

Juha Teräslahti

**ALOITTAVIEN TYÖNTEKIJÖIDEN TUOTTAVUUDEN EDISTÄMINEN JA JOHTAMINEN LEAN-MENETELMIEN AVULLA ASiantuntijaorganisaatiossa**

**ALOITTAVIEN TYÖNTEKIJÖIDEN TUOTTAVUUDEN EDISTÄMINEN JA JOHTAMINEN LEAN-MENETELMIEN AVULLA ASiantuntijaorganisaatiossa**

Juha Teräslahti  
Opinnäytetyö  
Syksy 2025  
Lean-johtaminen, YAMK  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Lean-johtaminen

---

Tekijä(t): Juha Teräslahti

Opinnäytetyön nimi: Aloittavien työntekijöiden tuottavuuden edistäminen ja johtaminen Lean-menetelmien avulla asiantuntijaorganisaatiossa

Työn ohjaaja(t): TkT Matti Rahko (OAMK)

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: Syksy 2025

Sivumäärä: 56 + 3 liitettä

---

Nykyään ammattiin valmistuneiden osaaminen ei välttämättä vastaa työelämän tarpeita kaikilta osin. Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli selvittää, miten Lean menetelmät soveltuvat asiantuntijaorganisaatiossa aloittavien työntekijöiden tuottavuuden parantamisessa ja johtamisessa.

Työssä keskityttiin erityisesti analysoimaan nykyisen perehdytyksen sekä oppimisen kehittämisen ongelmia sekä henkilöstöjohtamisen rooliin motivaation ja sitoutumisen tukemisessa. Työ toteutettiin konstruktivisena tutkimuksena ja teoreettiseksi pohjaksi kerättiin relevanttia aineistoa mahdollisimman kattavasti. Lisäksi työssä haastateltiin organisaation henkilöstöä kaikilta tasoilta työntekijätasosta johtoportaan, jotta saatiin parempi käsitys mahdollisista ongelmista.

Opinnäytetyö jaettiin kahteen osa-alueeseen: aloittavien työntekijöiden tuottavuuden parantamiseen Leanin avulla sekä henkilöstöjohtamiseen motivaation ja sitouttamisen työkaluna.

Opinnäytetyössä teemahaastattelujen perustella saatiin selville, että perehdytysprosesseissa on jonkin verran eroavaisuuksia eri liiketoiminta-alueiden välillä. Tämä voi johtaa epätasaisuuteen osaamisen sekä tuottavuuden kehittämisessä. Perehdytys toimii pitkälti projektien aikana työn ohessa oppimisena, jonka molemmat sekä työntekijät että johto kokivat hyväksi tavaksi edistää henkilöstön osaamista.

Lean menetelmien todettiin soveltuvan hyvin asiantuntijaorganisaation kehittämiseen. Lean-ajattelun sekä henkilöstöjohtamisen yhdistäminen tarjoaa kokonaisvaltaisen viitekehyksen tuottavuuden sekä työhyvinvoinnin samanaikaiselle kehittämiselle. Opinnäytetyön lopussa pohdittiin generatiivisen tekoälyn tuomia mahdollisuuksia perehdytyksen sekä osaamisen kehittämisen tukena. Tekoäly voisi toimia tiedonhallinnan työkaluna, ylläpitää perehdytysmateriaalien ajantasaisuutta sekä tukea jatkuvaa oppimista Lean-filosofian mukaisesti.

---

Asiasanat: Lean-johtaminen, perehdyttäminen, tuottavuus, henkilöstöjohtaminen, motivaatio, jatkuva parantaminen, tekoäly

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Engineering, Option of Lean Management

---

Author(s): Juha Teräslahti

Title of thesis: Promoting and managing the productivity of entry-level workers using Lean methods in an expert organisation.

Supervisor(s): TkT Matti Rahko (OAMK)

Term and year when the thesis was submitted: Fall 2025

Number of pages: 56 + 3 appendices

---

In today's working life, the professional skills of recent graduates do not always fully meet the needs of employers. The aim of this thesis was to examine how Lean methods can be applied to improve and manage the productivity of entry-level employees in an expert organisation.

The study focused particularly on analysing the challenges of the current onboarding and learning development processes, as well as on exploring the role of human resource management in supporting motivation and employee commitment. The research was conducted as a constructive study, and the theoretical framework was built using a wide range of relevant literature. In addition, personnel from all organisational levels — from employees to management — were interviewed to gain a comprehensive understanding of existing challenges.

The thesis was divided into two main parts: improving the productivity of entry-level employees through Lean methods and examining human resource management as a tool for enhancing motivation and commitment.

Based on the thematic interviews, it was found that onboarding practices varied between different business units, leading to inconsistencies in competence development and productivity growth. Onboarding often took place through learning while working on projects, which both employees and management considered an effective way to strengthen professional skills.

The findings indicated that Lean methods are well suited for developing processes in expert organisations. Combining Lean thinking with human resource management provides a comprehensive framework for simultaneously improving productivity and well-being at work. The thesis also explored the potential of generative artificial intelligence as a future tool to support onboarding and competence development. AI could serve as a means of managing information, maintaining the relevance of onboarding materials, and promoting continuous learning in line with the Lean philosophy.

---

Keywords: Lean management, induction training, productivity, human resource management, motivation, continuous improvement, artificial intelligence

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Työn tausta.....	8
1.2	Tutkimusongelma .....	9
1.3	Työn toteuttaminen.....	10
2	LEAN MENETELMÄT .....	12
2.1	Yleistä Leanista .....	12
2.2	Demingin periaatteet .....	13
2.2.1	Systeemin ymmärtäminen.....	14
2.2.2	Vaihtelun ymmärtäminen .....	15
2.2.3	Tietoteoria ja PDCA-sykli .....	15
2.3	Lean Six Sigma .....	16
2.3.1	Määrittely .....	18
2.3.2	Mittaa .....	18
2.3.3	Analysoi .....	19
2.3.4	Paranna .....	20
2.3.5	Ohjaa .....	21
2.4	Hukka ja sen tunnistaminen .....	21
2.5	Kapeikkoajattelu, pullonkaulat .....	22
2.6	Teorian yhteenveto.....	24
3	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA MOTIVAATIOTEKIJÄT .....	25
3.1	Yleistä henkilöstöjohtamisesta .....	25
3.2	Työssä suoriutuminen .....	26
3.2.1	Motivaatio (sisäinen ja ulkoinen).....	27
3.2.2	Maslow'n tarvehierarkia .....	28
3.2.3	Herzbergin kaksifaktoriteoria.....	29
3.2.4	Vroomin odotusarvoteoria .....	30
3.2.5	Ryanin ja Decin teoria itseohjautuvuudesta (self-determination theory).....	31
3.3	Tuottavuus asiantuntijaorganisaatiossa.....	32
3.3.1	Flow-teoria .....	33
3.3.2	Hackmanin ja Oldhamin työn ominaisuuksien malli (Job Characteristics Model).....	34

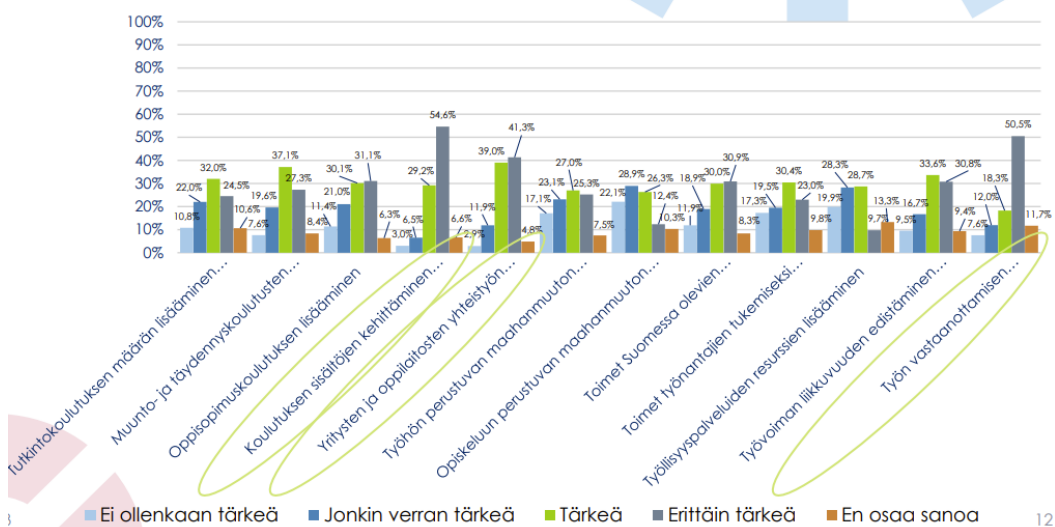
3.3.3	Tavoiteteoria .....	35
3.3.4	Tietotyön tehokkuuden kehittäminen .....	36
3.3.5	Työn imu ja työhyvinvoinnin teoria .....	36
3.3.6	Rekrytoinnin onnistuminen .....	37
3.4	Teorian yhteenveto .....	38
4	OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSAINEISTO SEKÄ MENETELMÄT .....	39
4.1	Tutkimusote .....	39
4.2	Opinnäytetyön teemahaastattelut .....	40
4.3	Teemahaastattelujen toteutus sekä käsittely .....	41
5	TULOKSET .....	42
5.1	Ammatillinen osaamisen kehittäminen Lean-menetelmillä .....	43
5.2	Perehdytyksen haasteet sekä pullonkaulat .....	43
5.3	Lean-johtamisen soveltaminen perehdytykseen ja tiedonhallintaan .....	44
5.4	Henkilöstöjohtaminen työntekijäkokemuksen taustalla .....	46
5.5	Henkilöstöjohtaminen motivaation ja sitoutumisen tukena .....	46
5.6	Oppilaitosten vastuu .....	47
5.7	Ajatukset jatkosta .....	48
6	YHTEENVETO .....	49
	LÄHTEET .....	51
	LIITTEET .....	57

# 1 JOHDANTO

Ammattitaitoisen työvoiman saanti on pk-yritykselle aito haaste erityisesti marginaalisemmillä aloilla missä lähtökohtaisesti työvoiman määrä on selvästi pienempi mitä muilla aloilla. Suuret yritykset pystyvät tarjoamaan parempia työsuhte-etuja tai muita kannustimia, mitkä houkuttelevat jo kokemusta omaavaa työvoimaa tarjoamaan palveluitaan niiden suuntaan. Esimerkiksi keskuskauppakamarin (Sipola 19.10.2023) laatiman kyselyn mukaan 39 % yrityksistä kokee, että ammatin valmistuneiden osaaminen ei vastaa työelämän tarpeita. Kyselyn mukaan osaajien tarve kohdistuu erityisesti tekniikan aloille, kaupan, hallinnon ja oikeustieteiden aloille, tietojenkäsittely ja tietoliikennealoille sekä palvelualoille. Toisaalta asiassa piilee myös toisenlainen ongelma muutama vuoden päässä vasta valmistuneiden työhön ottamisen jälkeen: kuinka sitouttaa nuoret ammatillaiset pysymään nykyisellä työnantajalla mahdollisimman pitkään? Luonnollisesti tämä pätee kokeneempiinkin ammatilaisiin.

Kauppakamarikysely listaa KUVA 1 tärkeimmiksi keinoiksi työvoiman saatavuuden turvaamiseksi yritysten ja oppilaitosten yhteistyön tiivistämisen, koulutussisältöjen kehittämisen työelämän tarpeisiin paremmin vastaaviksi sekä työn vastaanottamiseen liittyvien kannustinloukkujen purkamista.

## Arvioikaa seuraavia vaihtoehtoja keinoina osaavan työvoiman turvaamiseksi?



KUVA 1. Keinoja osaavan työvoiman turvaamiseksi (Keskuskauppakamari 2023)

Lisäksi COVID-19 pandemialla on ollut merkittäviä vaikutuksia opiskelijoiden kokemuksiin sekä yleisesti opiskeluun. Siirryttäessä etäopetukseen opiskelijoiden sopeutumiskyky oli luonnollisesti koetuksella ja opiskelijoilta vaadittiin selkeästi aiempaa enemmän myös itsenäisempää opiskelutietoa sekä oman opiskelumotivaation tarkastelua. Oppimisvaikeuksista raportoineista opiskelijoista lähes puolet kokivat pandemian vaikuttaneen heidän opintomenestykseensä negatiivisesti. (Laamanen, Ladonlahti, Häkkinen & Kärkkäinen 2023.)

Pandemian vaikutuksen takia valmistuneiden opiskelijoiden osaamisessa on suuria eroja, ja työhönnottilanteessa nämä vaikutukset näkyvät selvästi: ne, jotka pystyivät sopeutumaan muuttuneeseen tilanteeseen, selvisivät opiskelumenetelmien muuttumisesta kohtalaisin vähin ongelmin. Puolestaan se osa opiskelijoista, joilla sopeutuminen uuteen tapaan opiskella oli haasteellista, ongelmat korostuivat. (Laamanen ym. 2023.)

Oman haasteen tähän ongelmaan tuo se, että oppilaitosten koulutusohjelmia on lakkautettu ja muutettu tämän opinnäytetyön tilanteen organisaation näkökannasta siihen suuntaan, että osaaminen on huomattavasti suppeampaa ja yleislaatusempaa mitä aiemmin sekä lähtötaso teknisissä perustiedoissa on osoittautunut olevan puutteellista. Tämän vuoksi tavoitteena on pyrkiä edistämään tuoreiden työntekijöiden tuottavuutta sekä lyhentämään orientaatioperiodia.

## **1.1 Työn tausta**

Opinnäytetyö on tehty Oulun ammattikorkeakoulun Lean-johtamisen tutkinto-ohjelmassa vuoden 2025 aikana. Työn tarkoituksena on tarkastella aloittavien työntekijöiden tuottavuuden parantamista Lean menetelmien avulla sekä pohtia asiaa myös henkilöstöjohtamisen näkökannasta. Opinnäytetyössä pyritään tunnistamaan työuran alkuvaiheessa työajan tehokkuuteen liittyvä hukka sekä pullonkaulat työhön oppimiselle.

Työssä tarkastellaan myös relevantteja motivaatiotekijöitä sekä henkilöstöjohtamisen strategioita ja pohditaan sitä, miten työntekijöiden sitoutumista yritykseen voidaan lisätä.

## 1.2 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön aihe ja tutkimusongelma jakaantuu kahteen osa-alueeseen. Ensimmäinen, johon pääosa työstä keskittyy, on aloittavien työntekijöiden tuottavuuden parantaminen. Tutkimusongelmana on se, että työn tilaajana toimiva yritys toimii hyvin spesifisessä toimintakentässä, mihin varsinaisesti ei mikään oppilaitos tuota valmiita asiantuntijoita. Lähtökohtaisesti kaikilla aloittavilla, erityisesti uransa alkutaipaleella olevilla, on pitkä orientoitumis- sekä oppimisperiodi ennen kuin tuottavuudessa päästään siihen pisteeseen, että laskutusaste on asianmukaisella tasolla. Tietomäärä ja eri järjestelmien moninaisuus on suurta ja niiden omaksumiseen menee huomattava määrä aikaa. Lisäksi osa teknologioista ja laitteista on sellaisia, että niitä käytetään lähes ainoastaan tämän liiketoimintasegmentin alaisuudessa. Vaikka poikkeuksiakin löytyy liiketoiminta-alueen mukaan, keskimääräisesti voidaan arvioida, että voi kestää useita kuukausia ennen kuin laskutusaste on halutulla tasolla. Tämä puolestaan kertaantuu jokaisella aloittavalla työntekijällä, minkä vuoksi yrityksen taloudellinen panostus on merkittävää työuransa alkutaipaleella olevien kohdalla. Ongelma ei ole niin merkittävä niillä, jotka ovat ehtineet olla työelämässä jo muutamia vuosia, jolloin perehdytysperiodi on lyhyempi. Opinnäytetyössä pyritään löytämään perehdyttämisen aikana ilmeneviä hukkia sekä mahdollisia pullonkauloja. Lean menetelmistä opinnäytetyössä pyritään löytämään keinoja tehokkuuden edistämiseksi.

Osassa kohdeyrityksen liiketoiminta-alueista ei ole ollut varsinaista perehdytysohjelmaa teknisessä mielessä, vaan se on tapahtunut töiden ohessa usein niin, että ongelmien juurisyiden tutkiminen on jäänyt vähemmälle tai uupumaan. Usein muiden työkiireiden vuoksi ammatillista kehittymistä ei tapahdu muuten kuin pintapuolisesti ja syvällisempi ammatillisen osaamisen kehittäminen on jäänyt usein taka-alalle ja tapahtuu vasta pidemmällä aikajänteellä.

Tällä hetkellä käytössä oleva perehdytysmalli pohjautuu siihen, että vanhemmat asiantuntijat ovat hyvin läheisesti ohjaamassa ja opettamassa nuorempia osaajia. Tämä johtaa siihen, että kokeneempien asiantuntijoiden laskutusaste putoaa tämän takia ja se puolestaan vaikuttaa yrityksen talouteen jossain määrin. Lisäksi kokeneempi asiantuntija voi tämän vuoksi kokea ylimääräistä painetta töiden suhteen, sillä usein varsinaisten töiden määrä ei laske samassa suhteessa, vaan niiden tekeminen siirtyy lähemmäksi määräaika.

Ensimmäisen osa-alueen teemat pyrkivät vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- 1.) Miten Lean-menetelmiä voidaan hyödyntää asiantuntijoiden osaamisen jatkuvassa kehittämisessä?
- 2.) Millä keinoilla perehdytysprosessia on mahdollista tehostaa?
- 3.) Mitkä ovat tämänhetkiset ongelmakohdat perehdytyksessä?
- 4.) Miten Lean-johtamisen periaatteita voidaan soveltaa erityisesti perehdytysprosessin tehostamiseen?

Työn toinen osa-alue liittyy muutaman vuoden päähän työhön ottamisen jälkeen. Kun työnantaja on tehnyt merkittävän panostuksen työntekijän kouluttamiseen alkaa ongelmaksi ennemminkin muodostua se, miten saadaan pidettyä koulutettu henkilöstö yrityksen palveluksessa mahdollisimman pitkään? Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tarkastella tätä ongelmaa henkilöstöjohtamisen näkökannasta ja pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- 1.) Mitkä ovat motivaatiotekijät asiantuntijatyössä?
- 2.) Mitkä henkilöjohtamisen teoriat ovat oleellisia opinnäytetyön tutkimusongelmassa?
- 3.) Minkälaisella henkilöstöjohtamisella asiantuntijoiden motivaatiota ja sitoutumista voidaan parantaa?

