
**Johtamisen menetelmien ja prosessikuvausten kehittäminen
Helsingin kaupungin Rakentamispalvelussa**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Rakentamisen koulutusohjelma

Visamäki, kevät 2016

Jarmo Heinänen

Jarmo Heinänen



Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Rakentamisen koulutus

Tekijä	Jarmo Heinänen	Vuosi 2016
Työn nimi	Johtamisen menetelmien ja prosessikuvausten kehittäminen Helsingin kaupungin Rakentamispalvelussa	

TIIVISTELMÄ

Yritysten johtamismenetelmiä päivitetään ja kehitetään jatkuvasti pyrittäessä lisäämään tuottavuutta, yritysten kasvua ja varmistamaan kustannustehokkaampi työskentely. Helsingin kaupunginhallituksen johtamisen jaosto on valmistellut kaupungin hallintomallin muutosta ja johtamisjärjestelmän uudistamista. Palvelukokonaisuuksien määrää tullaan karsimaan ja nykyisten virastojen hallintotehtäviä tullaan keskittämään toimialoittain. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Helsingin kaupungin rakentamispalvelun Staran Rakennustekniikan Rakennusprojektit.

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia eri johtamismenetelmiä ja selvittää niiden erityispiirteitä sekä verrata niitä Rakennusprojektit -toimistossa käytössä olevaan prosessijohtamisen menetelmään. Samalla selvitettiin mihin suuntaan johtamiskäytäntöjä toimistossa olisi kehitettävä tulevassa muutostilanteessa. Tehdyllä kyselytutkimuksella tutkittiin kokevatko esimiehet, että heillä on käytössään riittävät tiedot, taidot ja tarvittavat muutosjohtamisen välineet alaistensa johtamiseen. Rakennusprojektit -toimiston prosessikuvauksia tarkasteltiin ja päivitettiin vastaamaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Tutkimuksen tavoite ja tavoiteltava hyöty oli johtamismenetelmien kuvaus ja prosessikuvausten päivittäminen.

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin empiirinen ja kvalitatiivinen tutkimusote. Tutkimusaineistona oli laaja teoria-aineisto ja esimiehille suunnatun kyselyn vastausaineisto. Prosessikuvauksia tarkasteltiin yhteistyössä tilaajan edustajien kanssa. Teoriaosuudessa saatiin selkeä käsitys eri johtamismenetelmien asiasisällöstä ja menetelmistä. Kyselytutkimusten vastausaineiston perusteella hahmottui kuva johtamisen nykytasosta ja muutosvalmiuksista. Prosessikuvaukset päivitettiin ja sanasto yhtenäistettiin virallisen nimikkeistön mukaiseksi. Tutkimuksen tuloksena varmistui, että prosessijohtaminen on toimiva menetelmä asetettujen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Sen kanssa voidaan hyödyntää parhaita käytäntöjä ja työkaluja myös muista johtamismenetelmistä ja hyödyntää uudempia johtamisen työkaluja. Jatkokehityskohteena ja toimenpiteenä tullaan testaamaan erilaisissa pilottihankkeissa laatutyökalujen toimivuutta ja ohjaavaa vaikutusta.

Avainsanat Johtamismenetelmät, prosessi, prosessijohtaminen, muutosjohtaminen

Sivut 104 s. + liitteet 10 s.

Master's Degree of Applied Science
Degree Programme in Construction and Environmental Engineering

Author	Jarmo Heinänen	Year 2016
Subject of Master's thesis	Developing the methods of management and processdescription in city of Helsinki Buildingservices	

ABSTRACT

Business management techniques are continuously updated and developed in order to increase the productivity, business growth, and to ensure more cost efficient working. The Helsinki city board of management has been working on a reform of the management system and of the administrative model. The number of service modules will be reduced. The employer of this thesis was the civil engineering construction projects of Stara, the construction service of the Helsinki city.

The aim was to examine the various management methods and to investigate their characteristics, and compare them to the current process management methods. At the same time it was investigated to which direction the management practices of the office should be developed. A survey was made to find out whether the managers feel they have sufficient knowledge, skills and the necessary change management tools to direct their subordinates. The process descriptions of the construction projects office were examined and upgraded. The objective and the desirable benefit was the description of the management methods and the updating of the process descriptions.

