua ja tämän lisäksi kaksi aiheeseen pureutuvaa keskustelua. Haastattelut kestivät 45 minuuttia ja 60 minuuttia. Haastattelujen teemoja olivat esimiesten ja johdon rooli globaaleissa prosesseissa, kohdeyrityksen henkilöstöhallinnon prosessit ja niiden ongelmat ja puutteet, johdon yhtenäisen näkemyksen puute sekä kohdeyrityksen henkilöstöhallinnon toiminta. Operaatioiden johtajan kanssa oli yksi 45 minuuttia kestävä haastattelu. Haastattelun teemoja olivat kohdeyritysten esimiesten moninainen tehtäväkuva, johon kuuluu kohdeorganisaatiossa asiantuntijarooli ja esimiesrooli, rooleihin käytettävissä oleva aika, konsernin järjestämät koulutukset globaaleihin prosesseihin liittyen ja paikallisten koulutusten puuttumisen aiheuttamat ongelmat, konsernin viestintä ja sen ongelmat sekä osaamisen ja tietotaidon kehittämisen tärkeys. Tuotantopäällikön kanssa järjestettiin yksi suunnitelmallinen haastattelu, joka kesti 60 minuuttia sekä muutama erillinen keskustelu. Haastattelun teemoja olivat konsernin viestintä, esimiestyö ja siihen käytettävissä oleva aika sekä globaalit henkilöstöhallinnon prosessit ja niissä havaitut ongelmakohdat. Keskusteluissa teemoja olivat asioiden johtamisen erottaminen ihmisten johtamisesta, organisaatioiden ja tiimien kuormittuminen sekä haasteet esimiestyössä ja miten kasvuyrityksessä voidaan varmistaa esimiesten alaisten ja vastuiden sopiva määrä.

Yksilöhaastattelujen lisäksi tutkija on keräsi tutkimusaineistoa ryhmähaastatteluilla, joissa on ollut mukana yksitoista yrityksen esimiestä eri funktioista. Ryhmähaastatteluista kaksi oli suunnitelmallisia haastatteluja, joissa oli 3 ja 5 esimiestä ja lisäksi oli yksi keskustelu, jossa oli mukana 5 esimiestä. Haastattelut kestivät 45 ja 50 minuuttia, keskustelu kesti 30 minuuttia. Ryhmähaastattelujen ja -keskustelun teemoja olivat esimiestyön kuormittavuus ja työhön käytettävissä oleva aika vastuisiin nähden, viestintä globaalisti ja paikallisesti, henkilöstöhallinnon globaalit prosessit ja niiden haasteet, informaatiohaasteet sekä paikallisen henkilöstöhallinnon toiminta.

Kaikki järjestetyt haastattelut olivat avoimia haastatteluja, joiden teemat olivat tarkkaan suunniteltuja. Tarkkoja haastattelukysymyksiä ei ollut vaan mietittynä olivat teemat, joihin haastattelujen aikana keskityttiin. Haastattelujen lisäksi on käyty keskusteluja, jotka eivät ole olleet niin muodollisia, mutta joista on kirjoitettu tarkat muistiinpanot keskustelujen aikana, ja jotka ovat keskittyneet ennalta mietittyihin teemoihin. Kaikki haastattelut ja keskustelut on järjestetty Teamsin välityksellä vallitsevan etätyösuosituksen vuoksi. Haastattelija on kirjoittanut haastattelujen ja keskustelujen aikana käsin paperille muistiinpanot. Muistiinpanot on haastattelujen jälkeen puhtaaksikirjoitettu tietokoneelle. Tutkija on myös jakanut muistiinpanot haastattelujen ja keskustelujen jälkeen eri teemoihin paremman näkemyksen saamiseksi ja ongelmakohtien selvittämiseksi.

Tutkija on kerännyt tutkimusaineistoa haastatteluiden ja havainnoinnin lisäksi myös yrityksen kirjallisista tietolähteistä. Kirjallisina tietolähteinä on käytetty globaalin henkilöstöhallinnon ohjeita ja koulutusmateriaaleja erilaisiin globaaleihin henkilöstöhallinnon prosesseihin liittyen. Materiaaleista on hyödynnetty sekä esimiehille, että henkilöstöhallinnolle tarkoitettuja kirjallisia materiaaleja. Kirjalliset materiaalit ovat olleet saatavilla yrityksen Intrassa joko emoyhtiön tai globaalin konsernin eri sivustoilla sekä Teamsissa. Muita kirjallisia tietolähteitä ovat olleet edellä mainittujen haastattelujen ja havainnoinnin kautta kerätyt aineistot. Kaikki kerätyt kirjalliset aineistot ja tietolähteet ovat salaisia. Havainnointipäiväkirja ja haastattelumuistiinpanot ovat tutkijalla, muut kirjalliset tietolähteet ovat olleet saatavilla yrityksen Intrassa eri sivustoilla ja Teamsissa.

Kohdeyrityksessä dokumentointi on kaiken alku ja loppu. Mitä ei ole dokumentoitu, ei ole tehty. Tutkija on soveltanut samaa ajatusmaailmaa myös tutkimukseen ja dokumentoinut tarkasti kaikki tutkimukseen liittyvät asiat. Tutkija kokee, että dokumentaatiota on tutkimuksen kannalta riittävästi, jotta tutkija voi tehdä luotettavaa analyysia ja kehitysehdotuksia sen pohjalta. Tutkija on käyttänyt paljon aikaa tehdyn dokumentaation läpikäyntiin ja analysointiin saadakseen kaiken tutkimuksen kannalta tärkeän huomioitua tutkimuksen eri vaiheissa.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulokset esitetään toimintatutkimukselle yleiseen tapaan kertomuksena. Tässä luvussa käydään aluksi tarkemmin läpi kohdeyrityksen nykytilaa ja miksi tutkimus nähdään tarpeelliseksi. Tämän jälkeen avataan ja kerrotaan tarkemmin tutkimuksessa havaittuja ongelmakohtia ja niiden vaikutusta. Lopuksi esitetään kehitysehdotuksia toimenpiteinä ratkaisuna havaittuihin ongelmiin.