### **1.3 Työn toteuttaminen**

Lähtökohtaisesti tähän opinnäytetyöhön on pyritty keräämään kattavasti relevanttia aineistoa teorian pohjaksi, joka pyritään kytkemään tutkimusongelmiin. Työhön on haettu myös näkökulmaa haastattelemalla työn tilaajana toimineen yrityksen henkilöstöä oleellisilta osin.

Työ on rajattu siten, että teoriaosiossa esitellään koko yrityksen organisaation tasolla relevantteja Lean menetelmiä ensimmäiseen tutkimusongelmaan, eli aloittavien työntekijöiden tuottavuuden parantamiseen. Lisäksi teoriaosiossa käsitellään johtamiseen ja motivaatioon liittyviä seikkoja niiltä osin, mitkä ovat tässä työssä oleellisia. Tässä työssä tarkastelun ulkopuolelle jää HR-prosessit, mitkä eivät liity suoraan tähän tutkimusaiheeseen.

Varsinainen empiria ja työn tulosten käsittelyn piti aluksi vain keskittyä opinnäytetyön laatuineen liiketoiminta-alueeseen eli tietoliikenteeseen, mutta se laajeni koskettamaan myös muita liiketoiminta-alueita. Tuloksissa käsitellään perehdytysprosessiin löydettyjä parannuksia sekä tapoja,

millä prosessi saadaan kokonaisuutena lyhyemmäksi ja paremmaksi yleisesti. Konkreettiset käytännön kehitystoimet (esimerkiksi oppimisympäristön kehitystyö ja sisäiset koulutusmoduulit) jäävät tämän työn ulkopuolelle ja ne voidaan toteuttaa tulevaisuudessa asteittain tarpeen mukaan. Lisäksi yritystoiminta keskittyy suurin osin salassa pidettävään toimintaan, minkä vuoksi työn rajaus on välttämätöntä.

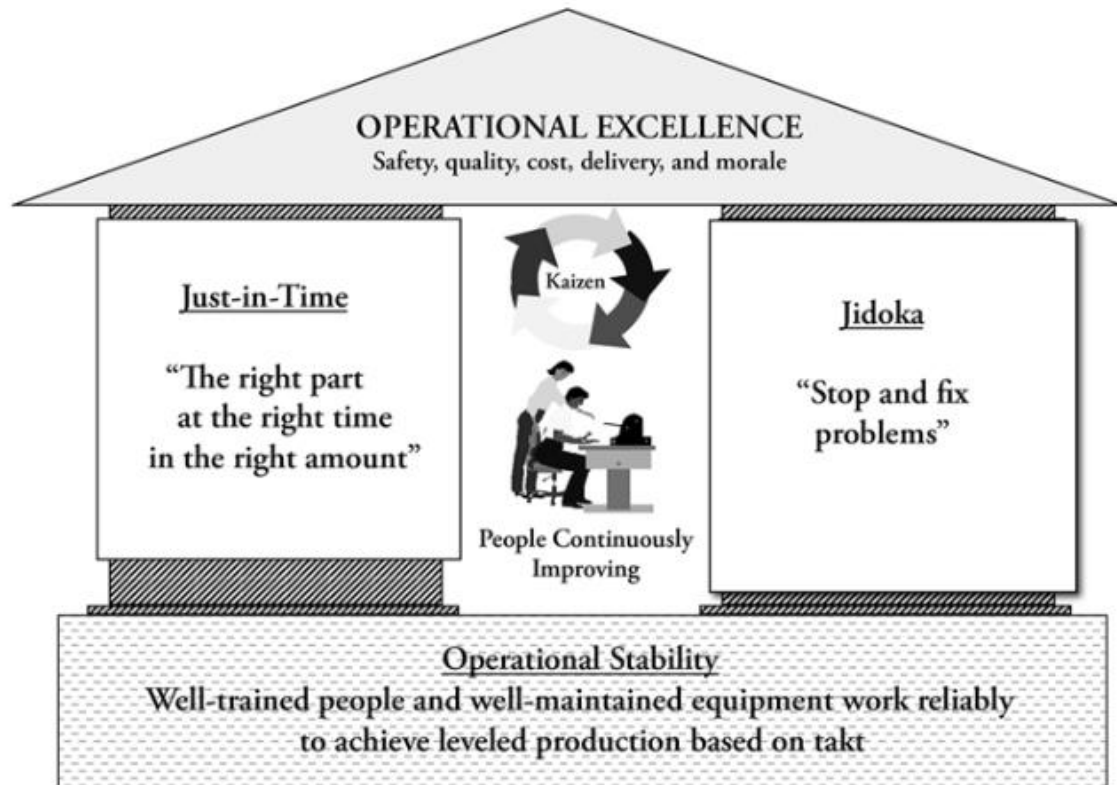
## 2 LEAN MENETELMÄT

### 2.1 Yleistä Leanista

Leanin syntyhistoria juontaa juurensa 1800-luvun puoleenväliin saakka mutta vasta Henry Fordin perustamalla tehtaila 1900-luvun alkupuolella tuotanto alkoi saamaan Leanin piirteitä, kun T-mallin Fordin tuotanto siirtyi liukuhihnatuotantoon. Ford kehitti tuotannolle tavan millä saatiin kustannuksia pudotettua merkittävästi samalla kun laatua saatiin parannettua. Liukuhihnatuotannon tai massa-tuotannon perustana oli jatkuvasti liikkeessä olleet kuljettimet, mitkä siirsivät auton koreja tuotantolinjalla eteenpäin työntekijöiden pysyessä omilla työpisteillään. Tämän myötä työntekijät pystyivät suorittamaan yksinkertaisia ja toistuvia toimenpiteitä, mitkä olivat helppo kouluttaa työntekijöille. (Womack, Jones & Roos 1990, 27.)

Lean-konsepti sai alkunsa, kun Toyota Motor Corporationin johto antoi päätuotantoinsinööri Taiichi Ohnolle tehtäväksi parantaa yrityksen tuottavuutta. Toyota kutsui tuotantofilosofiaan Toyota Production Systemiksi (TPS). Toyota otti TPS:n perustaksi myös Edwards Demingin 1950-luvulla laatimia oppeja kuten PDCA-syklin (Plan-Do-Check-Act) sekä Demingin periaatteeksi kutsutun jatkuvan parantamisen viitekehiksen, mistä kerrotaan lisää luvussa 2.2. (Liker 2004, Chapter 2.)

Perinteisesti Lean esitellään talon muodossa. Kuvassa 2 on esitetty Toyota Production Systemin versio talomallista. Siinä perustan on oltava erittäin stabiili, joka Toyotan tapauksessa tarkoitti hyvin koulutettuja ihmisiä sekä huollettuja laitteita, mitkä tuottavat hyvin tasalaatuista tulosta. Talon pila-reina puolestaan ovat Kiichiro Toyodan JIT (just-in-time, juuri oikeaan tarpeeseen) sekä Sakichi Toyodan jidoka (automaatio). Talon keskellä puolestaan on motivoituneet työntekijät, jotka pyrkivät parantamaan prosesseja ja toimintamalleja jatkuvasti analysoimalla niitä. Systemin tarkoitusta kuvataan tässä katolla. Siinä keskeisinä teemoina on turvallisuus, laatu, kustannustehokkuus, ajallaan olevat toimitukset sekä työntekijöiden korkea moraalit. (Liker & Ross 2016, Prologue.)



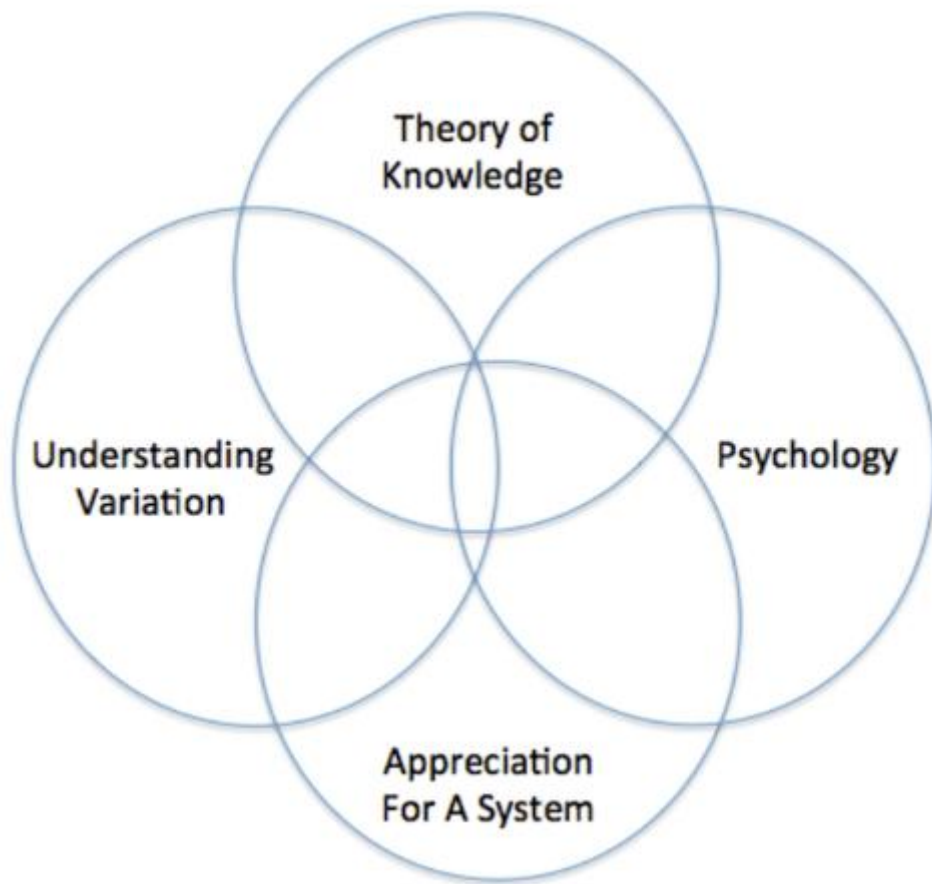
Kuva 2 Toyota Production System -talo (Liker ym. 2016, Prologue)

## 2.2 Demingin periaatteet

Luvussa 2.1 käsiteltiin yleisellä tasolla Leanin historiaa ja Toyota Production Systemin versiota Lean talosta. Termi "systemi" ei ole sattumaa, vaan hyvin tarkoituksenmukainen sana kuvaamaan talon toimintaa. Siinä kaikki ovat osiensa summia ja kaikki osat vaikuttavat toisiinsa. Koko systeemin on toimittava harmonisesti tai koko talo romahtaa. (Liker ym. 2016, Prologue)

Laatujohtamisen pioneeriksi kutsuttu W. Edwards Deming kehitti 14 kohdan tavoiteohjelman johdolle, minkä avulla organisaatiot pystyvät siirtymään kohti parempaa laatua ja tämä on myös osittain se, mihin TPS perustuu. (Deming, Orsini & Cahill 2013.)

Toinen Demingin keskeisistä teorioista on kuvassa 3 esitetty systeemiteoria, jota hän kutsui syvällisen tiedon järjestelmäksi (System of Profound Knowledge). Teoria koostuu neljästä osa-alueesta, joihin perehdytään seuraavissa luvuissa.



*Kuva 3 Syvällisen tiedon järjestelmä (Melton 2016)*

### 2.2.1 Systemin ymmärtäminen

Systeemi koostuu organisaation sisällä toimivista aliprosesseista, vaiheista ja komponenteista, jotka tukevat yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Kaikkia systeemin osatekijöitä ei välttämättä tarvitse määritellä ja dokumentoida. Mutta systeemin johtamiseen tarvitaan tietoa kaikkien sen osien ja siinä työskentelevien ihmisten välisistä suhteista ja minkälainen vaikutus niillä on toisiinsa. (Deming ym. 2013, Chapter 3.)

Deming tunnisti, että organisaation toimintaa muovaavat ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet, heidän käyttämänsä työkalut, menetelmät, materiaalien ja prosessit. Nämä elementit muodostavat yhtenäisen järjestelmän, jonka tavoitteena on optimoida koko järjestelmä yksittäisten osien sijaan. Demingin mukaan systeemiä on johdettava kokonaisuutena ja pyrittävä ennakoimaan niin pitkälle

kuin mahdollista. Sopivana analogiana tässä toimii sinfoniaorkesteri. Yksikään soitin ei soita yksinään, vaan niiden tehtävänä on soittaa yhteen muiden soittajien kanssa ja toimia niiden tukena. (Deming ym. 2013, Chapter 2.)

### **2.2.2 Vaihtelun ymmärtäminen**

Systeemiteorian toinen elementti on vaihtelun ymmärtäminen. Vaihtelua tulee olemaan aina: ihmisten välillä, palveluissa sekä tuotteissa. Keskeisessä asemassa on prosessin kyvykkyyden ymmärtäminen. Milloin data indikoi sen, että prosessi on stabiili? Jos järjestelmä on vakaa, on sen jakauma ennustettavissa suurella varmuudella. (Deming ym. 2013, Chapter 3.)

### **2.2.3 Tietoteoria ja PDCA-sykli**

Demingin mukaan ei ole massaa tietoutta ilman teoriaa. Teoria puolestaan johtaa kysymyksiin. Ilman kysymyksiä kokemus sekä esimerkit eivät opeta mitään. Ilman kysymyksiä on vain esimerkki ja esimerkin kopioiminen ilman syvempää ymmärrystä voi johtaa katastrofiin. Tämän ympärille Deming kehitti niin kutsutun PDCA-syklin (Plan-Do-Check-Act). Sen tarkoituksena on toimia prosessin oppimisen sekä sen kehittämisen työkaluna. (Deming ym. 2013, Chapter 3.)

PDCA-syklin ensimmäisenä askeleena on suunnitella (plan). Tässä prosessin kehittämistä ideoidaan ja laaditaan suunnitelma sen toteuttamiseksi. Tavoitteena on saada aikaa selvät tavoitteet sekä keinot niiden saavuttamiseksi. Toisena askeleena on tarkoitus toteuttaa suunnitelmat (do). Kehittämisprosessin alkuvaiheessa on hyvä pilotoida pienessä mittakaavassa. Kolmantena askeleena on tarkoitus arvioida saavutettuja tuloksia (check). Vastaako saadut opit ensimmäisessä vaiheessa tehtyjä odotuksia? Jos ei, niin mitä meni pieleen? Onko mahdollista, että prosessia ei ymmärretty ensimmäisessä vaiheessa vielä riittävin hyvin? Neljännessä vaiheessa voidaan implementoida saavutettu ratkaisu tai sitten hylätä se ja palata syklin alkuun mahdollisesti käyttäen edellisessä syklissä saatua dataa hyödyksi. (Deming ym. 2013, Chapter 5.)

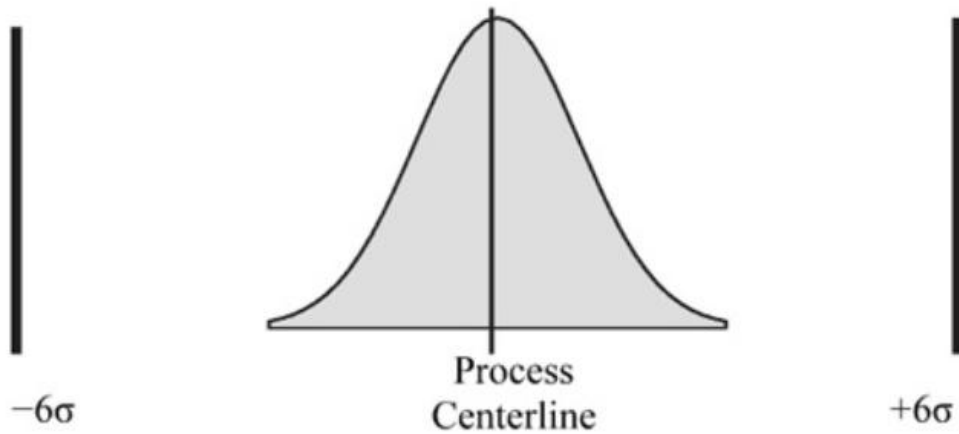


Kuva 4 PDCA-sykli (Chohan 2024)

### 2.3 Lean Six Sigma

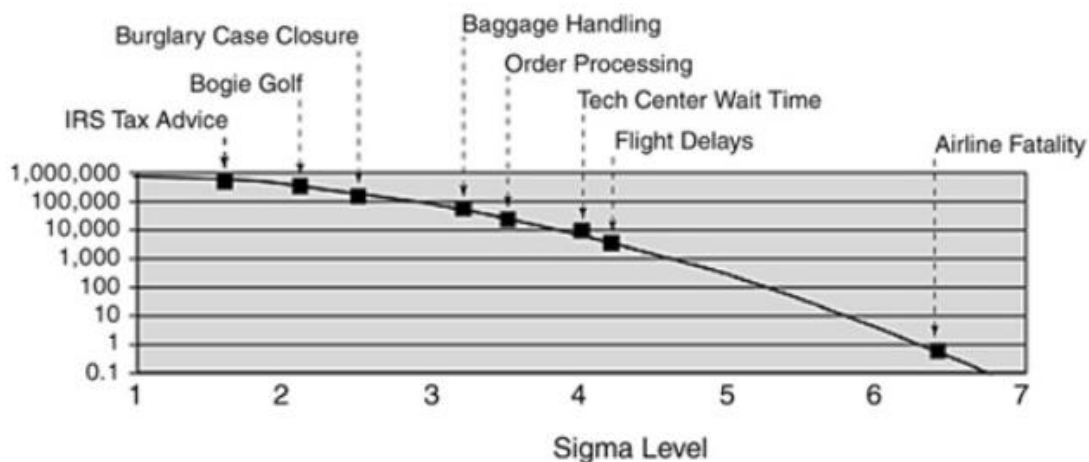
Six Sigman historia juontaa vuoteen 1986, minkä erityispiirteet luotiin Motorolan tuotanto-osastolla. Se alun perin luotiin käytäntöjen kokoelmaksi tuotantoprosessien parantamiseen sekä virheiden poistamiseksi tuotantolinjoilta. Sitä kuitenkin nopeasti alettiin käyttämään myös muissa organisaatioiden prosesseissa. Six Sigma tarkoittaa kuutta keskihajontaa keskiarvosta. Siihen sisältyy laajalti eri tekniikoita sekä työkaluja prosessien parantamiseen sekä niistä löytyvien virheiden vähentämiseen. (Desai 2010, 2.)

Kuvassa 5 nähdään esimerkki stabiilin prosessin suorituskyvystä. Siinä prosessin data esitetään kellon muotoisessa jakaumassa. Kun käytetään laskettua keskihajonnan arvoa ( $\sigma$ ), etäisyys prosessin keskilinjasta mihin tahansa arvoon voidaan ilmaista sigmayksikköinä. (Keller 2011, Chapter 1.)