An empirical and qualitative approach was chosen for the study. Extensive research material was used alongside the results of the survey targeted at the managers. In the theoretical part a clear understanding on the subject matter of the management methods and procedures was achieved. Survey responses gave a picture of the management's current level and its capabilities to change. Process descriptions were updated and the vocabulary was standardised to reflect the official nomenclature. As a result of the investigation it was confirmed that the process management is a functioning method in achieving the set strategic objectives. With it the best procedures and tools from other management methods can be taken advantage of and the newer management tools can be utilised. As a further development the quality tools functionality and directing effects will be tested in various pilot projects.

Keywords Methods of Management, Process, Process Management, Management of Change.

Pages 104 p. + appendices 10 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1.	Tutkimuksen lähtökohdat.....	1
1.2.	Tutkimuksen tavoitteet.....	2
2	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TEORIAPOHJA.....	4
2.1.	Johtamismenetelmien ja prosessikuvausten taustaa.....	4
2.2.	Johtamismenetelmien historia ja kehitys.....	4
2.3.	Tutkimuksia ja selvityksiä johtamisesta.....	20
2.4.	Johtamismenetelmät.....	23
2.5.	Strateginen johtaminen.....	24
2.6.	Prosessijohtaminen.....	40
2.7.	LEAN johtaminen.....	41
2.8.	Tavoite- ja tulosjohtaminen.....	43
2.9.	Henkilöstö- ja muutosjohtaminen.....	44
2.10.	Tutustuminen johtamisen psykologiaan.....	48
2.11.	Prosessikuvaukset.....	57
3	TUTKIMUKSEN TAVOITE.....	64
3.1.	Johtamisen menetelmien ja prosessikuvausten tarkastelun tavoitteet.....	64
3.2.	Tutkimuksen rajaus.....	64
4	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	65
4.1.	Tutkimusmenetelmän valinta.....	65
4.2.	Uuden kyselytutkimuksen vastausmenetelmä.....	66
4.3.	Tutkimuskysymykset.....	68
4.4.	Aikaisempien kyselytutkimusten läpikäyminen.....	71
5	TUTKIMUSAINEISTON HANKINTA JA KÄYTTÖ.....	73
5.1.	Aineiston hankintamenetelmät.....	73
5.2.	Aineistojen tarkastelu.....	73
6	TUTKIMUSAINEISTO.....	75
6.1.	Eri johtamistyylien kirjallisuustutkimuksen aineiston vertailu.....	75
6.2.	Kyselytutkimus ja prosessikuvausten tarkastelupalaverit.....	78
6.3.	Kyselytutkimuksen vastausaineiston läpikäyminen ja kommentointi.....	80
6.4.	Kyselytutkimuksen aineiston analysointi.....	90
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	92
7.1.	Tutkimustulokset.....	93
7.2.	Johtopäätökset, kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet.....	96
7.3.	Tutkimuksen luotettavuus.....	98
7.4.	Tutkimustulosten tietojen soveltaminen toimiston johtamiskäytäntöihin.....	98
8	LÄHTEET.....	100

-
- Liite 1/1-5 Kyselytutkimuksen saate ja kysymykset
 - Liite 2 Kunta10-kyselyn johtamisen osion tulokset kaaviona
 - Liite 3/1-4 Kyselytutkimuksen tulokset

1 JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen lähtökohdat

Yritysten johtamismenetelmiä päivitetään ja kehitetään jatkuvasti pyrittäessä lisäämään tuottavuutta, yritysten kasvua ja varmistamaan kustannustehokkaampi työskentely. Nykyisessä kiristyvässä taloudellisessa tilanteessa julkisen puolen rakentamisen investointi- ja käyttötalousmäärärahojen leikkausten vaikutuksesta toiminnan tehostamispaineet ohjaavat myös julkishallinnon toimijoita tehostamaan toimintojaan parantamalla kilpailukykyä ja tarkastelemalla resursseja kustannusten vähentämiseksi. Koska henkilöresurssit vähentyvät henkilöstön ikääntymisen ja eläkkeelle siirtymisen johdosta, on pyrittävä tehostamaan johtamiskäytäntöjä ja samalla parannettava henkilöstön tehokkuutta, tuottavuutta ja työhyvinvointia.