4.1 Nykytila

Tutkimuksen kohteena oleva suomalainen yritys on osa Pohjois-Eurooppalaista konsernia, jonka sisaryrityksiä on muun muassa Keski-Euroopassa. Tämän lisäksi kohdeyritys kuuluu osaksi amerikkalaista konsernia, jolla on yrityksiä ja toimintaa maailmanlaajuisesti. Konsernissa on monia erilaisia henkilöstöhallinnon prosesseja, joita noudatetaan myös Suomen yrityksessä. Tutkimuksessa on keskitytty viiteen globaaliin henkilöstöhallinnon prosessiin, jotka toistuvat vuosittain koko henkilöstölle. Prosesseista käytetään paikallisesti englanninkielisiä nimityksiä, koska niitä ei ole suomennettu. Paikallinen henkilöstöhallinto tukee esimiehiä eri prosesseissa ja niiden vaiheissa, mutta globaalien prosessien kouluttaminen ja yhteisten toimintatapojen kuvaaminen tapahtuu konsernista käsin johdolle ja esimiehille.

Henkilöstöhallinnon prosessit on määritelty ja ne toistuvat melko samoina vuodesta toiseen, joitain muutoksia prosesseihin tulee vuosittain. Esimiehet kokevat globaalien henkilöstöhallinnon prosessien noudattamisen työläiksi ja aikaa vieviksi. Yrityksessä on myös kasvun myötä monia uusia esimiehiä, joille ihmiset, prosessit ja toimintatavat ovat uusia. Esimiehet eivät myöskään varaa riittävästi aikaa prosessien vaatimaan työhön tai heillä ei muiden tehtävien ohessa ole riittävästi aikaa paneutua niihin. Globaalit henkilöstöhallinnon prosessit ovat keskeisessä roolissa esimiestyössä ja esimiehet pääsääntöisesti ymmärtävät niiden tärkeyden, mutta silti heillä on ongelmia prosessien ymmärtämisessä ja niissä suoriutumisessa.

Henkilöstöhallinnon prosesseihin liittyvää tietoa on lisäksi saatavilla monista eri paikoista. Tutkimuksen tekijä on saanut jo ennen tutkimuksen aloittamista palautetta, ettei esimies aina tiedä mistä etsiä viimeisintä tietoa oman työnsä tueksi tai mitä heiltä missäkin tilanteessa ja

prosessin vaiheessa vaaditaan. Ongelmana on, että materiaaleja on saatavilla sekä konsernitasolla, että paikallisella tasolla monista eri paikoista suomeksi ja englanniksi.

4.2 Tutkimuksessa havaitut ongelmakohdat

Tutkimuksen aikana nousi esille monia uusia ongelma-kohtia. Esiin nousi myös sellaisia ongelma-kohtia, jotka olivat jo paikallisen henkilöstöhallinnon ja johdon tiedossa, mutta joita tehty tutkimus vahvisti.

Tutkimuksen aikana esimiehet ja johto nostivat ongelma-kohtaksi viestinnän kohdeyrityksessä. Esimiehille tulee hyvin paljon erilaista viestintää eri välineiden kautta ja heidän on kaiken informaatiotulvan keskellä hankalaa eritellä heille merkitykselliset ja tärkeät tiedot. Emoyhtiöltä ja konsernilta tulee hyvin paljon erilaista viestintää erityisesti sähköpostitse ja esimiehet kokevat osan viestinnästä hukkana. Esimiehet kokivat, että heillä on hankaluuksia erotella heille tärkeää viestintää, koska tietoa tulee niin paljon eri tahoilta, tieto tulee englannin kielellä ja viestin lähettäjä on heille usein tuntematon. Viestintä globaaleihin henkilöstöhallinnon prosesseihin ja niiden koulutuksiin liittyen tulee sähköpostitse konsernilta, ja esimiehet kokivat valitettavan usein konsernin viestinnän hukkuvan muun informaatiotulvan ja tarpeettoman viestinnän sekaan.

Paikallinen henkilöstöhallinto tukee esimiehiä erilaisissa henkilöstöhallinnon prosesseissa tarpeen mukaan. Tietoa globaaleista henkilöstöhallinnon prosesseista ja niiden koulutusmateriaali on saatavilla sekä globaalisti eri sivustoissa, että paikallisesti monessa eri paikassa. Esimiehet, erityisesti uudet esimiehet, kokivat haastavaksi löytää tuoreimman ja ajankohtaisimman tiedon eri prosesseihin liittyen, koska tietoa on saatavilla niin monessa eri paikassa ja varsinkin paikallisesti tieto on usein vanhentunutta eikä päivitettyä viimeisimpiin tietoihin. Tämä aiheuttaa heidän mukaansa epävarmuutta ja herättää kysymyksiä mihin tietoon esimies voi missäkin tilanteessa luottaa, jotta he saavat tehtyä työnsä oikein viimeisimmän tiedon mukaisesti. Nykyisissä sivustoissa on myös paljon materiaalia, josta ei ole esimiesten mukaan heille apua eikä hyötyä. Tällainen tieto on myös poistettava ja varmistettava, että tieto on tarpeellista ja aina ajankohtaista, jotta esimiehillä on käytettävissä ajankohtaisin tieto eikä vanhentunutta tietoa, joka saattaa pahimmillaan ohjata esimiehet toimimaan väärällä tavalla. Johto myös toi esille, että on tärkeää toimia Leanin tavoin, ohjata esimiehiä globaaleille sivustoille globaaleihin ja ajantasaisiin ohjeisiin ja pitää paikallisilla sivustoilla vain paikallisella

kielellä olevia materiaaleja ja paikallisten prosessien materiaalia. Näin esimiehet saadaan ohjattua ajankohtaisen tiedon äärelle ja samalla tehostettua ajankäyttöä ja vähennettyä hukkaa.

Konsernin järjestämät koulutukset pureutuvat globaaleihin henkilöstöhallinnon prosesseihin hyvin ylätasolla. Esimiehet ja johto kokivat erittäin tärkeäksi paikallisen henkilöstöhallinnon järjestämät koulutukset paikallisella kielellä globaaleihin prosesseihin liittyen, jotta he saavat paremman ymmärryksen mitä heidän täytyy tehdä missäkin kohtaa, miksi ja millä tavalla. Kasvun myötä kohdeyritykseen on tullut monia uusia esimiehiä, joille prosessit ja järjestelmät ovat uusia. Johdon ja keskijohdon mukaan konsernin koulutukset eivät mene niin yksityiskohtaisiin asioihin mitä paikallisesti koetaan tarpeelliseksi ja esimiehet kokevat tarpeelliseksi sopia myös yhtenäisistä toimintatavoista ja raameista paikallisesti ennen prosessien aloittamista tasapuolisuuden varmistamiseksi kohdeyrityksessä. Johto ja esimiehet kokivat tärkeäksi tietouden ja näkyvyyden kehittämistä ja parantamista sekä yhteisen näkemyksen luomista kohdeyritykseen ja sen eri funktioihin. Johdon mukaan uusilla esimiehillä ei ole riittävää osaamista prosesseista ja järjestelmistä, eikä myöskään kaikilla pidempään yrityksessä olleilla esimiehillä, jonka vuoksi ongelmat ja ymmärryksen puute prosesseista ja järjestelmistä kasvavat. Globaaleihin henkilöstöhallinnon prosesseihin tulee myös muutoksia vuosittain. Toiset muutokset ovat pieniä, mutta joillain muutoksilla on isojakin vaikutuksia. Paikallisen kouluttamisen tarve koettiin erittäin tärkeäksi erityisesti johdon mukaan ja erityisen tärkeäksi nähtiin muutosten läpikäynti ja niiden tuomat vaikutukset prosesseihin.