Kuva 5 Six Sigma -tasoinen suorituskky vakaalle prosessille (Keller 2011)

Kuvassa 6 nähdään puolestaan, miten sigma tasot voidaan muuntaa suoraan DPMO-arvoiksi (Defects Per Million Opportunities). DPMO on mittari, joka ilmaisee, kuinka monta virhettä esiintyy miljoonaa mahdollista virhetilaisuutta kohden. On syytä huomata, että kuvassa y-akseli on logaritminen. (Keller 2011, Chapter 1.)



Kuva 6 Esimerkki Sigma tasoista ja niitä vastaavista virhemääristä (DPMO) (Keller 2011)

Six Sigman tuomia työkaluja ja metodeja pystyy hyödyntämään kaikki organisaatiot riippumatta siitä tuottavatko ne fyysisiä tuotteita vai palveluita. Palveluiden tuottamiseen kuuluu enemmän ihmisiä, mutta varsinaiset prosessit niiden tuottamiseksi eivät välttämättä ole kovin monimutkaisia. Tärkeintä on, että niitä ajatellaan prosesseina. (Adams, Gupta & Wilson 2011. Chapter 11.)

Perustavalaatuinen ajatus Six Sigmassa on kehityksen kohdistaminen tiettyyn prosessiin käyttämällä strategiaa, mikä pohjautuu mitattavaan tietoon. Varsinainen prosessin parantaminen voidaan

tehdä DMAIC- menetelmän (Define, Measure, Analyze, Improve ja Control) avulla. DMAIC-menetelmä on tehty olemassa oleville prosesseille, kun puolestaan DMADC-menetelmä (Define, Measure, Analyze, Design, Verify) on tehty kokonaan uusille prosesseille. Six Sigman tavoitteena on vähentää virheiden määrä lähelle nollaa. (Desai 2010, 6.)

### **2.3.1 Määrittely**

Määrittely-vaiheessa (Define) määritetään parannettavan prosessin laajuus, odotukset, käytettävissä olevat resurssit sekä aikataulu. Määrittelyn aikana on tärkeää tunnistaa ne seikat, mitkä kuuluvat prosessin sisältöön ja mitkä eivät. Riskinä prosessin määrittämisen aikana on se, että laajuus kasvaa määrittelyvaiheen aikana merkittävästi, jolloin se lopulta on täysin erilainen kuin alussa määriteltiin. Tämä vaikuttaa budjettiin, mikäli rajausta ei tehdä tarkkaan määrittelyvaiheen alussa. (Adams ym. 2011. Chapter 3.)

Define-vaiheessa voidaan käyttää apuna mm. seuraavia työkaluja:

- Pareto-diagrammi, eli nk. 80/20 sääntö
- prosessikaavio
- SIPOC-analyysi (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers)
- Gantt-kaaviot aikataulujen luontiin
- PERT-analyysi (Program Evaluation and Review Technique) ajanhallinnan tueksi. (Keller 2011, Chapter 4.)

### **2.3.2 Mittaa**

Vaikka on tärkeää tietää määrittelyvaiheessa, että mihin suuntaan ollaan menossa, on vielä tärkeämpää kyetä mittaamaan nykytilanne. Prosessin parantamista varten tarvitaan historiaan perustuvaa tietoa, jotta voidaan ymmärtää prosessin todellinen suorituskyky. Minimissään täytyy olla tiedossa prosessin suorituskyvyn keskiarvo. Trendit sekä syklit kertovat myös paljon prosessin suorituskyvystä. (Adams ym. 2011, Chapter 3.)

Lähtökohtana mittaamiselle on se, että prosessi koostuu toistuvista tehtävistä, mitkä tehdään tiettyssä järjestyksessä ja siitä on olemassa selkeä prosessikuvaus olemassa. Tässä on myös huomattava, että tehtäviä suorittavien ajatukset prosessista saattavat poiketa suuresti esihenkilöiden ajatuksista. (Keller 2011, Chapter 5.)

Six Sigmassa keskitytään yhteen tai useampaan kriittiseen tekijään: kustannuksiin, laatuun tai aikatauluun. Kustannusten kannalta kriittisiä tekijöitä (CTC, Critical To Cost) ovat parametrit, mitkä vaikuttavat keskeneräisiin töihin (WIP, Work In Progress), lopputuotevarastoon, yleiskustannuksiin, toimituksiin sekä materiaaleihin ja työvoimaan, vaikka kustannukset voidaan siirtää asiakkaalle. Laadun kannalta kriittiset (CTQ, Critical To Quality) tekijät vaikuttavat suoraan sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden määrittelemiin toiminnallisiin vaatimuksiin. Aikataululle kriittiset tekijät (CTS, Critical To Schedule) puolestaan vaikuttavat tuotteen tai palvelun toimitusaikaan. (Keller 2011, Chapter 5.)

Mittaa-vaiheessa suositeltuina työkaluina voidaan käyttää

- vuokaavioita sekä prosessikarttoja tarvittavan prosessitason toimintojen määrittelemiseksi
- histogrammeja, joiden avulla voidaan esittää graafisesti prosessin tuotos suhteessa vaatimuksiin
- R&R-tutkimuksia (Gage Repeatability and Reproducibility) laitteisiin, henkilöstöön sekä menettelyihin liittyvien mittausvirheiden määrittämiseksi
- lineaarisuusanalyysiä sekä regressioanalyysiä mittausjärjestelmän virheen ymmärtämiseksi. (Keller 2011, Chapter 5.)

### **2.3.3 Analysoi**

Kun määritä ja mittaa vaiheet ovat tehty, eli projekti ymmärretään syvällisesti sekä sen perustaso on mitattu ja dokumentoitu voidaan siirtyä analysointivaiheeseen. Analysointivaiheen päätarkoitus on auttaa ymmärtämään saatuja mittaustuloksia sekä niiden perusteella prosessista lisää että voidaan määrittää kehitysvaihtoehdot. Tässä vaiheessa analysoinnin apuna voidaan käyttää tilastollisia työkaluja ongelmien juurisyiden selvittämiseen sekä tehdä tarkempi analyysi datalle. Huono analyysi ja ymmärrys voivat johtaa siihen, että kehityssuunniksi valitaan tuottamattomia vaihtoehtoja, jolloin prosessia on pakko kierrättää ja tehdä parannuksia uudelleen. Toinen ääripää tälle on analyysin lamaantuminen kokonaan. (Adams ym. 2011, Chapter 3.)

Analyysivaiheessa päätavoitteeksi voidaan määritellä seuraavat kolme asiaa: arvovirta-analyysi, vaihtelun lähteiden analysointi sekä prosessin ajurien määrittäminen. Arvovirta-analyysissä pyritään visualisoimaan ja parantamaan materiaalien sekä tiedon kulkua prosessissa tuotannosta loppuasiakkaalle. Siinä pyritään keskittymään hukan (ks. luku 2.4) tunnistamiseen ja poistamiseen, prosessien virtaviivaistamiseen ja lopulta lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle. (Keller 2011, Chapter 6.)

Analysoi-vaiheessa suositeltuina työkaluina voidaan käyttää

- vuokaavioita sekä prosessikarttoja, joiden avulla pyritään tunnistamaan prosessin monimutkaisuus, jotka aiheuttava vaihtelua
- PERT-analyysin (Program Evaluation and Review Techniques) laatimista. Sen avulla saadaan selvitettyä prosessin kriittinen polku syklien lyhentämiseksi
- Pareto-kaavioita auttamaan keskittymään alueisiin, joilla on eniten mahdollisuuksia. (Keller 2011, Chapter 6.)

#### **2.3.4 Paranna**

Paranna-vaiheessa ideat ja kehitysmahdollisuudet viedään toteutukseen. Tärkeänä osana kehitysvaihetta on pystyä varmistamaan, että halutut tulokset saavutetaan. Tässä vaiheessa korvataan vanhan prosessin toimintatavat uusilla, arvioidaan sen vikaantumismuodot, arvioidaan ehdotetun ratkaisun hyödyt sekä toteutetaan uudet prosessitasot sekä parannusmenetelmät. (Keller 2011, Chapter 7.)

Paranna-vaiheessa suositeltuina työkaluina voidaan käyttää

- Gantt-kaavioita sekä PERT-analyysiä kriittisen polun läpimenoajan todentamiseen
- matriisikaaviota ja priorisointimatriisia, joiden avulla voidaan varmistaa, että prosessin ratkaisut vastaavat asiakkaan tarpeita
- FMEA-analyysi (vika- ja vaikutusanalyysiksi), minkä avulla voidaan tunnistaa uuden prosessin mahdolliset viat. (Keller 2011, Chapter 7.)

### 2.3.5 Ohjaa

DMAIC-menetelmän viimeisessä ohjaa-vaiheessa tarkoituksena on pystyä viemään tuotetut uudet menetöt osaksi organisaation arkea sekä standardoimaan ne käytännön tekemiseen. Parannusten ennustettu vaikutus on varmistettava mittaamalla sekä opitut asiat on dokumentoitava. Yhtenä ongelmana tässä vaiheessa on se, että miten saadaan estettyä prosessin poikkeaminen uudesta parantuneesta tilasta takaisin aiempaan? Tämän hallitsemiseksi voidaan hyödyntää FMEA-analyysia osana ohjaa vaihetta. (Keller 2011, Chapter 8.)

Ohjaa vaiheessa hyödyllisiä työkaluja ovat:

- vuokaaviot ja prosessikartat, joiden avulla voidaan määritellä tarvittavat prosessitason toimet
- SPC-kaaviot (tilastolliset prosessinohjauskaaviot), joiden avulla on tarkoitus vahvistaa tehtyjen parannusten vaikutukset
- R&R-tutkimukset (tunnetaan myös nimellä "Gage repeatability and reproducibility"), joiden avulla voidaan arvioida mitattavan systeemin luotettavuutta sekä laatua. (Keller 2011, Chapter 8.)

### 2.4 Hukka ja sen tunnistaminen

Yleisesti Leanissa hukalla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun valmistuksessa syntyvää kustannustekijää, joka ei tuota lisäarvoa asiakkaalle. Hukka voi olla kokonaisuuden kannalta tarpeetonta tai hyödytöntä toimintaa, joka ei edistä lopputuotteen arvoa tai laatua. Alun perin TPS:ssä hukan tunnistamiseen liitettiin kolme japaninkielistä termiä: muda, mura sekä muri. Mudalla tarkoitetaan hukan tunnistamista, muralla tarkoitetaan prosessissa tai tuotannossa tapahtuvaa vaihtelua sekä murilla viitataan ylikuormitukseen. Prosessien parantamisen ytimessä on näiden kolmen hukan tunnistaminen ja niiden vaikutusten minimoiminen tai poistaminen kokonaan. Hukan poistaminen on myös tehokas tapa kustannusrakenteen sekä kannattavuuden parantamiselle. (Charron 2015, Chapter 7.)

Hukan määrittäminen sekä tunnistaminen ei välttämättä ole organisaatiossa tai sen prosesseissa helppo tehtävä. Esimerkiksi sähköposti voidaan tilanteen mukaan tulkita olevan suuri hukan lähde tai puolestaan kriittinen osa tuotannollista prosessia. Organisaatiot mitkä ovat omaksuneet Leanin

periaatteet etsivät jatkuvasti tapoja lisäarvon tuottamiselle loppuasiakkaalle. Ongelmaksi muodostuu se, että miten erotetaan arvoa tuottavat asiat niistä mitkä eivät tuota arvoa kokonaisuuden kannalta. Yksi tehokkaimmista keinoista hukan tunnistamiselle on arvioida tuotannossa käytetyt menetelmät ja luokitella prosessin osatekijät seuraaviin kolmeen kategoriaan:

- Lisäarvoa tuottaviin toimintoihin
- Lisäarvoa tuottamattomiin toimintoihin
- Lisäarvoa tuottamattomiin mutta välttämättömiin toimintoihin

Esimerkiksi palvelutuotannossa lisäarvoa tuottavat toiminnot viittaavat niihin aktiviteetteihin, mitkä ovat välttämättömiä palvelun tuottamiseksi. Lisäarvoa tuottamattomat puolestaan ovat niitä, mistä loppuasiakas ei ole halukas maksamaan. (Charron 2015, Chapter 7.)

Vaihtelun määrittäminen ja tunnistaminen puolestaan on hieman helpompaa. Käytännössä kaikki mitattavat asiat ovat alttiita vaihtelulle. Käytettävät laitteet sekä ihmiset ovat vaihtelun lähteitä sekä myös vaihtelun mittaamiseen käytettävät menetelmät ovat alttiita vaihtelulle. Vaihtelu voidaan myös määrittellä prosessin tuotoksen muutoksena, jota mitataan tietyn ajanjakson aikana. Vaihtelun ymmärtäminen, sen hallitseminen sekä rajoittaminen on ensisijainen tavoite prosesseissa, mitkä noudattavat Leanin periaatteita. (Charron 2015, Chapter 7.)

Ylikuormitus voi ilmetä tuotannossa vaihtelun tuloksena esimerkiksi kiireenä jossain prosessin tietyssä kohdassa, kun toisessa kohdassa töiden määrä on vähäisempää. Kiire puolestaan voi johtaa huonossa tapauksessa huolimattomuusvirheisiin. Tämä puolestaan voi johtaa tuotannon hidastumiseen. (Jokinen 2020.)

## **2.5 Kapeikkoajattelu, pullonkaulat**

Lean- ja Six Sigma -menetelmien päätavoitteena on hukan poistaminen prosesseista, kun taas kapeikkoajattelussa (Theory Of Constraints, TOC) keskitytään tunnistamaan ja vähentämään prosessin pullonkauloja, jotka rajoittavat kokonaistehokkuutta. Sen peruseriaatteisiin kuuluu pullonkaulojen tunnistamisen jälkeen niiden poistaminen, lieventäminen tai kiertäminen mahdollisuuksien mukaan. Kapeikkoajattelu toimii Leanin ja Six Sigman rinnalla hyvin sillä ne lähestyvät prosessien

kehittämistä sekä hukan eliminointia eri suunnista ja toimivat toisiaan tukevina työkaluina. (Charron 2015, Chapter 13.)

Kapeikkoajattelun isän Eliyahu Goldrattin mukaan sen sijaan että prosessien kehittämistä lähestyttäisiin satunnaisesti kehittämällä eri prosessin vaiheita, tulisi käytettävissä olevat resurssit pystyä ohjaamaan sen osaprosessin parantamiseen, mistä saadaan suurin taloudellinen hyöty. Kun pystyt eliminoimaan heikoimman prosessia rajoittavan tekijän, sen tilalle tulee uusi. Tätä sykliä jatketaan, kunnes systeemin tehokkuus on saatu halutulle tasolle. (Charron 2015, Chapter 13.)

Prosesseissa ilmenevien kapeikkojen lieventämiseksi tai kokonaan poistamiseksi Goldratt loi seuraavat viisi vaihetta:

- 1) Tunnista kapeikko: tunnista prosessin fyysinen vaihe, ulkoinen lähde tai organisaation käytäntö, joka rajoittaa tuotantoa.
- 2) Hyödynnä kapeikkoa: mieti, miten voit hyödyntää kapeikkoa Leanin tai Six Sigman prosessien parantamismetodien avulla.
- 3) Sitoudu aiempaan päätökseen: kaikki muut toiminnot tulisi mukauttaa tukemaan kapeikon parantamista, siten että sen vaikutukset olisivat mahdollisimman vähäisiä.
- 4) Paranna kapeikkoa: mikäli järjestelmän suorituskyky ei edelleenkään vastaa sitä, mitä siltä odotetaan, harkitse investointeja kapeikon parantamiseksi tai poistamiseksi esimerkiksi uusien teknologioiden avulla.
- 5) Toista sykli: kun nykyinen kapeikko on poistettu, palaa vaiheeseen 1 ja tunnista seuraava rajoittava kapeikko prosessissa. (Charron 2015, Chapter 13.)

Kapeikkoajattelun tavoitteena on kasvattaa prosessin kokonaiskapasiteettiä. Se koostuu teoriasta, jossa käsitellään järjestelmiä ja prosesseja tunnistamalla ja hallitsemalla kapeikkoja, jotka eivät usein perustu prosessin teknisiin rajoituksiin. Enemminkin kapeikkoajattelussa keskitytään prosessiin osallistuvien ihmisten paradigmoihin, käytäntöihin sekä toimintamalleihin. Kapeikkoajattelun keskeiset osat perustuvat loogiseen ajatteluun sekä viestintään. Kun näitä ajattelumalleja käyttävät intuitiiviset ihmiset, ne auttavat suuresti tarjoamaan sitä mitä Deming kutsuu syvälliseksi tiedoksi (ks. luku 2.2) ja antavat organisaation johdolle keinot ennustaa paremmin toimien tuloksia. (Charron 2015, Chapter 13.)

## 2.6 Teorian yhteenveto

Tässä esitellyt opit ja teorit ovat sidoksissa toisiinsa ja toimivat toisiaan tukevinä teorioina. Yhdessä ne tarjoavat kokonaisvaltaisen viitekehyksen prosessien kehittämiseen, laadun parantamiseen ja organisaatioiden suorituskyvyn kasvattamiseen.

Demingin opit muodostavat merkittävän osan Leanin sekä laadunhallinnan filosofioista sekä syvällisen tiedon järjestelmä korostaa järjestelmien kokonaisuuksien ymmärtämistä, vaihtelun hallintaa sekä tiedon ja oppimisen merkitystä ja niiden kehittämistä.

Motorolan kehittämä Lean Six Sigma toimii perinteisen Lean viitekehyksen laajenuksena tarjoamalla siihen tilastollisia menetelmiä sekä työkaluja laadun parantamiselle sekä virheiden vähentämiselle. Tässä opinnäytetyössä on käsitelty sen keskiössä olevaa DMAIC-menetelmää, minkä avulla prosesseja voidaan kehittää dataan pohjautuen sekä iteratiivisesti.

Kapeikkoajattelu lähestyy prosessien kehittämistä hieman eri näkökulmasta tunnistamalla järjestelmän pullonkaulat, jotka rajoittavat kokonaistehokkuutta. Tässä opinnäytetyössä esiteltiin Goldrattin viiden kohdan menetelmät, joilla pullonkauloja voidaan tunnistaa, hyödyntää sekä poistaa. Kapeikkoajattelu toimii Leania ja Six Sigmaa täydentävänä menetelmänä. Sen sijaan että parannuksia tehtäisiin hajanaisesti, resurssit voidaan kohdistaa sinne missä niiden vaikuttavuus on suurin.