Helsingin kaupunginhallituksen johtamisen jaosto on valmistellut kaupungin hallintomallin muutosta ja johtamisjärjestelmän uudistamista, jonka kaupungin valtuusto hyväksyi. Palvelukokonaisuuksien määrää karsitaan merkittävästi nykyisestä 31 virastosta ja liikelaitoksesta samalla, kun nykyisten virastojen hallintotehtäviä tullaan keskittämään toimialoittain. Nykyiset virastot lautakuntineen ja apulaiskaupunginjohtajineen muutetaan toimialajohtajien vetäviksi neljän toimialan yksiköiksi.

Johtamisjärjestelmän uudistaminen on kirjattu kaupunginvaltuuston strategiaohjelmaan. Uudistuksen tavoite on, että kuntavaalien tulos näkyy entistä selvemmin kaupungin johtamisessa ja kaupunginvaltuuston sekä kaupunginhallituksen roolia pyritään vahvistamaan. Luottamushenkilöiden toimintaedellytyksiä halutaan parantaa ja päätöksentekooelinten roolia vahvistaa. Kaupunginhallitukseen valittaisiin jäsenet valtuutetuista. Valtuusto valitsee pormestarin ja neljä apulaispormestaria sekä neljä toimialalautakuntaa. Toimialalautakuntien puheenjohtajat valittaisiin kaupunginhallituksen jäsenistä. Nykyisestä virastorakenteesta luovutettaisiin ja kaupungin toiminnot tuluttaisiin organisoimaan keskushallintoon ja neljälle toimialalle: kaupunkiympäristö, kasvatus ja koulutus, kulttuuri ja vapaa-aika sekä sosiaali ja terveys. Toimialoja johtaisivat toimialajohtajat. Toimialojen rakenteesta ja palvelukokonaisuuksien määrästä päätetään hallintosääntövalmistelun yhteydessä. Johtamisjärjestelmän uudistus on tarkoitus saada voimaan uuden valtuustokauden alkaessa 1.6.2017. Staran eli Helsingin kaupungin rakentamispalveluviraston nimi Stara tulee sanoista Stadin rakentajat. Starassa osa osastoista toimii kilpailluilla markkinoilla myymällä palvelujaan kaupungin omistamille yhtiöille. Kaupunkitekniikan rakentaminen (KTR) ja Logistiikka (LOG) sekä mahdollisesti myös Rakennustekniikka (RAT) ovat Staran mahdollisessa jakamisessa yhtiöitettäviä osia.

Staraan luotiin uusi virastotasoinen strategia ja visio vuonna 2008 ja strategiaa on päivitetty vuoteen 2020 asti. Strategiaa toteutetaan ja viedään osastoilla ja toimistotasolla tuotantoon käyttämällä apuna erilaisia strategisen johtamisen menetelmiä. Rakennusprojektit-toimiston johtaminen perustuu toimivien prosessien kautta johtamiseen käyttäen apuna prosessijohtamisen menetelmän toimintamalleja ja työmenetelmiä. Uutena johtamismenetelmänä koko Starassa ollaan testaamassa pilottikohteiden avulla LEAN-menetelmän mallien ja menetelmien toimivuutta pyrittäessä kehittämään ja parantamaan tuottavuutta sekä eri osastojen välistä yhteistyötä ja uudistamaan niiden vertikaalisia eli siilomaisia toimintajärjestelmiä. Lean-menetelmän oppeja sovelletaan korjausrakentamisessa ja erityisesti huoltotyypisissä töissä joissa viestintä, töiden vastaanottokuittaus ja valmistumisen kuittaminen ovat tilaajalle tärkeitä tietoja. SIX Sigman oppeja hyödyntämällä pyritään parantamaan työprosessien laatua ja vähentämään toiminnassa ja lopputuotteessa esiintyvää laadun vaihtelua.