Esimiehiltä ja johdolta tuli myös vahvasti esille, että globaalien henkilöstöhallinnon prosessien osalta yritykseltä puuttuvat yhteiset toimintatavat ja raamit. Erityisesti operaatiot-funktiossa esimiehet kokevat, että he tarvitsevat tarkempia ohjeita ja raameja, jotta esimiehillä on samanlainen ymmärrys eri prosesseista ja niihin liittyvistä osa-alueista. Kasvun myötä yritykseen on tullut paljon uusia esimiehiä, ja esimiehet yhdessä johdon kanssa näkevät tämän lisänneen entisestään tarvetta luoda yhteisiä raameja eri prosesseille ja niiden osa-alueille, jotta henkilöstöhallinnon prosessit eivät aja henkilöstöä ja esimiehiä eriarvoiseen asemaan. Esimiehet näkevät erityisesti tavoiteasetannat haastavina ja niihin toivotaan erityisesti tukea, koulutusta ja yhteisiä raameja paikallisen henkilöstöhallinnon tuella. Järkevien tavoitteiden luominen on esimiesten ja keskijohdon mukaan paikoin hyvin haastavaa eri tehtäviin.

Johto ja esimiehet toivat esille, että tavoitteiden suunnittelu aloitetaan paikallisesti hyvissä ajoin, mutta lopulliset tavoitteet saadaan konsernista hyvin myöhään, joten niiden jalkauttaminen ja soveltaminen paikallisesti joudutaan tehdä hyvin nopeasti ja hyvin myöhäisessä vaiheessa prosessia. Esimiehet ja johto toivat esille, että välillä tiedot saadaan konsernista niin myöhään, että henkilöille on jouduttu laittamaan henkilötietojärjestelmään karkeita ylätasoon tavoitteita, jotta tavoitteiksi saadaan jotain prosessin aikataulun asettamissa rajoissa. Asetettuja ylätasoon tavoitteita joudutaan jälkikäteen muokkaamaan konsernista saatujen tavoitteiden mukaisiksi jalkauttaen niitä johdolta alaspäin organisaatioon. Esimiehet ovat myös huomanneet, että tavoiteasetanta vaihtelee eri funktioiden ja henkilöstöryhmien välillä mikä ei tue tasa-arvoa. Tavoitteiden arvioinnin on myös oltava tasapuolista, mutta tavoitearviota ohjaavat tiedot saadaan konsernilta hyvin myöhäisessä vaiheessa prosessia. Kaikki nämä yhdessä aiheuttavat esimiesten mukaan heille ylimääräistä työtä ja vaikeuttavat johdon mukaan heidän sitoutumistaan tärkeisiin henkilöstöhallinnon prosesseihin. Esimiehet ja johto myös näkevät haasteena, että yrityksessä on käytössä samat työkalut kaikille, tehtävästä ja henkilöstöryhmästä riippuen. Tämän vuoksi he näkevät erityisen tärkeäksi paikallisesti sovittujen yhteisten raamien luomisen ja niiden mukaan toimimisen.

Monet henkilöstöhallinnon prosessit ovat kytköksissä toisiinsa ja tukevat toisiaan, mutta johto ja keskijohto toivat esille, että kaikilla esimiehillä ei ole ymmärrystä miten eri prosessit ovat yhteydessä toisiinsa ja miten niiden pitäisi tukea toisiaan. Yrityksen nopean kasvun vuoksi johto näkee, että yrityksessä on keskitytty tuotannon kasvuun ja johtamisen prosessit ovat jääneet kasvun vuoksi taka-alalle. Monet esimiehet näkevät globaalit prosessit yksittäisinä prosesseina eivätkä näe niiden mahdollisuuksia, merkitystä ja tärkeyttä muihin prosesseihin, esimiestyöhön tai päivittäisjohtamiseen liittyen. Esimiehet ja keskijohto myös kokivat, että heillä ei ole näkemystä konsernin toiveista ja vaatimuksista eri prosesseille. Tämän nähdään hankaloittavan esimiestyötä ja aiheuttavan esimiehille epävarmuutta työn tekemiseen.

Jotkin globaalit henkilöstöhallinnon prosessit, kuten tavoiteasetannat ja Employee Engagement Survey, nähdään työkaluina hyvin joustamattomina ja kankeina. Esimiehet kokevat, että välillä työkalujen joustamattomuuden vuoksi täytyy muuttaa suunniteltuja toimenpiteitä ja keskittyä sellaisiin, mistä ei aina ole hyötyä heille ja tiimille. Työkalujen myös koetaan ohjaavan tekemistä hankalammaksi mikä vaikeuttaa ja hankaloittaa niiden käyttöä päivittäisessä työssä. Esimiehet myös kokevat yhteisten toimintatapojen puutteen asettavan ongelmia työkalujen käyttämiselle ja joustavalle tekemiselle.