## 3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA MOTIVAATIOOTEKIJÄT

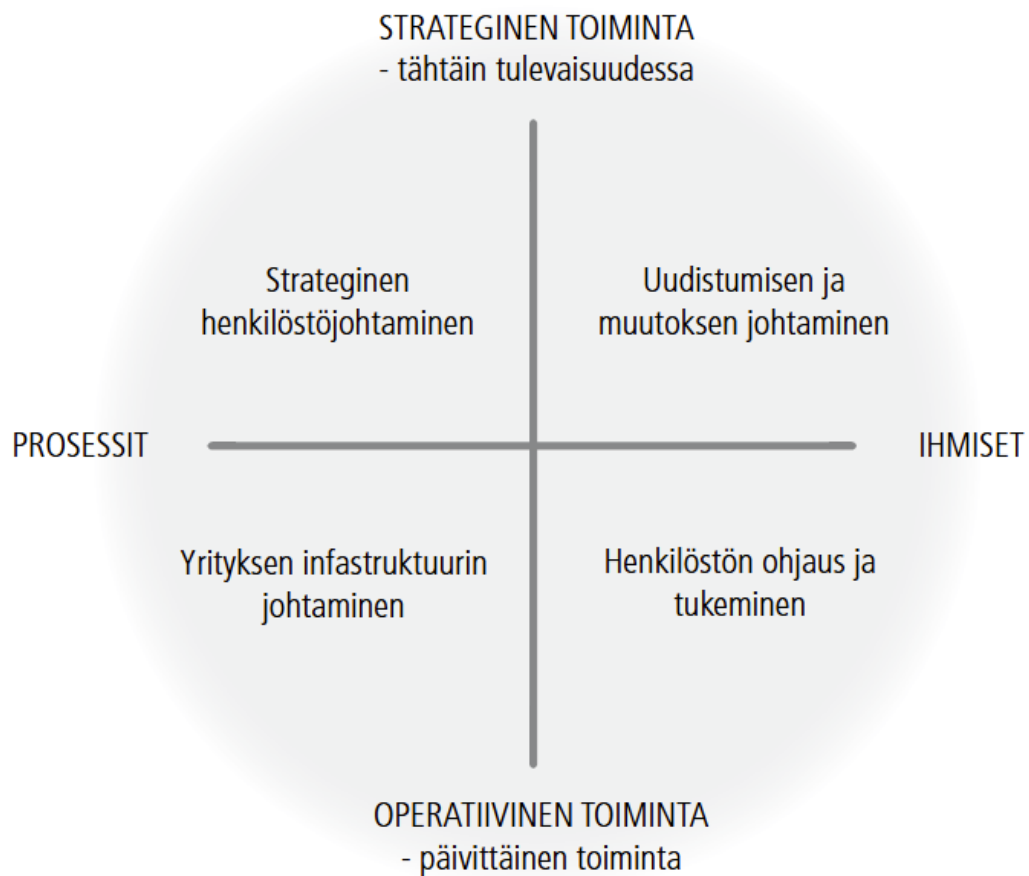
### 3.1 Yleistä henkilöstöjohtamisesta

Suomessa henkilöstöjohtamisen juuret ovat lähtöisin 1960-luvulta, milloin henkilöstö- ja koulutusasioihin erikoistunut ammattikunta alkoi vakiintua yrityksissä. Henkilöstöjohtaminen liittyy suoraan suomalaisen yhteiskunnan sekä elinkeinoelämän substanssin kehittymiseen. Tällä tarkoitetaan sitä, että minkälaiset puitteet ja vaateet suomalaisen yhteiskunnan poliittinen, toiminnallinen sekä taloudellinen kehitys on henkilöstöjohtamiselle luonut. Vuosien saatossa henkilöstöjohtaminen on integroitunut entistä tiiviimmäksi osaksi yrityksen yleistä johtamista sekä on tiiviimmin kytkennässä organisaatioiden toimintojen kanssa. (Kauhanen, Leppävuori, Malin & Mansukoski 2015, 12–13, 224–226.)

Henkilöstöjohtamisesta löytyy myös yhteneväisyyksiä Lean filosofioihin, sillä henkilöstön strategia-työn lähtökohdaksi on henkilöstön osaaminen sekä sen jatkuva kehittyminen. Tietointensiivisissä yrityksissä tuotteisiin kytkeytyy vahva asiakaslähtöisesti räätälöity palvelu, minkä lähtökohdat loppuasiakas luonnollisesti sanelee. Henkilöstön jatkuvan osaamisen parantamisen näkökannasta henkilöstöjohto on hyvin tärkeä strateginen resurssi yrityksen johdolle, sillä yksi sen tehtävistä on pystyä määrittelemään tulevaisuuden osaamistarpeet sekä hallita onnistuneita rekrytointeja ja olla mukana henkilöstön kehittämisessä yritysostojen kautta. Henkilöstöjohtamisella on voimakas toimivalta koko organisaatioon, sillä osaamisperusteissa liiketoiminnassa kilpailuetu luodaan kehittämällä yrityksen käytäntöjä. Nämä muutokset toteutetaan kootusti koko organisaatiossa. (Kauhanen ym. 2015, 225–226.)

Yrityksen menestys on ihmisten varassa. Organisaation perustrategian toteutuminen on täysin riippuvainen siitä, miten ja millaisena se toteutuu ja näkyy loppuasiakkaalle. Henkilöstön osaamisen puutteet tai työn huono laatu heijastuu vääjäämättä asiakkaalle. Riittävä ja osaava henkilöstö ei ole yritykselle itsestäänselvyys. Elinkeinoelämän keskusliiton selvityksen mukaan vuonna 2006 rekrytointiongelmia on ollut yli kolmasosalla sen jäsenyrityksistä. Tämän myötä henkilöstöjohtamisen merkitys kasvaa entisestään ja sen pitää pystyä varmistamaan yrityksen tarpeisiin riittävä henkilöstö sekä määrän että laadun osalta. Keskeinen osa tätä on myös sen työkyky, motivaatio sekä halu sitoutua yrityksen tavoitteisiin tai ylipäättään yritykseen. (Viitala 2007, 10–14.)

Alla olevassa kuviossa on esitetty Ulrichin laatima kaavio, mikä jakaa henkilöstöjohtamisen päätehtävät ja roolit neljään alueeseen. Strateginen henkilöstöjohtaminen, mikä liittyy prosessien parantamiseen sekä yrityksen strategisen toiminnan ohjaamiseen. Uudistamisen ja muutoksen johtaminen puolestaan ohjaa myös tulevaisuuden strategioita mutta sen lisäksi ottaa huomioon myös yrityksen henkilöstön. Henkilöstön ohjaus ja tukeminen huolehtii varsinaisesta HR-toiminnasta sekä liittyy sen yrityksen operatiiviseen toimintaan. Yrityksen infrastruktuurin johtamisella viitataan toimintamalleihin, joiden varaan organisaatio rakentuu. (Viitala 2007, 31.)

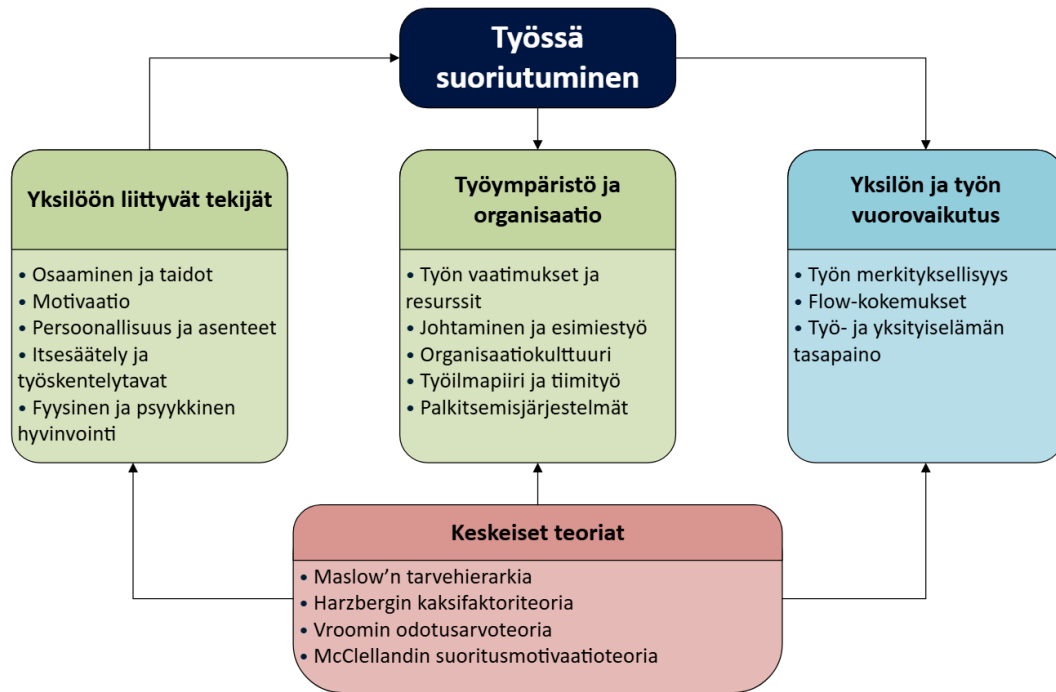


*Kuva 7 Henkilöstöjohtamisen nelikenttä (Ulrich 1996)*

### 3.2 Työssä suoriutuminen

Työssä suoriutumiseen liittyvät tekijät sekä niiden teoreettiset mallit voidaan karkeasti jaotella kolmeen eri pääalueeseen (kuva 8) niin kutsutun AMO (ability, motivation, opportunity) viitekehyksen

mukaisesti: yksilöön liittyviin tekijöihin, työympäristön ja organisaation ominaispiirteisiin sekä motivaatiotekijöihin, sekä yksilön ja työn välisiin vuorovaikutustekijöihin (Sterling & Boxall 2013).



Kuva 8 Työssä suoriutumisen tekijät sekä niiden keskeisiä teorioita mukaisesti (Sterling & Boxall 2013)

Tässä osiossa käsitellään keskeisiä työssä suoriutumiseen liittyviä teorioita motivaation ja perustarpeiden tyydytyksestä kuten Maslow'n tarvehierarkia sekä Herzbergin kaksifaktoriteoria, työympäristöön sekä organisaatioon liittyviä teorioita kuten Vroomin odotusarvoteoria sekä yksilön vuorovaikutukseen liittyviä teorioita kuten Flow-teoria.

### 3.2.1 Motivaatio (sisäinen ja ulkoinen)

Psykologia auttaa ymmärtämään ihmisiä, ihmisten välistä vuorovaikutusta sekä olosuhteita. Johtajien on oltava tietoisia ihmisten eroavaisuuksista persoonallisuuksissa ja kyettävä hyödyntämään niitä prosessin optimointiin. Psykologian avulla myös ymmärretään paremmin ihmisten sisäisiä ja ulkoisia motivaatioita. (Deming ym. 2013, Chapter 3.)

Tekemiseen liittyy kaksi perustavalaatuista tapaa motivoitua: sisäinen ja ulkoinen. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan reaktiivista motivoitumista. Tämä käytännössä tarkoittaa sitä, että motivaation lähteenä on aina jokin ulkoinen tekijä, palkkio tai rangaistus. Itse tekeminen voi tuntua ihmisestä vaikealta ja itseään kuluttavalta. Sisäinen motivaatio puolestaan on proaktiivista, eli tässä tapauksessa ihminen hakeutuu itse tekemään häntä innostavia asioita. Esimerkiksi työtehtävien mielenkiintoisuus vetää yksilöä puoleensa, ja he voivat uppoutua tekemiseen ilman sen kummempaa ulkoista motivaatiotekijää kuten palkkiota. Lähtökohtaisesti ihmiset hakeutuvat tekemään asioita sisäisen motivaation ohjaamana, joten nämä eivät aiheuta samalla tavalla kuormitusta kuten ulkoisen motivaation tekeminen. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

<b>Ulkoinen motivaatio</b>	<b>Sisäinen motivaatio</b>
Reaktiivista	Proaktiivista
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttavaa	Energisoivaa
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
"Keppi ja porkkana"	"Leikki"

*Kuva 9 Sisäisen ja ulkoisen motivaation määritelmät (Martela ym. 2014, 14)*

Johtamisen näkökulmasta on hyvin tärkeää ymmärtää se, mikä ihmistä motivoi työssä ja mikä antaa henkilöstölle suunnan. Se on jokaisella ihmisellä hieman eri. Yhtä ihmistä voi korkeimpana motivaatiotekijänä ohjata palkka, kun toista työn merkityksellisyys. Motivaation lisäksi henkilökohtaiset tekijät kuten psyykkiset tai fyysiset voimavarat vaikuttavat ihmisen suorituskykyyn. (Viitala ym. 2019.)

### **3.2.2 Maslow'n tarvehierarkia**

Maslow'n teorian motivaation perustana on ihmisen tyydyttämätön tarve. Hän ryhmittelee ihmisen perustarpeet viiteen luokkaan:

- 1) fysiologiset perustarpeet kuten ruoka, vesi, uni, lämpö yms.
- 2) turvallisuuden tarpeet kuten turvallisuuden tunne ja hyvinvointi
- 3) sosiaaliset tarpeet kuten ryhmän hyväksyntä, välittäminen ja rakkaus

- 4) arvostuksen tarpeet muilta ja itseltään
- 5) itsensä toteuttamisen tarpeet kuten tekemisen merkitys sekä päämäärällisyys.

Maslow'n teorian perustana on se, että se muodostaa hierarkian. Tietyt tarpeet voivat aktivoitua vasta kun edellinen tarve on tyydytetty. Tarvepyramidin pohjalla on fysiologiset tarpeet ja huipulla on itsensä toteuttamiseen liittyvät tarpeet. Alla oleva kuva esittää Maslow'n tarvepyramidin. (Viitala ym. 2019.)



Kuva 10 Maslow'n tarvepyramidi (Viitala ym. 2019.)

### 3.2.3 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Edellisessä luvussa kirjoitetun Maslowin tarvehierarkian jälkeen Frederick Herzberg laati teorian, minkä mukaan työssä motivoituminen voidaan jakaa kahteen eri tarpeen luokkaan. Nämä hän nimesi hygieniehtekijäksi sekä toisen motivaatiotekijäksi. Tätä teoriaa tultiin kutsumaan Herzbergin kaksifaktoriteoriaksi. (Viitala ym. 2019.)

Teorian mukaan hygieniehtekijät käsittivät kaikki työn ulkopuoliset olosuhteet kuten esihenkilö-alaisuus, työyhteisön ilmapiiriin, johtamiseen liittyvät seikat sekä myös johtamisen prosesseihin liittyvät asiat. Lisäksi työpaikan epävarmuuteen liittyvät tekijät sekä palkkaus luetaan Herzbergin teorian mukaan hygieniehtekijöihin. Nämä seikat eivät varsinaisesti johda parantuneeseen työtulokseen

tai laatuun mutta aiheuttavat tyytymättömyyttä, kun niitä ei ole huomioitu riittäväällä tasolla. Eli ne poistavat hyvän työsuorituksen esteitä sen sijaan että varsinaisesti motivoisivat työn suorittamiseen. Lean filosofiaan peilatakseen, hygieniategijöistä huolehtiminen poistaa tai parantaa kapeikkoja. Kun tarkastellaan koko työyhteisöä hygieniategijat voivat vaikuttaa hyvin negatiivisesti motivaatioon mutta puolestaan niitä pidetään myös itsestäänselvytenä silloin kun ne ovat kunnossa. (Viitala ym. 2019.)

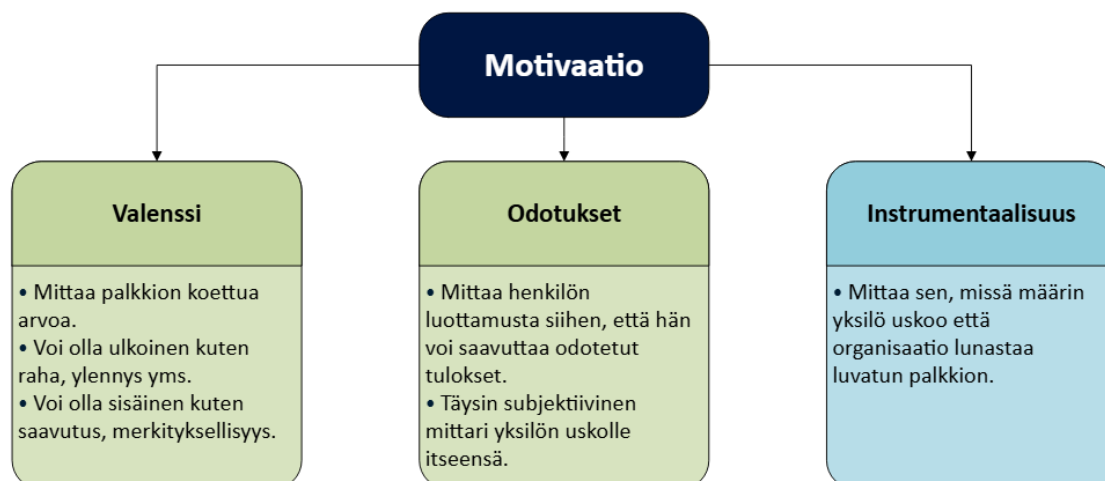
Kaksifaktorteorian toinen luokka on työ itse. Nämä puolestaan suoraan vaikuttavat työn tekemisen motivaatioon. Tähän luokkaan luetaan työn sisältö, siinä onnistuminen, vastuu, työn merkityksellisyys sekä oppiminen ja henkinen kasvu. Näiden kautta työntekijä voi kokea innostavaa haastetta, arvostusta sekä kiitosta. Herzbergin mukaan nämä seikat lopulta ratkaisevat sen, pyrkiikö työntekijät hyvään työsuoritukseen vai ei. (Viitala ym. 2019.)

Herzberg on saanut teoriastaan myös kritiikkiä, sillä se perustuu pitkälti siihen oletukseen, että ihmiset ovat keskenään samanlaisia ja motivoituvat samanlaisista asioista. Todellisuudessa tämä on huomattavasti monisyisempi aihepiiri ja yksilöllisiä eroja voi löytyä jo pienissäkin organisaatioissa. (Viitala ym. 2019.)