Rakennustekniikan eri prosessit on kuvattu IMS-järjestelmän (Integrated Management System) avulla. Virastotasoinen toiminnanohjausjärjestelmän kehittämistyötä ollaan käynnistämässä ja tarkoituksena on yhtenäistää käytäntöjä ja prosesseja. Kaupungin kilpailuttamaksi mahdolliseksi toiminnanohjausjärjestelmäksi ovat vaihtoehtoina esimerkiksi IMS-järjestelmä ja QPR-järjestelmä (Quality Processes Results) joiden pohjalta ollaan rakentamassa yhtenäistä virastotasoisia toiminnanohjausjärjestelmää. Tässä tutkimuksessa prosessien kuvaamisessa käytetään IMS -järjestelmää. Järjestelmällä muokataan ja päivitetään prosessikuvaukset yhteistyössä Kiinteistöviraston Tilakeskuksen edustajien kanssa.

1.2. Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia eri johtamismenetelmiä ja selvittää niiden erityispiirteitä sekä verrata niitä Rakennusprojektit -toimistossa (RAP) käytössä olevaan prosessijohtamisen menetelmään. Tutkitaan johtamismenetelmien teorioita vertaamalla, onko prosessijohtamisen menetelmä soveltuvien vaihtoehtoina RAP:n johtamismenetelmäksi. Samalla selvitetään kokevatko esimiehet, että heillä on käytössään riittävät tiedot ja taidot sekä tarvittavat muutosjohtamisen välineet alaistensa johtamiseen tulevassa muutostilanteessa. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan Rakennusprojektit toimiston prosessikuvauksia ja tarvittaessa päivitetään ne vastaamaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja asetettuja virastotasoisia tavoitteita. Prosessikuvausten tarkastelussa keskitytään seuraavien neljän perusprosessin; kustannus-/tarjouslaskentaprosessin, hankintaprosessin, tuotantoprosessin ja tuotannon tukiprosessien kuvausten läpikäymiseen. Tuloksia tullaan hyödyntämään kehitettäessä toimiston johtamiskäytäntöjä ja pyrittäessä tehokkaammin hyödyntämään eri tuotantoprosessien ja henkilöstöryhmien panostusta yhteisen strategian toteuttamisessa.

Tutkimusmenetelmän valinnassa vertailtiin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän eroja ja soveltuvuutta tutkimuksen tavoitteiden selvittämisessä ja tulkitsemisessa. Vertailua tehtäessä käytettiin apuna Henrik Ramstedtin pitämien luentojen 26.-27.9.2014 materiaalia aiheesta Tutkimus- ja kehittämishankkeiden tieteellinen viitekehys ja kirjallisuuslähteenä Sirkka Hirsijärven, Pirkko Remeksen ja Paula Sajavaaran teosta Tutki ja kirjoita. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusote, jolla tarkastellaan empiirisen kyselyaineiston ja uudemman kyselytutkimuksen avulla toimiston nykyistä johtamiskäytäntöä.

Virastossa on tehty useita henkilöstölle suunnattuja kyselyitä, joista viimeisimpänä Työterveyslaitoksen Kunta-10 kysely. Sillä pyrittiin selvittämään kunta-alan henkilöstön työtä ja siinä tapahtuvia muutoksia sekä niiden vaikutusta terveyteen ja hyvinvointiin. Kyselyssä tutkittiin viittä osa-aluetta; työtä, työyhteisöä, johtamista, työssä jaksamista ja aikaisempien Kunta-10 tulosten käsittelyä ja hyödyntämistä. Kyselyn aineiston johtamisen osion vastauksia käytetään vertailuaineistona, kun tarkastellaan tutkimukseen liittyvän uuden kyselyn vastauksia ja tehdään niistä johtopäätöksiä.

Prosessikuvauksien teoriaosuudessa käydään läpi prosessin peruskäsitteitä ja menetelmää prosessin kuvaamisesta. Rakennustekniikan olemassa olevia prosessikuvauksia käydään läpi ja tarkastellaan yhteistyössä tilaajaorganisaation Kiinteistöviraston Tilakeskuksen edustajien kanssa pyrkien löytämään tilaajan ja tuottajan prosessien rajapintojen kehittämiskohteita. Samassa yhteydessä muokataan prosessikuvausten kuvantamistapoja ja nimikkeistöä yhtenäiseksi. Lopputuloksena saadaan päivitettyä tärkeimmät prosessikuvaukset ja löydetään niistä mahdollisia jatkokehityskohteita.