Kohdeyrityksessä esimiehillä on kaksi eri roolia. He ovat esimiehiä ja myös asiantuntijoita yrityksen eri funktioissa. Esimiehet ja johto toivat esille ympäri kohdeyritystä, että heillä ei ole riittävästi aikaa esimiestyön tekemiseen. He toivat esille, että monesti aikaa ei ole edes akuuttien asioiden hoitamiseen ja lisäksi yrityksen kasvu on tuonut omat haasteensa. Organisaation esimiesmäärä ja heidän vastuualueensa ovat kasvaneet nopean kasvun ja funktioissa tapahtuneiden organisaatiomuutosten myötä. Keskijohto ja johto toivat esille esimiesten jaksamisen ja itsensä johtamisen tärkeyden. Esimiehen on tärkeää johtaa omaa tekemistään tiimin johtamisen lisäksi. Esimies on tärkeässä roolissa organisaatioissa ja johdossa ja keskijohdossa ollaankin huolissaan monen esimiehen jaksamisesta. Yrityksen palaverikulttuuri on raskas ja uuvuttava, mikä vaikeuttaa itsensä johtamista. Yrityksessä on ei toivottava kulttuuri, jossa ei arvosteta toisten kalentereita ja työaikaa vaan palaverikutsuja laitetaan, vaikka henkilöillä olisi jo muita sovittuja varauksia samaan aikaan. Akuuteissa tilanteissa tämä on ymmärrettävää, mutta yrityksessä tämä on enemmän valitettava tapa kuin poikkeus. Palavereita on liikaa suhteessa työaikaa eikä palavereiden jälkeen jää aikaa esimies- eikä asiantuntijatyön tekemiseen. Moni esimies ja asiantuntija on kuormittunut, paikoin hyvinkin paljon. Joidenkin esimiesten on myös mahdotonta delegoida tehtäviään alaisille, koska tiimi on muutenkin jo kovilla. Kaikkien kohdalla näin ei ole, mutta esimiesten on tärkeää keskittyä oman työtaakan hallintaan, itsensä johtamiseen ja pyytää ajoissa apua omalta esimieheltään. Keskijohto toi esille, että esimiehen ei tarvitse osata kaikkea mitä alaiset osaavat eikä heidän tarvitse olla kaikessa mukana. Kohdeyrityksessä johtaminen nähdään yhtenä kokonaisuutena ja erityisesti keskijohto näkee, että asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen erottamisella olisi paljon hyötyä esimiesten ja johdon toimintaan ja jaksamiseen.

Esimiehet ovat kohdeyrityksessä työtaakkansa alla kovilla. Heillä ei ole aina aikaa tehdä edes heidän perustyötänsä ja lisäksi päälle tulevat globaalit henkilöstöhallinnon prosessit, jotka kuormittavat isoa osaa esimiehistä tällä hetkellä paljon. Esimiehet kokevat prosessit kuormittaviksi, koska heillä ole riittävästi tietoa, ymmärrystä eikä aikaa niiden tekemiseen. Keskijohto näkee, että puuttuneen ymmärryksen ja osaamisen vuoksi esimiehet tekevät prosesseihin liittyen niin vähän kuin mahdollista niin myöhään kuin mahdollista. Puuttuvat ohjeistukset, puuttuva ymmärrys ja osaaminen sekä yhteisten raamien puuttumiset rasittavat esimiehiä ja saavat esimiehet tuntemaan henkilöstöhallinnon prosessit työläinä ja taakkana. Johdon mukaan esimiehillä pitäisi olla riittävästi aikaa ja työrauhaa tehdä eri henkilöstöhallinnon prosesseihin liittyviä tehtäviä ja osallistua heidän äidinkielellään

järjestettyihin koulutuksiin saadakseen varmuutta tekemiseensä sekä apua ja työkaluja heidän päivittäisjohtamiseensa. Monet globaalit henkilöstöhallinnon prosessit ovat hyvin kuormittavia ja vaativat jo ennestään kuormittuneilta esimiehiltä paljon hyvin lyhyen ajan sisällä. He eivät voi pelkästään keskittyä henkilöstöhallinnon prosesseihin vaan heidän täytyy keskittyä myös muuhun kuin esimiestyöhön, koska liiketoiminta, tuotanto, projektit ja kehittäminen eivät pysähdy globaalien henkilöstöhallinnon prosessien ajaksi. Silti esimiesten aika kuluu tietyissä prosessien vaiheissa pelkästään prosessien tuomaan työhön ja ne täytyy usein tehdä hyvin nopealla aikataululla. Globaalit henkilöstöhallinnon prosessit ovat keskittyneet tiettyihin ajanjaksoihin ja esimiehet toivat esille, että he kaipaisivat apua, miten he voisivat helpottaa työtaakkaansa ja kenties tehdä jo joitain toimia etukäteen ennakoiden.

Tutkimuksen kohteena ei ollut etätyö, mutta tutkimuksen haastattelujen ja havainnoinnin aikana etätyö ja sen mukana tuomat haasteet tulivat esille monia kertoja. Pandemiatilanteesta johtuneet muutokset ja erityisesti etätyö on tuonut haasteita esimiestyöhön ja johtamiseen. Esimiehet kokivat etätyön tuoneen monia haasteita, kuten ongelmat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa, mielenterveysongelmien kasvun, ergonomiaongelmat ja tiimin jäsenten eriytymisen toisistaan. Erityisesti asiantuntijoiden esimiehet kokivat suuria haasteita etätyöjohtamisissa ja alaisten hyvinvoinnin varmistamisessa.

4.3 Tutkimuksen kehitys- ja toimenpide-ehdotukset

Kehitysehdotuksissa esitetään toimenpiteitä ja työkaluja havaittujen ongelmien ratkaisemiseksi. Ehdotuksia on sekä paikalliselle henkilöstöhallinnolle, että esimiehille ja johdolle. Tehdyt ehdotukset on tehty esille tulleiden ongelmakohtien mukaisesti, ne eivät ole tärkeys- tai aikajärjestyksessä. Luvun 4.3. lopussa olevassa taulukossa kuvataan yhteenvetona ehdotetut kehitysehdotukset toimenpiteinä toiminnan kehittämiseksi.

Ensimmäisenä toimenpide-ehdotuksena on paikallisten koulutusten järjestäminen globaaleista henkilöstöhallinnon prosesseista paikallisella kielellä. Kaikilla kohdeyrityksen esimiehillä ei ole riittävää osaamista eikä ymmärrystä globaaleista henkilöstöhallinnon prosesseista. Paikallisten koulutusten avulla saadaan kehitettyä esimiesten ymmärrystä eri prosesseista sekä kasvatettua ja vahvistettua heidän osaamistansa ja sitoutumistaan eri prosesseihin. Paikallisissa koulutuksissa on keskityttävä prosesseihin ja niiden osa-alueisiin, esimiehen rooliin prosessin eri vaiheissa sekä yksittäisen prosessin vaikutuksiin muihin prosesseihin

liittyen. On myös tärkeää järjestää funktiokohtaisia tilaisuuksia, joiden aikana funktioiden johtajat kertovat prosessien tarpeesta, vaikutuksista ja odotuksistaan prosesseille. Tilaisuuksien aikana pystytään myös luomaan yhteisiä raameja ja toimintatapoja eri prosesseille ja varmistetaan esimiehille mahdollisuus esittää kysymyksiä. Näiden avulla esimiehet saavat ymmärryksen heiltä odotettavista asioista sekä siitä, mitä funktioissa ja konsernissa miltäkin prosesseilta odotetaan.