### **3.2.4 Vroomin odotusarvoteoria**

Victor Vroom esitti, että yksilöt käyttäytyvät tietyllä tavalla sen perusteella, että tietyn teon suorittamisen jälkeen seuraa haluttu palkkio. Vroom esitti teorian, missä motivaatio ilmaistiin seuraavalla kaavalla:

$$\text{Motivaatio} = \text{valenssi} \times \text{odotukset} \times \text{instrumentaalisuus}$$



Kuva 11 Vroomin odotusarvoteoria (kuva mukailtu lähteestä McGrath, J. & Bates, B 2013, Section 3.)

Valenssilla tarkoitetaan tässä yksilön subjektiivista arviota palkkion arvosta. Odotuksilla viitataan siihen, kuinka vahvasti henkilö uskoo kykenevänsä saavuttamaan asetetut tavoitteet, ja instrumentaalisuudella siihen, missä määrin yksilö luottaa organisaation toimittavan luvattua palkkion. Mikäli jokin näistä kolmesta tekijästä saa arvon nolla, myös kokonaismotivaation tulos on nolla, jolloin motivaatiota ei synny lainkaan. (McGrath ym. 2013, Section 3.)

Odotusarvoteorian mukaan ihminen lisää työtahtiaan, jos hän uskoo, että ponnistuksia lisäämällä hän voi vaikuttaa suorituksen paranemiseen. Jos hän puolestaan uskoo, että lisäponnistelut eivät tuota hänelle yksilönä lisäarvoa, ei hän myöskään niitä tee. Tässä osatekijänä on myös se, minkälainen käsitys työntekijällä on omista kyvyistään ja vaikutusvoimastaan. (Viitala ym. 2019. Luku IV.)

### 3.2.5 Ryanin ja Decin teoria itseohjautuvuudesta (self-determination theory)

Itseohjautuvuuden teoria syntyi vuonna 2000 Richard Ryanin sekä Edward Decin työn tuloksena. Tämän teorian mukaan ihminen motivoituu asioista, jotka tyydyttävät inhimillisiä perustarpeita. Näihin lasketaan autonomian tarve, tarve tuntee itsensä kykeneväksi sekä yhteenkuuluvuuden tarve. Autonomian tarpeella tarkoitetaan sitä, että ihmisellä on luontaisesti tarve tuntee itsenäisyyttä sekä kokea että ympärillä on liikkumatilaa päättää omista asioistaan. Työmaailmassa tämä tarkoittaa sitä, että oman työn kontrolli on jossain määrin itsellä. Toki työntekijän tason mukaan töiden tekeminen voi olla täysin itseohjautuvaa. Toisaalta ihmisellä on myös tarve kokea itsensä kykeneväksi. Tällä tarkoitetaan sitä tunnetta, että selviytyy hänelle annetusta tehtävästä sekä kokee oman

ammattitaitonsa olevan sen tasoista, että se mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen. Yhteenkuuluvuus on myös osa synnynnäistä tarvetta ihmisillä. Tällä tarkoitetaan sitä, että ihminen kokee olevansa hyväksytty jossain ryhmässä ja suhteessa muihin ihmisiin. (Viitala ym. 2019.)

Autonomian tarvetta voidaan pyrkiä vahvistamaan esimerkiksi vähentämällä työn tekemiseen liittyvää kontrollia sekä muuttamalla jopa johtamistyyliä. Työntekijöille tulisi antaa enemmän vastuuta sekä osallistaa heitä yrityksen tai prosessien kehittämiseen. Ihmisten kykeneväisyyden tunnetta voidaan puolestaan vahvistaa antamalla myönteistä sekä rakentavaa palautetta sekä asettamalla realistisia tavoitteita yksilön kyvyt huomioiden. Yhteenkuuluvuutta voidaan parantaa luomalla sosiaaliselle kanssakäymiselle parempia edellytyksiä erityyppisten palaveri-, tiimi- ja projektirakenteiden avulla. (Viitala ym. 2019.)

### **3.3 Tuottavuus asiantuntijaorganisaatiossa**

Työelämän laatuun perustuvassa johtamismallissa henkilöstö käsitetään erityislaatuisena tuotannon tekijänä, jolla työajan lisäksi on arvokasta pääomaa, mitä tulee kehittää jatkuvasti. Mikäli henkilöstö kokee, että työelämän laadulliset seikat eivät ole kunnossa tuottavuus laskee. Organisaation uudistukseen liittyvä hukka kuuluu kehittyvään organisaatioon. Henkilöstön kehittämisestä tulee taloudellisia hyötyjä sekä kustannussäästöjen kautta että liiketoiminnan prosessien sekä itse liiketoiminnan parantumisesta. (Kesti 2017.)

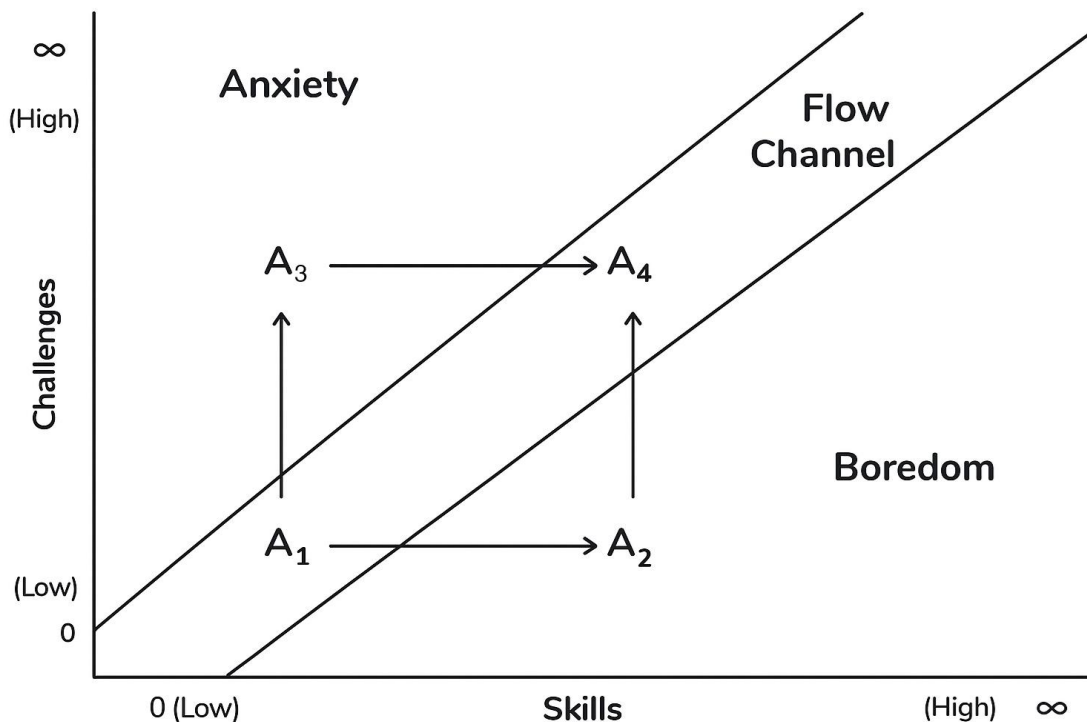
Tuottavuuden käsite asiantuntijaorganisaatiossa eroaa merkittävästi perinteisestä valmistavan tuotannon mittaamisesta. Siinä missä tuotetaan jotakin fyysisiä tuotteita, on tuottavuuden mittaaminen huomattavasti yksinkertaisempaa kuin asiantuntijatyössä missä työn tulokset voivat olla enemmän abstrakteja. Lähtökohtaisesti asiantuntijatyön luonne tekee tulosten mittaamisesta monimuotoisempaa eikä niitä välttämättä voida edes aina mitata.

Tässä luvussa käydään läpi yleisimpiä teorioita työn tuottavuuteen liittyen sekä pyritään löytämään punainen lanka asiantuntijatyön tehostamiseen sekä haetaan teoriapohjaa sille, mitkä seikat olisi hyvä pystyä kattamaan organisaatiossa, että työn laadullista tai määrällistä tuottavuutta voidaan kehittää systemaattisesti. On hyvä huomata, että kaikki motivaatioteoriat eivät sovellu suoraan asiantuntijatyöhön, joten tässä opinnäytetyössä on pyritty löytämään oleellimmat teoriapohjaksi.

### 3.3.1 Flow-teoria

Kun puhutaan Flow-teoriasta, pitää puhua ensin yksilön kyvykkyydestä. Siitä että hän kokee osaavansa työtehtävänsä sekä uskoo pystyvänsä suoriutumaan annetuista työtehtävistä menestyksellä. Ihmiset lähtökohtaisesti nauttivat sellaisesta tekemisestä enemmän, missä pärjäävät kuin sellaisesta missä jatkuvasti töiden eteneminen estyy omaan osaamiseen. Työntekijän motivaatio on silloin parhaimmillaan, kun tehtävä on sopivan haastava. Sen taso puolestaan johtuu suoraan siitä, minkälainen työkokemus ja osaaminen yksilöllä on. Mitä taitavampi yksilö on, sitä suuremman haasteen hän tarvitsee pitääkseen mielenkiinnon yllä. Flow-teorian kehittäjän Mihaly Csíkszentmihályin mukaan flow-kanava optimaalinen toiminnan tila, jossa ihminen on täysin uppoutunut tekemiseensä. Se on tästä syystä myös äärimmäisen tuottava tila. (Martela & Jarenko 2014.)

Alla olevassa kuvassa voidaan kuvitella, että yksilö on työelämänsä juuri aloittanut henkilö. Vaikka hänen osaamisensa on matalatasoista, hän voi saavuttaa flow-tilan (piste A1) kunhan hänelle tarjottavat työtehtävät ovat hänen tasolleen sopivia. Kun hänellä puolestaan ammattitaito kehittyy ajan saatossa, hän siirtyy pisteeseen A2, missä hän alkaa kyllästyä tehtävään. Jos hänen työtehtäviensä vaatimustasoa kasvatetaan alkuvaiheessa liian nopeasti, hän siirtyy A1-pisteestä pisteeseen A3, jolloin hän alkaa kokemaan olonsa ahdistuneeksi huonosta suoriutumisestaan. Ammattitaidon kehittyessä hän saavuttaa taas flow-tilan A4-pisteessä. (Csíkszentmihályi 1990, 74–75.)

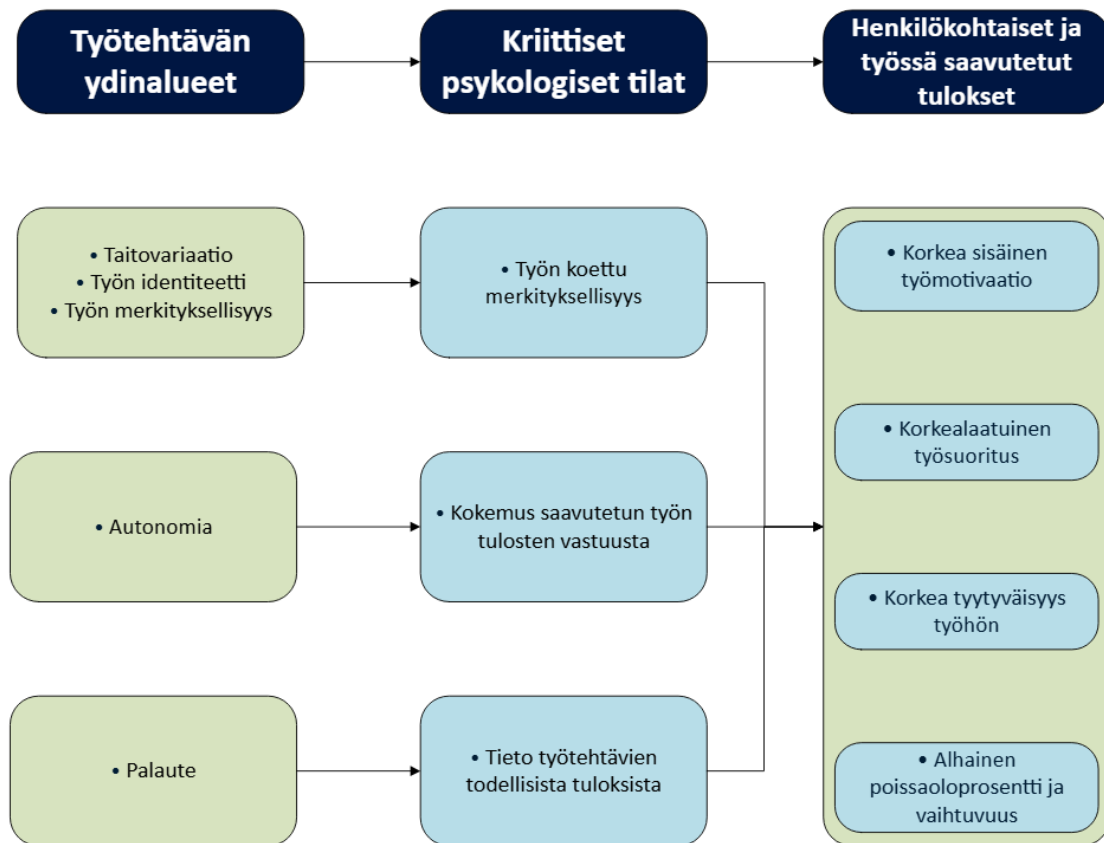


Kuva 12 Tietoisuuden kehittyminen flow-kokemusten seurauksena (kuva piirretty uusiksi lähteestä Csíkszentmihályi 1990, 74)

Tämän prosessin myötä nähdään, miten flow-tilan saavuttaminen ei ole kovin suoraviivaista mutta myös huomataan se, että miksi tämän myötä päästään ammatilliseen kasvuun. Kyllästyminen tai turhautuminen liian yksinkertaisia tehtäviä kohtaan ajaa yksilöt laajentamaan taitojaan tai löytämään uusia mahdollisuuksia niiden käyttämiseen. (Csíkszentmihályi 1990, 75–76.)

### 3.3.2 Hackmanin ja Oldhamin työn ominaisuuksien malli (Job Characteristics Model)

Hackmanin ja Oldhamin työn ominaisuuksien malli pyrkii selittämään suhteita työn ominaispiirteiden ja yksilön reaktioiden välillä. Alla olevasta kuvasta nähdään mallin ominaispiirteet. Siinä yleisesti ottaen on viisi keskeistä työn ulottuvuutta, jotka nähdään kolmen psykologisen tilan aiheuttajina. Nämä puolestaan johtavat useisiin hyödyllisiin sekä henkilökohtaisiin työelämän tuloksiin. Työn ulottuvuuksien sekä psykologisten tilojen väliset yhteydet sekä psykologisten tilojen ja tulosten väliset yhteydet esitetään yksilöllisen kasvun tarpeen voimakkuutena. (Hackman & Oldham 1976, 255–256.)



Kuva 13 Hackmanin ja Oldhamin työn ominaisuuksien malli (kuva mukailtu lähteestä Hackman ym. 1976, 256.)

Mallin ydin on kuvan keskisarakeessa olevat kriittiset psykologiset tilat. Näitä on työn koettu merkityksellisyys, kokemus saavutetun työn tulosten vastuusta sekä tieto työtehtävien todellisista tuloksista. Malli perustuu siihen oletamaan, että yksilö kokee positiivisia tunteita siinä määrin kuin hän oppii (tulosten tuntemus), että hän henkilökohtaisesti (kokemus vastuusta) on suoriutunut hyvin työtehtävästä, josta hän on kiinnostunut sekä välittää (koettu työn merkityksellisyys). Tämä positiivinen vaikutus vahvistaa yksilöä sekä kannustaa häntä jatkamaan hyvien suoritusten tekemistä myös tulevaisuudessa. (Hackman ym. 1976, 256.)

### 3.3.3 Tavoiteteoria

Edwin A. Locken luomassa tavoiteteoriassa lähtökohtana on, että yksilön tietoiset ajatukset ohjaavat hänen toimintaansa. Teorian keskeiset elementit ovat, että riittävän haastavat tavoitteet tuottavat parempia tuloksia kuin helpot tavoitteet, täsmälliset sekä vaikeat tavoitteet tuottavat parempia tuloksia kuin tavoite ”tee parhaasi” sekä käyttäytymisintentio ohjaa yksilön valintoja. Locken luoma teoria tarkastelee tavoitteita ja aikomuksia myös välittävänä tekijöinä, jotka säätelevät kannustimien

vaikutusta tehtävän suorittamiseen. Locken tekemän tutkimuksen mukaan voidaan osoittaa, että rahalliset palkkiot, aikarajat ja palaute eivät itsessään paranna suoritusta, elleivät ne ole yhteydessä yksilön tavoitteisiin ja aikomuksiin. Tämä pätee myös muihin kannustimiin, kuten osallistumiseen, kilpailuun sekä verbaaliseen palautteeseen. Lopputulemana tutkimuksessa esitetään, että kattavat motivaatioteoriat on rakennettava siten, että se huomioi yksilön tietoiset tavoitteet ja aikomukset. (Locke 1968, 157.)

### **3.3.4 Tietotyön tehokkuuden kehittäminen**

Peter Drucker loi termin ”tietotyöläinen” vuonna 1959. Hän sanoi myöhemmin elämässään, että tietotyöläisten tuottavuus on henkilöstöjohtamisen seuraava suuri haaste. Druckerin mukaan seuraavat kuusi tekijää määrittää tietotyöläisen tuottavuuden:

- 1) Tietotyöläisen on tuottavuuden parantamiseksi kysyttävä ”mikä on tehtävä?”
- 2) Vastuu on oltava tietotyöläisellä oman työnsä tekemisestä. Heillä on oltava autonomia.
- 3) Jatkuva innovointi on oltava osa työtä sekä tietotyöläisen vastuuta.
- 4) Tietotyö vaatii jatkuvaa oppimista sekä kehittymistä, mutta myös jatkuvaa opettamista ja tiedon jakamista.
- 5) Tietotyöläisen tuottavuus ei ole määrässä mitattava, vaan ennemmin laadussa.
- 6) Tietotyöläistä on pidettävänä organisaation puolesta voimavarana eikä kustannuseränä. (Drucker 1999, 83–84.)

Tietotyöläisistä koostuvan organisaation tuottavuuden parantaminen edellyttää perustavalaatuista asennemuutosta, kun puolestaan manuaalisen työn tekijöiden tuottavuuden parantaminen edellyttää vain työn tekemisen opettamista. Tietotyöläisten tuottavuuden parantaminen edellyttää myös yksilötasolla myös muutoksia organisaatiossa. (Drucker 1999, 92.)

### **3.3.5 Työn imu ja työhyvinvoinnin teoria**

Työn imu kuvaa innostunutta, myönteistä sekä myönteisesti virittyntä suhtautumista työhön. Termi on käännetty englanninkielisestä käsitteestä ”work engagement”. Se voidaan myös ajatella

olevan vastakohta työuupumuksesta: työntekijät, joilla ei ole heikentynyttä ammatillista pärjäämisen oireita, kokevat työn imua. Toisaalta työn imu voidaan tulkita olevan työntekijän vastuuntunoksi omaa työtään ja työsuoristustaan kohtaan. (Hakanen 2009, 8.)