Tutkimuksella pyritään saamaan vastauksia siihen, mihin suuntaan johtamiskäytäntöjä toimistossa on kehitettävä vähentyvien henkilöresurssien tehokkaammassa hyödyntämisessä tulevassa muutostilanteessa sekä eri prosessien aikataulullisesti ja laadukkaasti kustannustehokkaan läpiviemisen varmistamisessa. Tutkimuksella pyritään myös saamaan vastaus kysymykseen, onko prosessijohtamisen menetelmä optimaalisin vaihtoehto viraston strategian jalkauttamisessa. Tutkimuksen tavoite ja tavoiteltava hyöty on johtamismenetelmien kuvaus ja prosessikuvausten päivittäminen.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TEORIAPOHJA

Tutkimuksen viitekehikseksi muodostuu Helsingin kaupungin hallintomallin ja johtamisjärjestelmän muutoksesta sekä yleisen taloustilanteen kiristymisestä ja henkilöstön ikääntymisestä aiheutuvat tehostamis- ja muutospaineet Rakennusprojektit toimiston organisaation toiminnassa ja johtamisjärjestelmässä. Näiden seurauksena on käytössä olevaa prosessijohtamisen järjestelmää ja prosessikuvauksia tarkasteltava sekä kehitettävä vastaamaan paremmin muuttuvan toimintaympäristön ja lisääntyneiden tuottavuusvaatimusten asettamia haasteita.

2.1. Johtamismenetelmien ja prosessikuvausten taustaa

Tutkimuksessa perehdytään johtamismenetelmien historiaan ja kehitykseen sekä johtamisesta tehtyihin aikaisempiin tutkimuksiin ja selvityksiin. Johtamismenetelmistä käydään tarkemmin läpi viisi yleisintä johtamismenetelmää; strateginen johtaminen, prosessijohtaminen, Lean johtaminen, tavoite- ja tulosjohtaminen sekä henkilöstö- ja muutosjohtaminen. Samalla luodaan katsaus johtamispsykologiaan. Lisäksi perehdytään prosessikuvausten taustoihin ja tekemiseen keskittyen tarkemmin neljään korjausrakennustuotannon kannalta keskeiseen prosessiin; kustannus- /tarjouslaskentaprosessiin, hankintaprosessiin, tuotantoprosessiin ja tuotannon tukiprosessiin. Prosessijohtamista ja Lean johtamista on tutkittu tarkemmin Strategisen johtamisen ja talouden opintojaksoon liittyvässä projektityössäni yhdessä Six Sigman kanssa. Tässä lopputyössä niitä käsitellään vain pääasioiden osalta ja viittauksin projektityöhön.

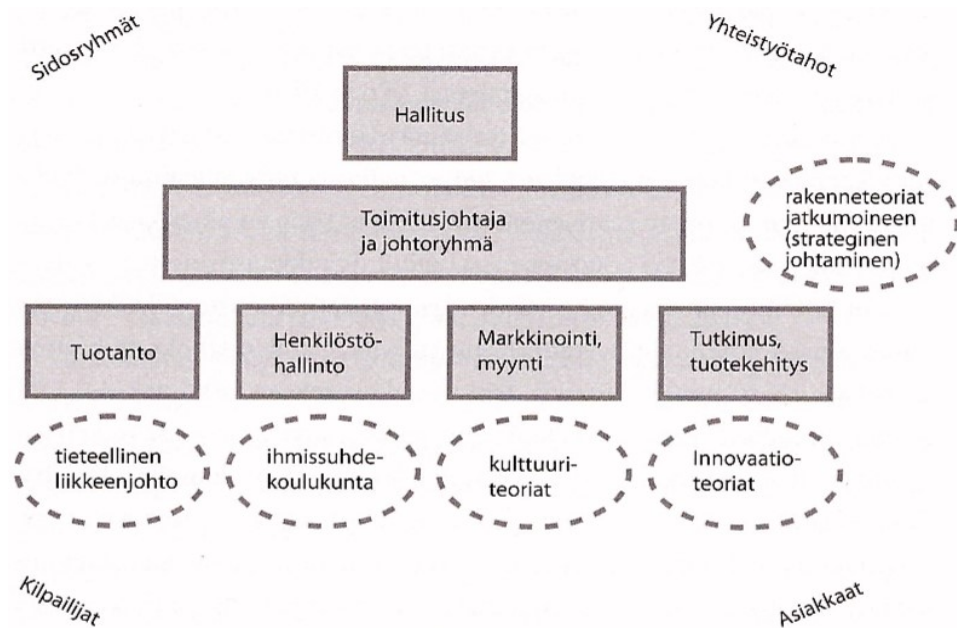
2.2. Johtamismenetelmien historia ja kehitys