Toisena toimenpide-ehdotuksena on kehittää esimiehille paikallinen kansio materiaaleille esimiestyön tueksi ja eritellä se globaaleista koulutusmateriaaleista. Hukan vähentämiseksi esimiehiä tulee tukea globaalien sivustojen käyttämiseksi henkilöstöhallinnon prosesseihin liittyen heidän esimiestyönsä tueksi sekä kehittää paikallisesti yksi sivusto paikalliselle materiaalille. On tärkeää ohjata esimiehet globaaleille sivustoille, jotta he löytävät ajankohtaisen materiaalin eri prosesseihin liittyen sitä tarvitessaan. Paikallisella tasolla on hukan poistamiseksi poistettava globaalit materiaalit, jotka löytyvät globaaleilta sivustoilta helposti ja ovat aina ajankohtaisia. Paikallisesti on keskityttävä kokoamaan paikallinen materiaali yhteen paikkaan, jossa se tukee esimiestyötä globaalin materiaalin lisäksi ja jossa on materiaalia myös paikallisiin prosesseihin liittyen. Paikallinen henkilöstöhallinto on vastuussa tiedon ajankohtaisuudesta ja oikean tiedon jakamisesta. Paikallisessa henkilöstöhallinnossa tulee valita vastuuhenkilöt ja keskittää ajankohtainen tieto yhteen sovittuun paikkaan ja tiedottaa siitä esimiehiä, jotta he tietävät mistä tietoa on saatavilla jatkossa. Esimiesten ja johdon on myös tärkeää tuoda paikalliselle henkilöstöhallinnolle esille mahdolliset puutteet ja ongelmat, jotta henkilöstöhallinto pystyy niihin tarttua.

Kolmantena toimenpide-ehdotuksena on johtamiskulttuurin muuttaminen, jonka avulla kehitetään esimies- ja asiantuntijatyön tasapainoa. Kohdeyrityksessä on varmistettava, että esimiehillä on aikaa tehdä esimiestyötä. Johtoryhmässä on luotava ymmärrys siitä, kuinka paljon esimiehellä on oltava aikaa esimiestyön tekemiseen ja kuinka paljon alaisia esimiehillä voi missäkin tehtävässä olla. Koska esimiehillä on sekä esimies-, että asiantuntijarooli, on hyötyä erottaa asioiden johtaminen ihmisten johtamisesta. Esimiehellä on tärkeää olla erityisesti johdossa ja keskijohdossa niin kutsuttu ”oikea käsi” hoitamassa päivittäisjohtamiseen liittyviä asioita, jolloin esimiehelle jää riittävästi aikaa esimiestyölle ja kehittämiselle. Isolla osalla esimiehistä asiantuntijatyötä tulee vähentää, osalla esimiehistä asiantuntijatyötä saadaan vähennettyä niin sanotun ”oikean käden” avulla, mutta osalla tehtäviä tulee uudelleen jakaa ja muokata, jotta heillä on riittävästi aikaa esimiestyön

tekemiseen eivätkä he ole liian kuormittuneita. Tehdyillä toimenpiteillä saadaan myös jokaisen osaaminen ja yksilölliset taidot keskitettyä heille sopiviin osa-alueisiin sekä kehitettyä osaamisen johtamista tukemaan henkilöiden ja organisaation kehittymistä.

Viimeisenä eli neljäntenä toimenpide-ehdotuksena vuosikellon luominen esimiestyön tueksi henkilöstöhallinnon prosesseihin liittyen. Esimiestyössä on tiettyjä tehtäviä ja prosesseja, jotka toistuvat säännöllisesti viikoittain tai kuukausittain. Näiden lisäksi yrityksessä on monia vuosittain toistuvia prosesseja, joista huomattava osa on globaaleja henkilöstöhallinnon prosesseja. Globaalit henkilöstöhallinnon prosessit vaativat lyhyessä ajassa esimiehiltä paljon ja ne ovat keskittyneet tiiviisti tiettyihin ajanjaksoihin. Välillä globaalit prosessit vievät melkein kaiken esimiehellä käytettävissä olevan työajan ja välillä eivät oikeastaan yhtään. Globaaleissa henkilöstöhallinnon prosesseissa on siis hyvin paljon vaihtelua eri aikoina, joka heijastuu myös esimiehen tekemään asiantuntijatyöhön. Esimiehen tekemä asiantuntijatyö on jatkuvaa ja esimiehen onkin tärkeää aikatauluttaa tekemistään suoriutuakseen kaikesta.

Tutkimuksen aikana tutkijalle huomasi tarpeen esimiestyön vuosikellolle. Tutkija kehitti tutkimuksen aikana vuosikellon globaaleihin henkilöstöhallinnon prosesseihin liittyen esimiestyön tueksi. Vuosikellon muodoksi kehittyi prosessikaavio, jossa on esitetty janaana jokainen globaali henkilöstöhallinnon prosessi ja niihin kytköksissä olevat prosessit omassa sarakkeessa. Prosesseista on eritelty vuoden ajalle prosessien eri osa-alueet ja niihin käytettävissä oleva aika, prosessien osa-alueiden tekijät sekä kytkös muihin prosesseihin. Tehdyllä prosessikaaviolla saadaan vahvistettua esimiehille prosessien vaiheet ja niihin käytettävissä oleva aika. Esimiehet myös näkevät mihin ajankohtiin eri prosessit ajoittuvat saadakseen aikataulutettua muita työtehtäviä ja projekteja aikaa vaativien globaalien prosessien ulkopuolelle.

Prosessikaavion kehitti tutkija, mutta sitä jatkokehitettiin yrityksessä pidetyn osaamisen johtamisen Kaizenissa tukemaan paremmin osaamisen johtamista kohdeyrityksessä. Kaizenin avulla parannettiin ja uudistettiin yrityksen osaamisen johtamisen prosesseja, joihin myös globaalit henkilöstöhallinnon prosessit kuuluvat. Kaizenissa prosessikaavioon lisättiin muutamia uusia prosesseja ja prosessien osa-alueita tukemaan esimiestyötä ja vahvistettiin yksittäisten prosessien kytköstä muihin prosesseihin. Näillä kehitystoimilla pyrittiin vahvistamaan esimiesten osaamista eri prosesseista sekä vahvistamaan esimiesten ymmärrystä prosessien tärkeydestä ja vaikutuksista muihin prosesseihin. Prosessikaavion

alaosassa on myös esitetty kvartaaleittain lisätietoja eri prosessien osa-alueista, niihin kuuluvasta ajasta ja siitä mitä esimiehiltä odotetaan eri osa-alueilla. Tehdyillä kehittämistoimenpiteillä vahvistetaan esimiesten ymmärrystä prosessien eri vaiheista, niihin kuuluvista tehtävistä, prosessin osa-alueiden vaatimasta ajasta ja odotuksista. Tutkimuksen aikana kehitetyn prosessikaavion periaatekuva on kehittämistyön liitteessä 1. Prosessikaavio on esitetty liitteessä ilman tunnistettavia prosessien nimiä ja osa-alueita yksityisyyden ja salassa pidettävän tiedon turvaamiseksi.