Työn imu ei myöskään ole luvussa 3.3.1 käsitellyn flow-tilan kaltainen hetkellinen sekä spesifi kokemus, vaan pysyvämpi ja laajemmalle levittyvä tila, mikä ei kohdistu mihinkään tiettyyn asiaan, tapahtumaan tai yksilöön. Se on ennemminkin halukkuutta panostaa omaan työhön sekä sinnikkyyttä ja ponnistelun halua vastoinikäymisten kohdalla. Työn imua kokeva henkilö kokee töihin lähtemisen mielekkääksi sekä on ylpeä työstään sekä saavutuksistaan. (Hakanen 2009, 9.)

Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työn imuun liittyy kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen sekä uppoutuminen. Tarmokkuudella tarkoitetaan kokemusta energisyydestä sekä halusta panostaa työhön sekä sinnikkyyttä vastoinikäymisten hetkinä. Omistautuminen puolestaan kokemusta merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä sekä haasteellisuudesta työssä. Uppoutuminen on syvää keskittymistä sekä paneutumista työhön. (Työterveyslaitos s.a.)

### **3.3.6 Rekrytoinnin onnistuminen**

Osaava henkilöstö ei enää ole itsestäänselvyys. Väestön vanheneminen sekä oppilaitoksissa tapahtuvien kustannussäästöpainoiden sekä koulutusohjelmien lakkauttamisten myötä tilanne tulee entisestään vain kiristymään tulevaisuudessa. Tämän vuoksi yritysten on kiinnitettävä erityistä huomiota työnantajakuvaansa sekä ennakoivan henkilöstöpolitiikan kehittämiseen.

Tässäkin opinnäytetyössä olevalle kohdeyritykselle hyödyllinen osaaminen on hyvin spesifiä ja se kertyy hitaasti työkokemuksen karttuessa. Työntekijän erityisosaaminenkin tuottaa vasta sitten korkeamman hyödyn, kun ympäristöjen tuntemus on sillä tasolla, että se voidaan liittää muiden osaamiseen sekä yrityksen asettamiin tavoitteisiin.

Rekrytoinnin onnistuminen asettaa rekrytointiprosessille korkean vaatimustason ja sen aikana tulisi ennemmin panostaa siihen, että pyritään löytämään hakijoiden joukosta sellaisia yksilöitä, joilla uuden tiedon omaksuminen on helppoa ja omatoimista. Myös sisäisten motivaatiotekijöiden

analysointi haastattelujen aikana on oleellinen osa onnistunutta rekrytointia. Erityisesti jos hakijat ovat pääosin opintonsa loppusuoralla olevia yksilöitä.

### 3.4 Teorian yhteenveto

Henkilöstöjohtamisen ja motivaatiotekijöiden teoriat tarjoavat monipuolisen viitekehyksen asiantuntijaorganisaatioiden toiminnan ja tuottavuuden ymmärtämiseen. Suomessa henkilöstöjohtaminen on saanut juurensa 1960-luvulta lähtien ja sen merkitys on kasvanut huomattavasti osaamisen kehittämisen, rekrytoinnin sekä työhyvinvoinnin näkökannasta. Työssä suoriutuminen puolestaan ei ole kovin yksiselitteinen asia, vaan se edellyttää yksilöjen ominaisuuksien sekä organisaatioiden rakenteiden ja vuorovaikutussuhteiden huomioimista. Motivaatio toimii keskeisenä tekijänä, joka yhdistää nämä ulottuvuudet toisiinsa. Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin useita keskeisiä motivaatioteorioita. Maslow'n tarvehierarkia painottaa yksilön perustarpeiden ja itsensä toteuttamisen merkitystä, Herzbergin kaksifaktoriteoria erottaa hygienia-tekijät motivaatiotekijöistä, Vroomin odotus-arvot teoria liittyy ponnistelut odotettuihin palkkioihin, ja Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoria korostaa autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden merkitystä sisäisen motivaation lähteinä.

Tuottavuuden käsitettä käsiteltiin tässä opinnäytetyön teoriassa mm. Csikszentmihályin flow-teorian, Hackmanin ja Oldhamin työn ominaisuuksien mallin, Locken tavoiteteorian sekä Druckerin tietotyön tuottavuusmallin kautta. Nämä teoriat ja mallit lähestyvät tuottavuuden ongelmaa eri hie- man näkökulmista mutta ne omaavat samalla tiettyjä yhtäläisyyksiä.

Näiden teorioiden rinnalla rekrytoinnin onnistuminen nousee myös keskeiseksi tekijäksi kohti tuot- tavampaa asiantuntijaorganisaatiota. Organisaation menestys perustuu osin siihen, että valitut henkilöt ovat kykeneviä oppimaan, ovat sisäisesti motivoituneita sekä sitoutuvat yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin.

## 4 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSAINEISTO SEKÄ MENETELMÄT

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin löytämään mahdollisimman kattavasti oleellista teoreettista aineistoa tutkimuskysymyksiin nähden. Lähteitä etsiessä pyrittiin löytämään aina alkuperäinen lähde ja niin kutsuttuja sekundaarilähteitä pyrittiin välttämään. Osassa tapauksista primärlähdettä ei ollut saatavilla tai kirjoittaja ei siihen ollut viitannut riittävällä tasolla. Yrityksen sisältä haettiin näkemyksiä teemahaastatteluin organisaation kaikilta tasoilta.

### 4.1 Tutkimusote

Konstruktiivinen tutkimusote on lähtöisin liiketaloustieteen alalta, mutta sitä voidaan soveltaa laajalti myös tekniikan saralla. Sitä on sovellettu myös tietojärjestelmätieteiden sekä lääketieteen liiketoimintaympäristöissä sekä kasvatustieteessä. Lähtökohtana konstruktiivisessa tutkimusotteessa on se, että se keskittyy todellisiin työelämän ongelmiin, joihin on tarpeen saada ratkaisu tuottamalla innovatiivinen konstruktio. Konstruktiivinen tutkimus on sidottu olemassa olevaan teolliseen tietämykseen sekä puolestaan empiirisesti selvinneet löydökset kytetään takaisin teoriaan. Konstruktiivisen tutkimuksen ideaalitilanne on, että työelämässä ilmennyt ongelma ratkaistaan käyttöönotetulla uudella konstruktioilla. (Lukka 2001.)

Konstruktiivisen tutkimusotteen peruseräite käy ilmi kuvasta 14. Siinä keskiössä on ongelman ratkaisu, konstruktio, mikä sidotaan käytäntöön, teoreettiseen pohjaan sekä aiempiin tutkimuksiin aiheesta. Konstruktioita myös peilataan siihen, miten hyvin se toimii käytännössä sekä arvioidaan sen uutuusarvoa. (Jokinen 2021)



Kuva 14 Konstruktivinen tutkimusote (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991)

Konstruktivistista tutkimusotetta hyödynnetään usein kohdeyrityksissä olemassa olevien ongelmien ratkaisuun yhteistyössä muun henkilöstön kanssa. Tutkimuksessa on mahdollista käyttää tutkimusmenetelminä havaintoja, haastatteluja, kirjallisten dokumenttien keräämistä, osallistumista kokouksiin sekä muuta osallistumista yrityksen päivittäiseen toimintaan. Tämän tarkoituksena on myös osaltaan tuoda yritykseen tutkijan osaamista sekä tieteellistä teoriaa ongelmanratkaisun tueksi. (Virtanen 2006.)

#### 4.2 Opinnäytetyön teemahaastattelut

Opinnäytetyön yhdeksi aineistoksi valittiin myös teemahaastattelut. Niitä pidettiin koko organisaation läpi poikkileikkauksellisesti ylimmästä johdosta asiantuntijatasoon. Tämä sisälsi liiketoiminta-johtajan, liiketoimintapäällikön, suunnittelupäällikön sekä kaksi asiantuntijaa. Haastattelut tehtiin Teamsilla sekä ne tallennettiin ja keskustelut litteroitiin automaattisesti myöhempää käyttöä ajatellen.

Haastattelurungot suunniteltiin siten, että jokaiselle henkilöstöryhmälle (ylin johto, liiketoiminta- ja suunnittelupäälliköt sekä asiantuntija) oli samat kysymykset heidän näkökulmistaan. Tämä tarkoittaa sitä, että kysymykset esimerkiksi pyrittiin ylimmälle johdolle laatimaan niin, että kysymykset koskettaisivat koko yrityksen näkökulmaa. Liiketoiminta- ja suunnittelupäälliköille kysymykset suunnattiin heidän liiketoiminta-alueeseensa spesifisesti. Asiantuntijatasolla puolestaan haettiin työntekijätason konkreettisia näkemyksiä opinnäytetyön tutkimusongelmiin.

Haastattelurungot koostuivat aiheeseen perehdyttämisestä eli opinnäytetyön kuvauksesta, kuka työn tilaajana toimii, sekä opinnäytetyön tutkimusongelmat. Tämän jälkeen haastattelussa käytiin läpi, miten haastattelu etenee ja käsiteltiin haastattelutallenteiden käsittely sekä niiden säilyttäminen ja poistaminen. Ennen varsinaisia kysymyksiä käytiin teoreettinen pohja relevanteilta osin. Tässä osiossa pyrittiin tiivistämään opinnäytetyön teoriaosuus muutamaaan kappaleeseen, joka käytiin läpi haastateltavien kanssa. Haastattelurungon lopuksi olivat varsinaiset kysymykset, mitkä lähinnä toimivat keskustelua ohjaavana eivätkä niinkään orjallisesti noudatettavana listana. Kysymyksiä haastattelurungoissa oli vaihteleva määrä niiden ollessa asiantuntijatasolla pienin.

### **4.3 Teemahaastattelujen toteutus sekä käsittely**

Haastattelut haluttiin lähtökohtaisesti tallentaa ja litteroida automaattisesti sitä tarkoitusta varten, että niihin olisi mahdollista palata helposti ja poimia haastatteluista esiin tulleita asioita helpommin tekstistä, kuin tallennetta uudelleen kuuntelemalla. Haastattelijana pyrin poimimaan haastateltavien puheesta omasta mielestäni aiheeseen oleellisia seikkoja ja nostamaan niitä paremmin esiin keskustelujen aikana.

## 5 TULOKSET

Opinnäytetyön aihe jaettiin kahteen osa-alueeseen ja siinä pyrittiin vastaamaan alla oleviin tutkimuskysymyksiin.

Ensimmäisen osa-alueen (asiantuntijoiden tuottavuuden parantamista Lean menetelmien avulla) tutkimuskysymykset olivat:

- 1.) Miten Lean-menetelmiä voidaan hyödyntää asiantuntijoiden osaamisen jatkuvassa kehittämisessä?
- 2.) Millä keinoilla perehdytysprosessia on mahdollista tehostaa?
- 3.) Mitkä ovat tämänhetkiset ongelmakohdat perehdytyksessä?
- 4.) Miten Lean-johtamisen periaatteita voidaan soveltaa erityisesti perehdytysprosessin tehostamiseen?

Toisen osa-alueen (motivaatio sekä sitouttaminen organisaatioon) tutkimuskysymykset olivat puolestaan:

- 1.) Mitkä ovat motivaatiotekijät asiantuntijatyössä?
- 2.) Mitkä henkilöjohtamisen teoriat ovat oleellisia opinnäytetyön tutkimusongelmassa?
- 3.) Minkälaisella henkilöstöjohtamisella asiantuntijoiden motivaatiota ja sitoutumista voidaan parantaa?

Yhteenvedona haastatteluista nousi läpi organisaation esiin yhtenäinen näkemys aloittavien asiantuntijoiden pitkästä perehdytysprosessista pienin poikkeuksin sekä työelämän ja koulutuksen vaatimusten välisestä kuilusta. Lisäksi alkuvaiheen työnteon tehottomuuteen havaittiin olevan yhteneväisyyksiä Leanin mukaisen hukkan kanssa. Haastattelujen aikana tunnistettiin tarve systematisoida perehdytystä, parantaa tiedonhallintaa sekä luoda paremmat edellytykset jatkuvalle ja suunnitelmalliselle osaamisen kehittämiselle.

## 5.1 Ammatillinen osaamisen kehittäminen Lean-menetelmillä

Lean menetelmien näkökannasta ammatillisen osaamisen kehittäminen asiantuntijatasolla keskittyy lähtökohtaisesti jatkuvan parantamisen kulttuuriin. Opinnäytetyön kohdeyrityksessä se on organisaation, ja se tulee itsestään sillä työtehtävät ovat sen tyyppisiä läpi organisaation, että opiskeltavia asioita tulee eteen jatkuvasti. Työntekijöitä tulee rohkaista kehittämään jatkuvasti omia työskentelytapojaan esimerkiksi projektialaverien aikana tunnistamalla asioita mikä sujui hyvin ja missä voisi tapahtua parannusta ja kehittämistä. Toinen asia mikä kohdeyrityksessä on jo otettu käytännöksi ja sitä pyritään projektipäälliköille korostamaan, on reflektion käyttäminen osana projektien läpivientiä. Asiantuntijatyössä kehittäminen tapahtuu usein projektien jälkeen ja on tärkeää projektin päätyttyä pitää päätöspalaveri, missä tehdään jälkiarviointi.

Haastattelujen aikana nousi useammastakin esiin sekä päällikkö- että asiantuntijatasolla että mentorointi ja vertaisoppiminen koettiin keskeiseksi tavaksi kehittää osaamista. Leanin näkökannasta näitä voitaisi käsitellä osaamiskapeikkoina: nuoremman asiantuntijan osaamisen kehittämisen esteenä on kokeneemman asiantuntijan mentorointi. Haastattelujen aikana nousi esiin se seikka, että on tärkeää johtotasolla kyetä osoittamaan nuoremmille henkilöille mentori ja myös kokeneemmalle asiantuntijalle riittävästi aikaa ohjaavaan työhön. Tässä yhteydessä myös nousi esiin se, että työuran aloittaville on myös kyettävä osoittamaan suoraan sopivan osaamistason työtehtäviä, mitkä tukevat oppimista ja luo putken uusien asioiden oppimiselle. Osa koki myös ”syvään päätyyn heittäminen” hyvänä keinona oppimiselle, sillä se pakottaa etsimään ongelmiin juurisyitä ja ymmärtämään suurempia kokonaisuuksia.

Kohdeyrityksessä on tunnistettu tarve rakentaa systemaattisempi malli osaamisen kehittämiselle ja tiedon jakamiselle. Lean-periaatteiden hyödyntäminen nähtiin tässä yhtenä potentiaalisena keinona erityisesti prosessien yhdenmukaistamisessa, tiedonkulun parantamisessa sekä hukan vähentämisessä ylipäättäen.

## 5.2 Perehdytyksen haasteet sekä pullonkaulat

Haastatteluiden perustella huomattiin, että yleinen perehdytyksen perusrakenne on olemassa ja toimii hyvin mutta ongelmaksi koettiin se, että ne eivät ole täysin yhteneväisiä eri liiketoiminta-alueiden välillä. Sisällöllisesti eri liiketoiminta-alueet ovat varsin erityyppisiä, joten täysin yhtenäisiä ne

tuskin voivat ollakaan. Lean johtamisen näkökannasta prosessien tulisi kuitenkin olla standardoituja ja toistettavia. Perehdytysten onnistuminen koettiin olevan vahvasti riippuvainen yksittäisistä mentoreista sekä esihenkilöistä ja heidän panoksestaan sekä ajankäytöstään.

Kuten luvussa 5.1 mainittiin, koettiin vertaisoppimisen olevan yksi keskeisimmistä ja tärkeimmistä tavoista kehittää aloittavien työntekijöiden osaamista. Mentorien kuormitus toimii selkeänä kapeikona osaamisen siirtämisessä muille. Työaika on rajallista ja projektien aikataulupaineet voivat nopeasti ajaa perehdytyksen ohi, joka puolestaan voi aiheuttaa odottelua (hukkaa) ja perehdytysprosessin viivästymistä. Toisaalta tämä on myös haastavaa siksi, että mentoreilla on usein projekteissa korkeampi laskutettava tuntihinta. Tämä tarkoittaa, että yrityksen taloudellinen panostus uuteen työntekijään koostuu sekä perehdytettävän työajasta että mentorin vähentyneestä laskutettavasta työpanoksesta.

Johdon haastattelujen myötä tuli ilmi myös taloudellinen näkökulma asiaan. Perehdytys ja mentoimintointi on investointi, joka koostuu perehdytettävän ajasta sekä mentorin vähentyneestä laskutettavasta työpanoksesta. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että perehdytyksen optimointi on keskeistä siten, että se tuottaa mahdollisimman paljon arvoa mahdollisimman vähäisellä resurssikäytöllä. Leanin näkökulmasta kehittäminen tapahtuisi tässä arvovirran tarkastelun avulla tunnistamalla ne vaiheet, mitkä eivät tuota arvoa oppimisen tai työn sujuvuuden kannalta.

Haastatteluissa lisäksi havaittiin, että välillä IT-viiveet aiheuttavat pullonkauloja perehdytysprosessin sujuvalle etenemiselle. Käyttöoikeuksien ja työkalujen saamiseen on välillä tietyissä liiketoiminta-alueissa ollut kolmansien osapuolten aiheuttamaa merkittävääkin viivettä, mikä on osaltaan hidastanut siirtymistä eteenpäin perehdytysprosessin aikana.

### **5.3 Lean-johtamisen soveltaminen perehdytykseen ja tiedonhallintaan**

Kaksi merkittävintä hukkaa aiheuttavaa tekijää aloittavan työntekijän näkökannalta on tiedon etsimisen ja laadun aiheuttama hukka sekä operatiivinen hukka. Tietoa voi joutua etsimään useista eri lähteistä: verkkolevyiltä projektihakemistoista sekä sisäisestä dokumentaatiosta useista paikoista. Tieto on hyvin hajallaan sekä se voi olla pahimmassa tapauksessa vanhentunutta. Hukan eliminoinnin näkökannasta tässä tulisi keskittyä tiedon saavuttavuuteen sekä sen oikeellisuuteen. Lisäksi

päällekkäisyydet tulisi poistaa. Operatiivisella hukalla tässä puolestaan tarkoitetaan projektien aikaisista byrokratian aiheuttamasta hukasta. Se voi ilmetä usealla tavalla, mutta usein se liittyy tiilajapuolen kankeuteen ja töiden aloittamisen hyväksymiseen. Nämä kummatkin tekijät vaikuttavat vahvasti erityisesti aloittavien työntekijöiden arkeen.