Kaikkien esitettyjen toimenpiteiden tarkoituksena on tukea esimiehiä heidän työssänsä, laajentaa heidän ymmärrystensä eri prosesseista, vahvistaa heidän osaamistansa ja helpottaa heidän työtään sekä varmistaa, että esimiehillä on riittävästi aikaa esimiestyön tekemiseen ja sopiva työkuorma. Tutkija on pyytänyt johtoryhmältä aikaa käydä läpi tutkimuksen tuloksia johtoryhmän palaverissa. Tapaamisessa tutkija käy läpi ehdotettuja toimenpide-ehdotuksia ja hakee niille hyväksynnän, jotta tehtyjä toimenpide-ehdotuksia saadaan vietyä eteenpäin eivätkä ne jää suunnitteluasteelle. Tutkimuksen avulla pystyttiin osoittamaan vahva tarve ja ongelmakohdat. Seuraavaksi täytyy tehdä toimenpiteitä havaittujen ongelmakohdien poistamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi.

Taulukossa 1 kuvataan yhteenvetona tutkimuksessa ehdotetut kehitysehdotukset toimenpiteinä.

Taulukko 1. Tutkimuksen kehitysehdotukset eriteltynä toimenpiteiksi.

Kehitysehdotukset		
Toimenpide	Toimenpiteen tarkempi kuvaus	Vastuuhenkilö/-taho
1. Ymmärryksen ja osaamisen kehittäminen.	Paikalliset koulutukset globaaleihin henkilöstöhallinnon prosesseihin liittyen esimiesten äidinkielellä. Yhteisten raamien luominen funktioittain. Ymmärryksen ja osaamisen vahvistaminen paikallisten koulutusten avulla.	Paikallinen henkilöstöhallinto & funktioiden johtajat
2. Esimieskansioiden siivoaminen ja globaalien sivustojen hyödyntämisen kasvattaminen.	Esimieskansioiden siivoaminen ja ajankohtaisen paikallisen tiedon kokoaminen esimiestyöhön liittyvistä asioista yhteen paikkaan. Globaalien sivustojen hyödyntämisen kasvattaminen globaaleissa prosesseissa. Vastuuhenkilön nimittäminen paikallisesta henkilöstöhallinnosta, jonka vastuulla on ajankohtaisen tiedon päivittäminen paikalliselle esimiessivustolle.	Paikallinen henkilöstöhallinto
3. Työajan lisääminen.	Esimies- ja asiantuntijatyön tasapainon kehittäminen johtamiskulttuurin muokkaamisella. Asioiden johtamisen eriyttäminen ihmisten johtamisesta.	Tutkija, paikallinen henkilöstöhallinto, johto ja esimiehet.
4. Henkilöstöhallinnon prosessien selkeyttäminen.	Prosessikaavion luominen henkilöstöhallinnon prosesseista esimiestyön tueksi. Kuvaus prosesseista, prosessien eri osa-alueista ja niihin käytettävissä olevasta ajasta, prosessien osa-alueiden vastuuhenkilöistä sekä kytköksestä muihin prosesseihin.	Tutkija, paikallinen henkilöstöhallinto, johto ja esimiehet.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miksi globaalit henkilöstöhallinnon prosessit eivät olleet selkeitä esimiehille. Tavoitteena oli selkiyttää henkilöstöhallinnon perusprosesseja johdolle ja esimiehille, löytää ongelmakohtia ja selvittää ongelmien syitä sekä kehittää ratkaisuja esimiestyön tueksi.

Tutkimuksen taustaksi selvitettiin Leania ja sen taustoja sekä Leanin hyödyntämistä prosessijohtamisessa ja esimiestyössä. Teoriaosuudessa käsiteltiin myös prosesseja ja prosessijohtamista sekä esimiestyötä, esimiehen vastuuta ja esimiesten roolia prosessien johtamisessa.

Työn tutkimusosuudessa perustellaan tutkimusmenetelmän valintaa sekä kuvataan millaisin eri menetelmin tutkimusaineistoa kerättiin ja miten tutkimusaineistoa on hyödynnetty ja analysoitu. Tehdyt havainnointit sekä niitä tukemaan tehdyt haastattelut olivat samankaltaisia kirjallisuuden havaintojen kanssa. Tutkimuksessa tehdyt havainnot prosessijohtamisen edellytyksistä ja prosessikartan merkityksestä olivat samankaltaisia Lecklinin, Laineen ja Laamasen näkemysten kanssa. Lisäksi tutkimuksen havainnot henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen kehittämisen tärkeydestä ovat juuri niin kuin Pettersson ym. näkevät. Tutkimuksen aikana löydettiin useita ongelmakohtia, joista osa oli jo johdon ja paikallisen henkilöstöhallinnon tiedossa.

Tutkimuksen aikana havaittiin, että kohdeyrityksessä kaikilla esimiehillä ei ole riittävää osaamista eikä ymmärrystä globaaleista henkilöstöhallinnon prosesseista. Esimiehet tietävät prosessit, mutta osaamisen ja ymmärryksen puutteen vuoksi esimiehet eivät näe prosessien hyötyjä ja mahdollisuuksia. Yritys on kasvanut viimeisten vuosien aikana paljon, jonka vuoksi yritykseen on tullut paljon uusia työntekijöitä ja esimiehiä. Kohdeyrityksessä on keskitytty kasvun myötä tuotannon ja tuotekehityksen prosessien kehittämiseen ja niiden prosessijohtamiseen. Johtamisen prosessit ovat jääneet taka-alalle, eivätkä ne enää vastaa yrityksen tarpeita. Kasvun ja organisaatiomuutosten vuoksi on myös monia uusia esimiehiä, joille prosessit ja järjestelmät ovat tulleet lyhyessä ajassa uutena asiana muun työn oheen.

Kohdeyrityksessä on keskityttävä johtamisen prosesseihin, jotta saadaan kehitettyä toimintaa ja sitoutettua esimiehet ja henkilöstö paremmin globaaleihin henkilöstöhallinnon prosesseihin

ja niiden toimintatapoihin. Esimiesten ymmärrystä saadaan kehitettyä osaamisen johtamiseen keskittyneen Kaizenin kehitystoimien avulla sekä jatkuvan parantamisen avulla muun muassa paikallisilla koulutuksilla ja toimintatapojen kehittämällä. Niiden avulla saadaan parannettua esimiesten osaamista ja ymmärrystä sekä sitoutettua heitä prosesseihin ja niiden toimintatapoihin.

Esimestyön ja esimiesten osaamisen tueksi on kehitetty HR-vuosikello prosessikaaviona. Prosessikaaviossa on eritelty globaalit henkilöstöhallinnon prosessit, prosessien osa-alueet, aikataulut, vastuut sekä kytkökset muihin prosesseihin. Prosessikaavioon on lisäksi aikataulutettu kunkin prosessin paikalliset koulutukset, joita paikallinen henkilöstöhallinto järjestää jatkossa esimiehille. Prosessikaaviossa on myös kvartaaleittain kirjattu tehtävät ja niissä huomioon otettavat asiat sekä niiden ajallinen kuormittaminen. Prosessikaavio antaa tutkimuksen teoriaosuuden mukaisesti yleiskuvan kohdeyrityksen tärkeimmistä henkilöstöhallinnon prosesseista ja niiden vaiheista, prosessien välisestä yhteydestä sekä prosessiin osallistuvista henkilöistä ja heidän tehtävistään. Prosessikaavion avulla esimiehet pystyvät lisäksi aikataulutamaan työtään paremmin ja keskittämään muita töitä ajankohtiin, jolloin henkilöstöhallinnon prosessit eivät vie niin paljoa työaika. Prosessikaaviota tarkastellaan kvartaaleittain ja päivitetään aina tarpeen mukaan, jotta se toimii jatkossakin esimestyön tukena ja apuvälineenä. Tutkija sai jo muutaman viikon aikana positiivista palautetta prosessikaaviosta. Useat eri esimiehet antoivat palautetta siitä, kuinka tärkeä työkalu prosessikaavio heille on ja kuinka se on jo muutamassa viikossa selkeyttänyt heille prosesseja ja niiden linkityksiä toisiinsa sekä helpottanut heidän ajankäyttönsä suunnittelua ja työkuorman jakamista. Esimiehet ovat myös antaneet kiitosta prosessikaavion helppokäyttöisyydestä ja toivat esille, että prosessikaavio on heiltä puuttunut tärkeä esimestyön työkalu, jonka avulla he näkevät paremmin mitä heiltä odotetaan ja milloin. Positiivista palautetta on saatu myös johdolta prosessikaavion selkeydestä ja sen helppokäyttöisyydestä.

Esimiehet toivat tutkimuksen aikana esille, että heillä on globaalista ja paikallisesti monia eri kanavia mistä löytää tietoa eivätkä he aina tiedä mistä etsiä uusinta ja ajankohtaisinta tietoa. Tutkimuksen yhtenä toimenpide-ehdotuksena on kehittää yksi paikallinen esimiessivusto, josta löytyy ajankohtaista tietoa esimestyön tueksi. Paikallinen henkilöstöhallinto on jo aloittanut toimenpiteet tämän eteen ja jatkaa niitä tulevien kuukausien aikana. Paikalliselle sivustolle ei jatkossa kerätä globaalia materiaalia prosesseihin liittyen, vaan esimiehet ohjataan globaaleille

sivustoilla ajantasaisen tiedon luo. Tällä saadaan vähennettyä hukkaa ja keskitettyä paikallinen materiaali erilleen globaalista materiaalista.

Tutkimuksen aikana tuli vahvasti esille, että esimiesten työkuorma on liian suuri eikä heillä ole riittävästi aikaa esimiestyön tekemiseen. Johtamiskulttuurin muutoksella saadaan kehitettyä esimies- ja asiantuntijatyön tasapainoa. Johtaminen on organisaation tärkeimpiä prosesseja ja johtamiskulttuurin muutoksella pyritään varmistamaan, että organisaatiossa on riittävästi aikaa johtamiseen ja kehittämiseen. Esimiesten työkuorma tulee saattaa sopivaksi, jotta esimiehillä on riittävästi aikaa heidän työnsä tekemiseen eivätkä he kaadu liian raskaan työkuorman alla. Kuormittuminen alkaa näkyä teoriataustan mukaisesti nopeasti esimiestyössä ja voi pahimmillaan vaikuttaa koko esimiehen tiimin suorituskykyyn. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää varmistaa esimiehille ja johdolle työaikaa tehtävien tekemiseen ja akuuttien asioiden hoitamiseen työpäivän aikana, jotta työpäivät eivät veny pitkiksi.

Havaittuja ongelmakohtia tulee kehittää jatkuvasti Lean-kulttuurin tavoin. Paikallisen johdon ja henkilöstöhallinnon on tärkeää kuunnella ja tarkkailla esimiehiä ja henkilöstöä sekä tehdä tarvittavia kehitystoimia ja selvityksiä toiminnan kehittämiseksi myös tulevaisuudessa. On myös tärkeää keskittyä onnistuneisiin kehityskohtiin ja ottaa niistä oppia tulevaisuutta varten.

Jatkotutkimusaiheena olisi tarpeellista osaamisen johtamisen tarkempi tutkiminen ja osaamisen johtamisen prosessin kehittäminen kohdeyrityksessä. Tutkimuksessa käsitellyt globaalit henkilöstöhallinnon prosessit ovat merkittävässä osassa osaamisen johtamista. Ne ovat tiiviisti kytköksissä toisiinsa, tukevat toisiaan ja ovat tärkeä osa esimiestyötä. On tärkeää tutkia laajemmin niiden merkitystä ja kehittää osaamisen johtamisen prosessi tukemaan esimiestyötä. Tällä hetkellä kaikilla esimiehillä ei ole riittävä osaamista ja ymmärrystä osaamisen johtamiseen ja siihen liittyviin prosesseihin liittyen.

Ajankohtaisena jatkotutkimusaiheena olisi myös hyödyllistä tutkia tarkemmin kohdeorganisaation esimiestyötä. Esimiehillä ei ole riittävästi aikaa tehdä esimiestyötä, joten olisi tärkeää selvittää paljonko esimiehellä olisi hyvä olla alaisia ja paljonko esimiehellä pitäisi olla aikaa esimiestyön tekemiseen. Lisäksi olisi tärkeää tutkia uuden esimiehen osaamisvaatimuksia, kehittää yhteinen näkemys minkälaisia tietoja ja taitoja uudelta esimieheltä edellytetään ja miten uusi esimies perehdytetään tehtäviinsä.