Perehdytyksessä tulisi myös alkuvaiheessa keskittyä olennaiseen sekä pitäisi jakaa vaiheisiin siten että alussa keskityttäisiin perusasioihin ja syventävään tietoon siirryttäisiin vasta myöhemmin. Perehdytyksen aikana tulisi myös keskittyä arvoa tuottavan ajan lisäämiseen. Tällä tarkoitetaan sitä, että perehdytys tulisi järjestää niin, että uusille työntekijöille voidaan tarjota heti alkuvaiheessa heidän osaamistasonsa mukaisia, konkreettisia työtehtäviä sen jälkeen, kun perusasiat on käyty läpi. Haastatteluissa nousi esiin, että työntekijät pitävät tätä tapaa toivottavana keinona lähestyä uusia tehtäviä. Varhaisen osallistamisen etuna on, että se lisää sitoutumista, mutta on samalla hyvä huomioida, että liiallinen tietotulva voi vaikuttaa päinvastaisesti ja tuntua kuormittavalta.

Perehdytysprosessissa tulisi myös kiinnittää huomiota virtaustehokkuuteen. Prosessista kokonaisuutena tulisi suunnitella sujuva, missä ei esiintyisi pidempiä katkoksia (hukka). Tämä saavutetaan sillä, että varmistetaan että kaikki ovat valmiina työntekijän aloittaessa sekä perehdytysprosessilla on selkeä ketju ja vastuujako. Goldrattin (luku 2.5) kehittämässä kapeikkoajattelussa prosessien kehittämisen tulisi kohdistua ensin niihin pullonkauloihin, jotka eniten rajoittavat virtausta.

Perehdytyspolun aikana voisi hyödyntää näkyvän tekemisen (visual management) periaatteita. Tällä hetkellä perehdytyksen etenemistä seurataan taulukon avulla mutta olisiko tässä parempi keino olla esimerkiksi Kanban taulu, mitä käydään läpi perehdyttäjien sekä perehdytettävän toimesta? Tämä auttaisi aloittavaa työntekijää hahmottamaan omaa etenemistään paremmin. Tekniselle perehdytykselle ei osassa liiketoimintoja ole olemassa, vaan on noudatettu varhaisen osallistamisen menetelmää.

Perehdytysprosesseja voidaan myös kehittää jatkuvan parantamisen näkökulmasta. Sitä voitaisi kehittää esimerkiksi PDCA-syklin mukaisesti (luku 2.2.3). Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että perehdytysprosessista kerättäisiin systemaattisesti palautetta ja sen perusteella tehtäisiin pieniä, jatkuvia parantamisia kokonaisuuteen.

#### **5.4 Henkilöstöjohtaminen työntekijäkokemuksen taustalla**

Esihenkilötyön rooli nousi vahvasti esiin sekä johdon että asiantuntijatason haastatteluissa. Niissä oltiin yksimielisiä siitä, että esihenkilön läsnäolo ja saavutettavuus ovat ratkaisevia tekijöitä, erityisesti uransa alkuvaiheessa olevilla työntekijöillä. Haastattelujen myötä korostui myös se, että esihenkilötyön tulisi tarkoittaa jatkuvaa palautteenantoa, aktiivista ohjaamista ja ohjeistamista sekä kehityksen tukemista. Esihenkilön tulee tuntea alaistensa osaamistaso sekä urakehityksen toiveet kehityskeskusteluiden perusteella, jotta heidän motivointinsa sekä sitouttaminen voidaan toteuttaa pitkäjänteisesti ja järjestelmällisesti.

Tässä voidaan todeta se, että työntekijäkokemus perustuu pitkälti esihenkilötyön laadun varaan. Esihenkilö, joka toimii ohjaavana ja on aidosti kiinnostunut työntekijän osaamisen karttumisesta sekä menestymisestä, luo perustan positiiviselle työntekijäkokemukselle ja vahvalle sitoutumiselle. Tämän tyylinen johtamiskulttuuri tukee myös Lean ajattelun jatkuvan parantamisen periaatteita, missä ihmiset nähdään yrityksen keskiössä sekä tärkeimpänä voimavarana. Tämä korostuu erityisesti asiantuntijayrityksissä kuten opinnäytetyön tilannut yritys.

#### **5.5 Henkilöstöjohtaminen motivaation ja sitoutumisen tukena**

Näkemykset motivaatiosta ja sitoutumisesta yritykseen olivat yllättävän yhteneväisiä eri organisaatiotasoilla. Kaikki haastatellut korostivat, että työn mielekkyys sekä sopiva haastetaso ja hyvä työyhteisö ovat tärkeimmät motivaatiotekijät. Mielenkiintoinen ero johto- ja asiantuntijatason vastauksen välillä oli se, että johto korosti työn mielekkyyttä ensisijaisena tekijänä, kun taas asiantuntijatasolla painotettiin ensisijaisesti työyhteisön merkitystä. Tämä viittaa siihen, että kun sisäisen motivaation keskeiset tekijät – kuten työn haastavuus ja mielekkyys – ovat organisaatiossa kunnossa, huomio alkaa kohdistua muihin motivaatiotekijöihin, kuten työyhteisön laatuun ja sen tuomaan sosiaaliseen ulottuvuuteen, joka ulottuu varsinaisten työtehtävien ulkopuolelle.

Johdon näkökannasta sitoutuminen kehittyi prosessimaisesti, jonka osatekijänä ovat työyhteisön ilmapiiri, esihenkilötyön laatu sekä urakehitysmahdollisuuksiin. Haastattelun aikana käytiin keskusteluja siitä, miten kokeneimmilla työntekijöillä yksi oleellisimmista sitouttamisen tekijöistä on huo-

lehtia hyvästä urapolusta sekä osaamisen laajentamisen mahdollisuuksista. Kokeneemille työntekijöille merkityksellisyys syntyy mahdollisuudesta kehittyä ja laajentaa omaa osaamista, mikä kytkeytyy Maslow'n itsensä toteuttamisen tarpeeseen.

Asiantuntijatasolla puolestaan nähtiin tärkeimmiksi asioiksi ammatillinen kehittyminen sekä oman työn tulosten konkretisoituminen ja sen näkeminen käytännössä. Haastatteluissa myös painotettiin työnantajan luottamusta sekä vapautta ja mahdollisuutta vaikuttaa oman työn tekemiseen.

Luvussa 3.2.5 käytiin läpi Deci & Ryanin itseohjautuvuusteoriaa. Sen mukaan ihmisen motivaatiota ohjaavat kolme psykologista perustarvetta: autonomia, pätevyden tunne sekä yhteenkuuluvuus. Haastattelujen perusteella kaikki nämä kolme elementtiä tulivat esiin. Työn autonomia ja omat vaikutusmahdollisuudet sen sisältöön korostuivat asiantuntijatason haastatteluissa, pätevyden kokemus puolestaan kytkeytyi ammatilliseen kehittymiseen sekä osaamisen tunnistamiseen. Yhteenkuuluvuuden tunne taas heijastui työyhteisön merkityksenä. Tämä osoittaa sen, että organisaation motivaation rakenteet tukevat sisäisen motivaation periaatteita.

Toisaalta esiin tulleet asiat ovat myös linjassa Herzbergin kaksifaktoriteorian (luku 3.2.3) kanssa, missä erotetaan motivaatiotekijät (työn sisältö, kehittyminen ja vastuu) sekä hygieniatekijät (työolot, palkka, suhteet ym.). Haastatteluissa sekä johto että asiantuntijat korostivat työn sisällön, sen merkityksellisuuden ja kehittymispolun merkitystä, mikä viittaa motivaatiotekijöihin. Puolestaan työilma-  
piiri ja esihenkilötyöskentely toimivat hygieniatekijöinä. Niiden puute voi heikentää motivaatiota mutta niiden olemassaolo ei yksin riitä sen lisäämiseen.

## **5.6 Oppilaitosten vastuu**

Oppilaitoksilla on merkittävä rooli asiantuntevan työvoiman tuottajana. Nykyinen malli perustuu pitkälti siihen, että oppilaitokset saavat rahoituksensa valmistuneiden opiskelijoiden määrän perusteella. Tämä ohjaa toimintaa epäsuotuisaan suuntaan yritysten näkökannasta. Tässä tavallaan koulutautumisvastuu siirtyy enemmän yrityksille. Ylen julkaiseman artikkelin mukaan Tampereen yliopisto saisi 20 miljoonaa euroa lisää rahoitusta, mikäli kaikki opiskelijat valmistuisivat tavoiteajassa. (Yle 14.3.2025.)

Haastatteluiden aikana tämä trendi tuli myös ilmi. Valmistuneiden osaaminen ei aina vastaa työelämän tarpeita, mikä luo haasteita asiantuntijatyöhön keskittyvässä yrityksessä, missä syväallinen osaaminen on keskeistä.

## 5.7 Ajatukset jatkosta

Generatiivisen tekoälyn käyttö perehdytykseen ja osaamisen kehittämiseen asiantuntijaorganisaatioissa muodostaa kiinnostavan jatkotutkimuskohteen. AI:n avulla voidaan jo nykyisin analysoida suuria tietomääriä ja tukea asiantuntijatyötä esimerkiksi prosessien optimoinnissa, päätöksenteossa ja tiedon hallinnassa. Oppimisen kehittämisen näkökulmasta generatiivinen AI voisi toimia ohjaavana työkaluna, joka täydentää mentoroinnin ja vertaisoppimisen roolia.

Jatkotutkimuksen keskeisiä kysymyksiä voisi olla esimerkiksi:

- 1) Miten generatiivisen AI:n avulla voidaan tukea organisaation jatkuvaa oppimista sekä Lean-periaatteiden mukaista kehittämistä?
- 2) Mikä on generatiivisen AI:n rooli osaamisen kehittämisessä asiantuntijaorganisaatiossa?
- 3) Generatiivisen AI:n tuomat eettiset kysymykset asiantuntijaorganisaatiossa: Miten varmistetaan tiedon luotettavuus sekä algoritmien hallusinointi.

## 6 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tilanneella yrityksellä on iso osa työuran alkuvaiheen tehokkuuden tarvitsemista paikoista jo kunnossa, mutta luonnollisesti kehitettävääkin löytyy. Empiirisen aineiston sekä teema-haastattelujen perustella saatiin selville, että perehdytysprosesseissa on jonkin verran eroavaisuuksia eri liiketoiminta-alueiden välillä. Tämä voi johtaa epätasaisuuteen osaamisen sekä tuottavuuden kehittämisessä. Perehdytys toimii pitkälti projektien aikana työn ohessa oppimisena, jonka molemmat sekä työntekijät että johto kokivat hyväksi tavaksi edistää henkilöstön osaamista. Haastattelujen perusteella keskeiseksi havaittiin, että työuran alkuvaiheessa on tärkeää tarjota työntekijälle hänen osaamistasoonsa sopivia projektitehtäviä, jotta oppimispolku suuntautuu oikeaan suuntaan heti uran alusta alkaen. Toinen seikka oli se, että vertaisoppimista varten pitää uudelle työntekijälle kyetä nimeämään sopiva mentori ja mentorille on varattava perehdyttämiseen riittävästi aikaa.

Tiedon hajanaisuus, perehdytysmateriaalien ajantasaisuus ja osaamisen seurannan vaikeus nousivat esiin merkittävänä haasteina, jotka omalta osaltaan hidastavat työn aloittamista ja vaikeuttavat tuottavuuden nopeaa kasvamista.

Henkilöstöjohtamisen näkökannasta tutkimus toi esiin, että esihenkilötyön laatu, jatkuva palautteenanto sekä yksilön uratoiveiden tunteminen sekä huomioiminen ovat keskeisiä tekijöitä työntekijäkokemuksen sekä sitoutumisen rakentamisessa. Sisäisen motivaation tukeminen nousi selvästi työn tuottavuutta ja työhyvinvointia vahvistavaksi tekijäksi. Haastattelujen perusteella autonomian tunne, kehittymismahdollisuudet sekä työn merkityksellisyyden kokeminen vaikuttivat ratkaisevasti siihen, miten työntekijä kokee olevansa osa organisaatiota ja sen tavoitteita.

Lean menetelmät sekä filosofiat sopivat hyvin tämän tyyppiseen kehittämistyöhön, vaikka se alun perin on luotu teollisuuden tarpeita ajatellen. Henkilöstöjohtamisen ja Lean-johtamisen periaatteiden yhdistäminen tarjoaa kokonaisvaltaisen viitekehyksen, jonka avulla voidaan parantaa prosesseja uransa alkuvaiheessa olevien työntekijöiden tueksi. Tämän myötä asiantuntijaorganisaation motivaatio vahvistuu, joka puolestaan auttaa sitouttamiseen sekä tuottavuuteen. Leanin sekä henkilöstöjohtamisen yhdistäminen antaa paremman perustan oppivan organisaation muodostumiselle.

Generatiivisen tekoälyn hyödyntäminen voisi tarjota yhden työkalun osaamisen kehittämisessä sekä tiedonhallinnan tukena. Sen avulla olisi mahdollista automatisoida perehdytysmateriaalien päivittämistä, muodostaa hajallaan olevasta tiedosta tiivistettyjä ja helposti hyödynnettäviä kokonaisuuksia sekä tuottaa yksilön taitotasoon perustuvia oppimissisältöjä ja -ympäristöjä. Generatiivinen tekoäly voisi tulevaisuudessa toimia Lean-ajattelun mukaisena jatkuvan parantamisen välineenä, joka tukee organisaation jatkuvaa oppimista ja varmistaa tiedon ajantasaisen sekä saavutettavuuden.

## LÄHTEET

Adams, C., Gupta, P. & Wilson, C. 2011. Six Sigma deployment. Butterworth-Heinemann c2003. 1st ed. Luettavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezp.oamk.fi:2047/lib/oamk-ebooks/detail.action?docID=294366>. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu: 27.8.2025.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2021. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 19. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.10.2024.

Charron, R. 2015. The Lean Management Systems Handbook. CRC Press. 1st edition.

Chohan, S. 2024. The 4 stages of the Deming wheel. Luettavissa: <https://lemonlearning.com/blog/4-stages-of-the-deming-wheel>. Luettu: 18.6.2025 .

Csikszentmihályi, M. 1990. Flow: The Psychology of Optimal Experience. HarperCollins Publishers.

Deming, W., Orsini, J. & Cahill, D. 2013. The essential Deming: leadership principles from the father of quality. McGraw-Hill Education 2013. 1st edition.

Desai, K. 2010. Six Sigma. Himalaya Publishing House.

Drucker, P. 1999. Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. The Regents of the University of California. Luettavissa: <https://www.researchgate.net/profile/Muhammad-Shuja-hat/post/How-to-measure-the-an-employee-worker-teaching-behavior-in-any-form-of-the-organization-business-or-non-business/attachment/59d657a779197b80779ade31/AS%3A535186808020992%401504609886744/download/1999+%28%29.pdf>. Luettu: 20.8.2025.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1976. Organizational Behavior and Human Performance. Volume 16, Issue 2, Pages 250–279.

Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä (Utrecht Work Engagement Scale). Luettavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134804/Työn\\_imun\\_arviointimenetelmä.pdf](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134804/Työn_imun_arviointimenetelmä.pdf). Luettu: 11.6.2025.

Ivancevich, J. M. 1992. Human Resource Management: Foundations of Personnel. Edition 5. Irwin.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

Jokinen, T. 2020. Vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Oamk\_kone with passion, Lean with passion, Erikoisnumero Vol. 2 Nro. 2, s 16–18. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020120299147>. Luettu: 27.8.2025.

Jokinen, T. 2021. Konstruktiivinen tapaustutkimus ja suunnittelutiede – kaksi insinööritieteisiin soveltuvaa tutkimusotetta. Oulun ammattikorkeakoulun blogi: #oamk\_kone with passion. Luettavissa: <https://blogi.oamk.fi/2021/02/19/konstruktiivinen-tapaustutkimus-ja-suunnittelutiede-kaksi-insinööritieteisiin-soveltuvaa-tutkimusotetta/>. Luettu: 7.1.2025.

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – strateginen investointi?. Helsingin seudun kauppakamari.

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen Aikakauskirja, No.3, s. 301–329.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Printon.

Kauhanen, J., Leppävuori, S. & Malin, L. & Mansukoski, S. 2015. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015: ihmisistä on kysymys. Luettavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/items/fe0c5978-b524-4bd8-a398-fed17da1850a>. Luettu: 6.8.2025.

Keller, P. 2011. Six sigma demystified. McGraw-Hill Education 2011. Second edition.

Keskuskauppakamari 2023. Kysely kauppakamarien jäsenyrityksille. Luettavissa: <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2023/10/Kauppakamarien-osaajakysely-koulutus.pdf>. Luettu: 9.5.2024.

Kesti, M. 2017. Työelämän laatuun perustuva johtaminen tuo kilpailuetua. Työn tuuli-aikakauskirja. Vol.26(2), s. 48–57. Luettavissa: [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli\\_022017-002.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_022017-002.pdf). Luettu: 19.1.2024.

Laamanen, M., Ladonlahti, T., Häkkinen, P. & Kärkkäinen, T. 2023. Opiskelijan hyvinvointi koetuksella? Korkeakouluopiskelijoiden kokemat terveys- ja toimintarajoitteet, digitaalinen osaaminen ja opiskelu pandemian aikana. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-750-5>. Luettu: 9.5.2024.

Liker, J. 2004. Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer. McGraw-Hill [2004] 1st edition.

Liker, J. & Ross, K. 2016. The Toyota Way to Service Excellence: Lean Transformation in Service Organizations. McGraw-Hill 2016. 1st edition. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/the-toyota-way/9781259641114/>. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu: 27.8.2025.

Locke, E. 1968. Organizational Behavior and Human Performance. Volume 3, Issue 2, Pages 157–189.

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Menetelmäartikkeli. Luettavissa: <https://metodix.wordpress.com/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>. Luettu: 12.6.2025.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Luettavissa: [https://www.parliament.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.parliament.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf). Luettu 12.8.2025.

McGrath, J. & Bates, B. 2013. The Little Book of Big Management Theories. Pearson 2013. 1st edition. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/the-little-book/9780273785262/?ar%2F%3Femail=%5Eu>. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu: 27.8.2025.

Melton, K. 2016. What Role Does/Should The Deming System of Profound Knowledge Play in the World of “Big Data”? Luettavissa: <https://deming.org/what-role-does-should-the-deming-system-of-profound-knowledge-play-in-the-world-of-big-data/>. Luettu: 18.6.2025.