Lisäksi ajankohtaisena jatkotutkimusaiheena olisi tarpeellista selvittää esimiestyön merkitystä etätyöskentelyssä. Etätyöskentely on viimeisen vuoden aikana kasvanut huomattavasti tuoden sekä positiivisia, että negatiivisia vaikutuksia. On tärkeää tutkia etätyön vaikutuksia esimiestyöhön kohdeorganisaatioissa henkilöstön työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta. Etätyössä vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen on monen osalla vaikeutunut, mikä tuo ongelmia työhyvinvoinnin ja jaksamisen kanssa. On myös tärkeää selvittää miten etätyö muuttaa esimiestyötä ja johtamista, kehittää yhteisiä pelisääntöjä ja varmistaa miten työturvallisuus voidaan varmistaa myös etätyöskentelyssä.

Laajempaa tutkimusaiheena on tärkeää tutkia tarkemmin kohdeorganisaation johtamiskulttuuria. Johtamiskulttuuri vaikuttaa yrityksen toimintaan paljon tukemalla strategian jalkauttamista ja sen toteutumista sekä ihmisten potentiaalin hyödyntämistä. Kohdeorganisaation johtamiskulttuurin kartoituksella nähdään tarvetta, jotta saadaan selville yrityksen johtamiskulttuurin positiiviset asiat, mutta myös kehitettävät asiat. Tutkimuksen aikana tuli esille monia toimintakulttuuriin liittyä asioita, joita kehittämällä kohdeorganisaatiota ketteryyttä ja suorituskykyä on mahdollista kehittää. Laajemmalla tutkinnalla nähdään merkittävää vaikutusta yrityksen toimintaan ja henkilöstön hyvinvointiin.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Green, A. 2018. Ask A Manager. USA: Piatkus.
- Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 4. p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uud. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Järvinen, P. 2001, Esimies ja työyhteisön kehittäminen. 2. p. Helsinki: WSOY
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Järvinen, P. 2009. Onnistu esimiehenä. 8. p. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8 uud. p. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karlöf, B. 2002. Johtamisen käsitteet ja mallit. 3. p. Suomentajat Esko Riikonen ja Maarit Tillman. Helsinki: WSOY.
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2009. Johtamisen näkökulmat – peruskäsitteitä ja -malleja. 3. p. Suomentaja Maarit Tillman. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.
- Kouri, I. 2009. Lean taskukirja. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

- Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 7. p. Helsinki: Laatukeskus Excellence Finland.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uud. p. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Lecklin, O. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. 3. uud. p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Leckin, O & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki – Innotiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lievegoed, B. 2008. Organisaation elämänkaari. Suomentaja Päivi Suokas. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Liker, J. 2006. Toyotan tapaan. Suomentaja Marko Niemi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Liker, J. & Meier, D. 2006. The Toyota Way Fieldbook – A Practical Guide for Implementing Toyota's 4Ps. United States of America: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Lumiaho, A. 2017. Asiantuntijayhteisö toiminnan yhteisöllisenä kehittäjänä: Case fysiatrian poliklinikka, [Verkojulkaisu]. Tampere University Press. [Viitattu 10.4.2021]. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102216/978-952-03-0572-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- MacColl, I., Cooper, R., Rittenbruch, M. & Viller, S. 2005. Watching ourselves watching: ethical issues in ethnographic action research. [Verkojulkaisu]. Australia: Queensland University of Technology. [Viitattu: 08.05.2021]. Saatavana: <https://eprints.qut.edu.au/90140/1/p28-maccoll.pdf>
- Martinsuo, M. & Blomqvist M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. [Verkojulkaisu]. Tampereen teknillinen yliopisto. [Viitattu 18.4.2021]. Saatavana: https://tutcris.tut.fi/portal/files/2098668/prosessien_mallintaminen.pdf.
- Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on Lean – ratkaisu tehokkuusparadoksiin. 3. p. Suomentaja Maarit Tillman. Tukholma: Rheologica Publishing.
- Murto, K. 1995. Prosessien johtaminen – Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. 2. p. Jyväskylä: Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.
- Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.
- Nevalainen, V. 2007. Ihminen ja työ – Työelämässä voi selvitä hengissä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor Oy.
- Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson O., Broman, M., Blücher, D. & Alsterman, H. 2018. Johtajuus – Tee Lenista menestys!. Suomentaja Sari Lehtimäki. Bromma: Part Development AB.
- Puustinen, U. 2019. Pomoksi ei synnytä vaan opitaan: Nämä 10 asiaa tekevät hyvän esimiehen – testaa, onko sinussa pomoainesta. [Verkkoartikkeli]. Motiivi. [Viitattu: 29.05.2021]. Saatavana: <https://motiivilehti.fi/lehti/artikkeli/pomoksi-ei-synnyta-vaan-opitaan-nama-10-asiaa-tekevät-hyvan-esimiehen-testaa-onko-sinussa-pomoainesta/>
- Rothwell, W. 1999. The Action Learning Guidebook: A Real-time Strategy for problem Solving, Training Design, and Employee Development. San Fransisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Ruotsalainen, P. 2017. Johtajuus asiantuntijuuden vankina. [Verkkoartikkeli]. Nonlinear. [Viitattu: 29.05.2021]. Saatavana: <https://www.nonlinear.fi/johtajuus-asiantuntijuuden-vankina/>
- Ruotsalainen, P. 2018. Ylivastuullisuus vie voimat. [Verkkoartikkeli]. Nonlinear. [Viitattu: 29.05.2021]. Saatavana: <https://www.nonlinear.fi/ylivastuullisuus-vie-voimat/>
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Työyhteisö uusille urille - Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Toikka, V. 2018. Luota, kehity, myötäelä – kuka vain voi kasvaa hyväksi johtajaksi. [Verkkoartikkeli]. Y-studio.fi. [Viitattu: 29.05.2021]. Saatavana: <https://y-studio.fi/yriytyksen-kasvu/johtaminen/kuka-vain-voi-kasvaa-hyvaksi-johtajaksi/>
- Torkkola, S. 2017. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. 5. p. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Womack, J. & Jones, D. 2003. Lean Thinking – Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. UK: Simon & Schuster UK Ltd.

LIITTEET

Liite 1. Globaalien HR prosessien prosessikaavion periaatekuva

Liite 1. Globaalien HR prosessien prosessikaavion periaatekuva