Sipola, J. 19.10.2023. Kauppakamarikysely: 39 % yrityksistä tyytymättömiä ammattiin valmistuneiden osaamiseen. Luettavissa: <https://kauppakamari.fi/tiedote/kauppakamarikysely-39-yrityksista-tyytymattomia-ammattiin-valmistuneiden-osaamiseen/>. Luettu: 9.5.2024.

Sterling, A. & Boxall, P. 2013. Lean production, employee learning and workplace outcomes: a case analysis through the ability-motivation-opportunity framework. Human resource management journal, 23(3), pp.227–240.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijaorganisaation johtamisessa. Alma Talent Oy.

Työterveyslaitos s.a. Työn imu. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>. Luettu: 27.8.2025.

Ulrich, D. 1996. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business Press.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita Oppiminen Oy.

Virtanen, A. 2006. Konstruktiivinen tutkimusote. Miten koulutus ja elinkeinoelämän odotukset kohtaavat ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä. Luettavissa: <https://journal.fi/akakk/article/view/114874/67807>. Luettu: 12.6.2025.

Womack, J., Jones, D. & Roos, D. 1990. The machine that changed the world. Rawson associates.

Yle 14.3.2025. Opintojen viivästyminen vie korkeakouluilta kymmeniä miljoonia euroja rahoituksesta. Luettavissa: <https://yle.fi/a/74-20149563>. Luettu: 9.10.2025.

## HAASTATTELUT

Adolfsson, Robin. Nodeon Finland Oy. Videohaastattelu 26.9.2025, haastattelijana Juha Teräs-lahti. Tallenne haastattelijan hallussa.

Jokiranta, Joel. Nodeon Finland Oy. Videohaastattelu 7.10.2025, haastattelijana Juha Teräslahti.  
Tallenne haastattelijan hallussa.

Pakarinen, Markku. Nodeon Finland Oy. Videohaastattelu 23.9.2025, haastattelijana Juha Teräslahti.  
Tallenne haastattelijan hallussa.

Tuunanen, Ilkka. Nodeon Finland Oy. Videohaastattelu 9.10.2025, haastattelijana Juha Teräslahti.  
Tallenne haastattelijan hallussa.

Väänänen, Lari. Nodeon Finland Oy. Videohaastattelu 23.9.2025, haastattelijana Juha Teräslahti.  
Tallenne haastattelijan hallussa.

## **LIITTEET**

- Liite 1 Haastattelupohja 1 – liiketoiminta- ja suunnittelupäälliköt
- Liite 2 Haastattelupohja 2 – ylin johto
- Liite 3 Haastattelupohja 3 – asiantuntijat

### **Kuvaus opinnäytetyöstä**

Tämä opinnäytetyö tehdään osana Oulun ammattikorkeakoulun Lean-johtamisen (YAMK) koulutusohjelmaa. Työn tilaajana toimii Nodeon Finland Oy.

Opinnäytetyö on jaettu kahteen osa-alueeseen, joista toinen käsittelee aloittavien asiantuntijoiden tuottavuuden parantamista Lean menetelmien ja filosofoiden avulla sekä osioon, mikä käsittelee työntekijöiden motivaatiotekijöitä sekä sitouttamista työnantajaan.

Opinnäytetyössä pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin ensimmäisen osa-alueen osalta:

- 1.) Miten Lean-menetelmiä voidaan hyödyntää asiantuntijoiden osaamisen jatkuvassa kehittämisessä?
- 2.) Millä keinoilla perehdytysprosessia on mahdollista tehostaa?
- 3.) Mitkä ovat tämänhetkiset ongelmakohdat perehdytyksessä?
- 4.) Miten Lean-johtamisen periaatteita voidaan soveltaa erityisesti perehdytysprosessin tehostamiseen?

Motivaatio ja sitouttamisosiossa puolestaan:

- 1.) Mitkä ovat motivaatiotekijät asiantuntijatyössä?
- 2.) Mitkä henkilöjohtamisen teoriat ovat oleellisia opinnäytetyön tutkimusongelmassa?
- 3.) Minkälaisella henkilöstöjohtamisella asiantuntijoiden motivaatiota ja sitoutumista voidaan parantaa?

Teemahaastattelut pidetään Teamssissa, ne tallennetaan sekä litteroidaan automaattisesti. Haastattelut säilytetään siihen asti, että opinnäytetyö on valmis sekä hyväksytty, minkä jälkeen tallenteet poistetaan. Niitä säilytetään OAMK:n tarjoamassa pilvipalvelussa. Haastattelut tulevat vain opinnäytetyön kirjoittajan käyttöön, eikä niitä luovuteta muille osapuolille. Haastateltavien nimet sekä tittelit julkaistaan opinnäytetyön lähdeluettelossa.

### **Lyhyt katsaus Leaniin, Six Sigmaan, hukkaan sekä kapeikkoajatteluun**

Lean pohjautuu Toyotan kehittämään TPS:ään (Toyota Production System) ja sen ydin on jatkuva prosessien sekä toimintamallien parantaminen. Sen tavoitteena on tuottaa arvoa asiakkaalle poistamalla turhia kustannuksia sekä prosesseissa esiintyviä virheitä.

Six Sigma toimii Leanin tukena tarjoamalla prosessien kehittämiseen laatujohtamisen tilastolliset työkalut sekä menetelmät. Siinä perusajatus on, että prosessin virheitä pitää pystyä mittaamaan ennen kuin sitä voi kehittää systemaattisesti.

Leanissa hukalla tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, mikä ei tuota lisäarvoa asiakkaalle. Se voi olla esimerkiksi ylimääräinen työvaihe tai tiedon turha siirtäminen excelistä toiseen, odottaminen tai virheisiin käytettävä aika. Hukan poistaminen on yksi tehokkaimmista tavoista parantaa kannattavuutta sekä prosessien tehokkuutta.

Kapeikkoajattelussa lähtökohtana on se, että kaikissa prosesseissa on sen suorituskykyä rajoittavat kapeikot, eli pullonkaulat. Näiden tunnistaminen ja poistaminen kasvattaa koko järjestelmän tehokkuutta. Kapeikkoajattelu täydentää Leania ja Six Sigmaa, koska se ohjaa resurssit sinne, missä niistä on eniten hyötyä.

### **Kysymykset**

1. Kerrotko nimesi ja tehtäväsi.
2. Miten koet tällä hetkellä uuden työvoiman saatavuuden määrällisesti sekä laadullisesti?
3. Oletko nähnyt tässä ajan kuluessa trendiä?
4. Millaisena näet hakijoiden ammattitaidon valmistumisen kynnyksellä tai pian valmistumisen jälkeen verrattuna aiempiin vuosiin?
5. Miten uuden työntekijän perehdytysprosessi tällä hetkellä menee varsinaisiin työtehtäviin liittyen? Miten sitä on mielestäsi mahdollista tehostaa ja koetko sen kehittämisen tarpeelliseksi?
6. Mitkä ovat näkemyksesi mukaan tämänhetkiset ongelmakohdat perehdytyksessä?
7. Miten arvioisit kuinka kauan keskimäärin kestää, että uusi työntekijä saavuttaa laskutusasteen tavoitetasoa?
8. Millä keinoilla pyrit ylläpitämään osaamisen jatkuvaa kehittämistä?
9. Alussa esittelin lyhyesti Leanin periaatteita, hukan teoriaa ja kapeikkoajattelun. Mikä on mielestäsi aloittavien työntekijöiden suurin hukkaa aiheuttava tekijä?

10. Onko työhönottoprosessissa ja työuran alkuvaiheessa selvästi tunnistettavia kapeikkoja, jotka hidastavat perehdytyksen tehokkuutta?
11. Minkälaisia työkaluja, järjestelmiä tai menetelmiä tarvittaisiin osaamisen kehittämisen tueksi?
12. Missä vaiheessa uuden työntekijän työssä näkyy eniten turhaa työtä tai tehottomuutta?
13. Mitkä asiat sinun näkökulmastasi sitouttavat uusia työntekijöitä parhaiten organisaatioon?
14. Mitä näet suurimpana riskinä, että uusi työntekijä ei sitoudu organisaatioon?
15. Millä tavoin esihenkilöt voivat parhaiten tukea uusia asiantuntijoita?
16. Miten organisaatio voisi valmistautua työvoiman osaamistarpeiden muutoksiin?

### **Kuvaus opinnäytetyöstä**

Tämä opinnäytetyö tehdään osana Oulun ammattikorkeakoulun Lean-johtamisen (YAMK) koulutusohjelmaa. Työn tilaajana toimii Nodeon Finland Oy.

Opinnäytetyö on jaettu kahteen osa-alueeseen, joista toinen käsittelee aloittavien asiantuntijoiden tuottavuuden parantamista Lean menetelmien ja filosofoiden avulla sekä osioon, mikä käsittelee työntekijöiden motivaatiotekijöitä sekä sitouttamista työnantajaan.

Opinnäytetyössä pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin ensimmäisen osa-alueen osalta:

- 1.) Miten Lean-menetelmiä voidaan hyödyntää asiantuntijoiden osaamisen jatkuvassa kehittämisessä?
- 2.) Millä keinoilla perehdytysprosessia on mahdollista tehostaa?
- 3.) Mitkä ovat tämänhetkiset ongelmakohdat perehdytyksessä?
- 4.) Miten Lean-johtamisen periaatteita voidaan soveltaa erityisesti perehdytysprosessin tehostamiseen?

Motivaatio ja sitouttamisosiossa puolestaan:

- 1.) Mitkä ovat motivaatiotekijät asiantuntijatyössä?
- 2.) Mitkä henkilöjohtamisen teoriat ovat oleellisia opinnäytetyön tutkimusongelmassa?
- 3.) Minkälaisella henkilöstöjohtamisella asiantuntijoiden motivaatiota ja sitoutumista voidaan parantaa?

Teemahaastattelut pidetään Teamssissa, ne tallennetaan sekä litteroidaan automaattisesti. Haastattelut säilytetään siihen asti, että opinnäytetyö on valmis sekä hyväksytty, minkä jälkeen tallenteet poistetaan. Niitä säilytetään OAMK:n tarjoamassa pilvipalvelussa. Haastattelut tulevat vain opinnäytetyön kirjoittajan käyttöön, eikä niitä luovuteta muille osapuolille. Haastateltavien nimet sekä tittelit julkaistaan opinnäytetyön lähdeluettelossa.

### **Lyhyt katsaus Leaniin, Six Sigmaan, hukkaan sekä kapeikkoajatteluun**

Lean pohjautuu Toyotan kehittämään TPS:ään (Toyota Production System) ja sen ydin on jatkuva prosessien sekä toimintamallien parantaminen. Sen tavoitteena on tuottaa arvoa asiakkaalle poistamalla turhia kustannuksia sekä prosesseissa esiintyviä virheitä.

Six Sigma toimii Leanin tukena tarjoamalla prosessien kehittämiseksi laatujohtamisen tilastolliset työkalut sekä menetelmät. Siinä perusajatus on, että prosessin virheitä pitää pystyä mittaamaan ennen kuin sitä voi kehittää systemaattisesti.

Leanissa hukalla tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, mikä ei tuota lisäarvoa asiakkaalle. Se voi olla esimerkiksi ylimääräinen työvaihe tai tiedon turha siirtäminen excelistä toiseen, odottaminen tai virheisiin käytettävä aika. Hukan poistaminen on yksi tehokkaimmista tavoista parantaa kannattavuutta sekä prosessien tehokkuutta.

Kapeikkoajattelussa lähtökohtana on se, että kaikissa prosesseissa on sen suorituskykyä rajoittavat kapeikot, eli pullonkaulat. Näiden tunnistaminen ja poistaminen kasvattaa koko järjestelmän tehokkuutta. Kapeikkoajattelu täydentää Leania ja Six Sigmaa, koska se ohjaa resurssit sinne, missä niistä on eniten hyötyä.

### **Kysymykset**

1. Kerrotko nimesi ja tehtäväsi
2. Miten koet tällä hetkellä uuden työvoiman saatavuuden määrällisesti sekä laadullisesti koko yrityksen näkökannasta?
3. Oletko nähnyt tässä ajan kuluessa trendiä?
4. Millaisena näet hakijoiden ammattitaidon valmistumisen kynnyksellä tai pian valmistumisen jälkeen verrattuna aiempiin vuosiin?
5. Mitkä ovat näkemyksesi mukaan tämänhetkiset ongelmakohdat perehdytyksessä jälleen koko yrityksen näkökannasta?
6. Miten arvioisit kuinka kauan keskimäärin kestää, että uusi työntekijä saavuttaa laskutusasteen tavoitetasoa?
7. Millä keinoilla organisaatiossa pyritään ylläpitämään osaamisen jatkuvaa kehittämistä?
8. Alussa esittelin lyhyesti Leanin periaatteita, hukan teoriaa ja kapeikkoajattelun. Mikä on mielestäsi aloittavien työntekijöiden suurin hukkaa aiheuttava tekijä?

9. Onko työhönottoprosessissa ja työuran alkuvaiheessa selvästi tunnistettavia kapeikkoja, jotka hidastavat perehdytyksen tehokkuutta?
10. Minkälaisia työkaluja, järjestelmiä tai menetelmiä tarvittaisiin osaamisen kehittämisen tueksi?
11. Missä vaiheessa uuden työntekijän työssä näkyy eniten turhaa työtä tai tehottomuutta?
12. Mitkä asiat sinun näkökulmastasi sitouttavat uusia työntekijöitä parhaiten organisaatioon?
13. Mitä näet suurimpana riskinä, että uusi työntekijä ei sitoudu organisaatioon?
14. Millä tavoin esihenkilöt voivat parhaiten tukea uusia asiantuntijoita?
15. Miten organisaatio voisi valmistautua työvoiman osaamistarpeiden muutoksiin?

### Kuvaus opinnäytetyöstä

Tämä opinnäytetyö tehdään osana Oulun ammattikorkeakoulun Lean-johtamisen (YAMK) koulutusohjelmaa. Työn tilaajana toimii Nodeon Finland Oy.

Opinnäytetyö on jaettu kahteen osa-alueeseen, joista toinen käsittelee aloittavien asiantuntijoiden tuottavuuden parantamista Lean menetelmien ja filosofoiden avulla sekä osioon, mikä käsittelee työntekijöiden motivaatiotekijöitä sekä sitouttamista työnantajaan.

Opinnäytetyössä pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin ensimmäisen osa-alueen osalta:

- 1.) Miten Lean-menetelmiä voidaan hyödyntää asiantuntijoiden osaamisen jatkuvassa kehittämisessä?
- 2.) Millä keinoilla perehdytysprosessia on mahdollista tehostaa?
- 3.) Mitkä ovat tämänhetkiset ongelmakohdat perehdytyksessä?
- 4.) Miten Lean-johtamisen periaatteita voidaan soveltaa erityisesti perehdytysprosessin tehostamiseen?

Motivaatio ja sitouttamisosiossa puolestaan:

- 1.) Mitkä ovat motivaatiotekijät asiantuntijatyössä?
- 2.) Mitkä henkilöjohtamisen teoriat ovat oleellisia opinnäytetyön tutkimusongelmassa?
- 3.) Minkälaisella henkilöstöjohtamisella asiantuntijoiden motivaatiota ja sitoutumista voidaan parantaa?

Teemahaastattelut pidetään Teamssissa, ne tallennetaan sekä litteroidaan automaattisesti. Haastattelut säilytetään siihen asti, että opinnäytetyö on valmis sekä hyväksytty, minkä jälkeen tallenteet poistetaan. Niitä säilytetään OAMK:n tarjoamassa pilvipalvelussa. Haastattelut tulevat vain opinnäytetyön kirjoittajan käyttöön, eikä niitä luovuteta muille osapuolille. Haastateltavien nimet sekä tittelit julkaistaan opinnäytetyön lähdeluettelossa.

### Lyhyt katsaus Leaniin, Six Sigmaan, hukkaan sekä kapeikkoajatteluun

Lean pohjautuu Toyotan kehittämään TPS:ään (Toyota Production System) ja sen ydin on jatkuva prosessien sekä toimintamallien parantaminen. Sen tavoitteena on tuottaa arvoa asiakkaalle poistamalla turhia kustannuksia sekä prosesseissa esiintyviä virheitä.

Six Sigma toimii Leanin tukena tarjoamalla prosessien kehittämiseksi laatujohtamisen tilastolliset työkalut sekä menetelmät. Siinä perusajatus on, että prosessin virheitä pitää pystyä mittaamaan ennen kuin sitä voi kehittää systemaattisesti.

Leanissa hukalla tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, mikä ei tuota lisäarvoa asiakkaalle. Se voi olla esimerkiksi ylimääräinen työvaihe tai tiedon turha siirtäminen excelistä toiseen, odottaminen tai virheisiin käytettävä aika. Hukan poistaminen on yksi tehokkaimmista tavoista parantaa kannattavuutta sekä prosessien tehokkuutta.

Kapeikkoajattelussa lähtökohtana on se, että kaikissa prosesseissa on sen suorituskykyä rajoittavat kapeikot, eli pullonkaulat. Näiden tunnistaminen ja poistaminen kasvattaa koko järjestelmän tehokkuutta. Kapeikkoajattelu täydentää Leania ja Six Sigmaa, koska se ohjaa resurssit sinne, missä niistä on eniten hyötyä.

### **Kysymykset**

- 1.) Kerrotko nimesi ja tehtäväsi
- 2.) Miten koit ammatillisen valmiutesi siirtyessäsi työelämään?
- 3.) Miten koit perehdytysprosessin konkreettiseen työn tekemiseen ja koetko että siinä on parannettavaa? Mitä?
- 4.) Kauanko oman arviosi mukaan kesti, että pääsit kunnolla sisään työtehtäviin ja pystyit sanomaan, että hallitset tehtäväsi?
- 5.) Osaatko sanoa millä keinoilla organisaatiossa pyritään ylläpitämään osaamisen jatkuvaa kehittämistä?
- 6.) Alussa esittelin lyhyesti Leanin periaatteita, hukan teoriaa ja kapeikkoajattelun. Mikä on mielestäsi aloittavien työntekijöiden suurin hukkaa aiheuttava tekijä?
- 7.) Onko työhönottoprosessissa ja työuran alkuvaiheessa selvästi tunnistettavia kapeikkoja, mitkä toimivat hidasteena tehokkaammalle perehdytykselle?
- 8.) Kuinka tärkeänä näet mentoroinnin tai vertaisoppimisen roolin?
- 9.) Näetkö työarjessa toistuvia asioita, jotka vievät aikaa turhaan tai vaikeuttavat työn tekemistä?

10.) Koetko, että työn ohessa oppimiseen on riittävästi aikaa?