Johtaminen voidaan määritellä toiminnaksi ja vaikutusprosessiksi, jonka avulla hankitaan, kohdennetaan ja hyödynnetään ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja sekä saadaan eri asemassa olevat yksilöt toimimaan tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtaminen ja johtamistavat ovat sidonnaisia siihen toimintaympäristöön ja kulttuuriin, jossa johtaminen tapahtuu eli ne ovat yhteisöllinen ilmiö. Johtaminen on myös sopivien työolojen tuottamisen ja työntekijöiden parhaiden puolien esille saamisen palvelutehtävä. Lisäksi se on organisaation arjen merkityksiä muokkaava ja rakentava tekijä, joka on läheisesti yhteydessä auktoriteettiin ja sen oikeuttamiseen.

Johtaminen on sosiaalinen prosessi, jossa prosessia säätelevä johtaja vaikuttaa työntekijöiden tietoisuuteen ja tunne-elämään sekä organisaation tuotoksiin. Se on myös vaikuttamisprosessi, jossa johtaja pyrkii muokkaamaan työntekijöiden työtehtäviin liittyvää ajattelua, asenteita, suunnitelmia ja tietoja. Johtajan tehtävänä on organisoida onnistuminen keräämällä tietoa, organisoimalla toimintoja ja suoritteita, tekemällä päätöksiä ja mittaamalla tuloksia sekä viedä johdettavansa organisaatiolle asetettuun strategiseen ja vision mukaiseen päämäärään. (Kauppinen, s. 104, 105, Kiuru, s. 41, Seeck, s. 20–21).

Johtamisen menetelmät voidaan jakaa rationaalisen ja nominatiivisen näkökulman mukaan. Rationaalisissa johtamisopeissa tarkastellaan organisaatiota koneena tai systeeminä. Työntekijöitä pidetään rationaalisina ja yksilöinä, jotka arvostavat työn välineellisiä piirteitä. Nominatiivisissa opeissa organisaatiot ovat arvoyhteisöjä. Työntekijöitä motivoivat yhteiset arvot sekä kulttuurillisten ja sosiaalisten piirteiden merkitykset. Rationaaliin oppeihin kuuluvat tieteellinen liikkeenjohto eli Taylorismi, rakennekoulukunnat, systeemikoulukunnat, tulosjohtaminen, prosessijohtaminen ja byrokratiajohtaminen. Nominatiivisiin oppeihin kuuluvat ihmissuhdekoulukunta, oppivat organisaatiot, laatujohtaminen sekä johtamisopit, jotka korostavat sitoutumista ja organisaatiokulttuuria. (Pakarinen, Mäki, s. 17–19).

Johtamisen menetelmien historiassa ja kehityksessä käydään läpi johtamisen paradigmoja eli tiettyinä aikoina vallinneita ja yleisesti hyväksytyjä suuntauksia, periaatteita, teorioita ja menetelmiä, jotka vallitsevat yleensä noin 20–30 vuotta kerrallaan. Samalla avataan teollisten olojen parantamisesta lähtenyt johtamisjärjestelmien kehitystä käymällä läpi johtamisen menetelmiä alkaen tieteellisestä liikkeenjohdosta (Taylorismista) aina innovaatioteorioihin (kuva 1). Johtamis- ja organisaatioteoriat jaotellaan myös klassisiin, moderneihin ja postmoderneihin oppeihin.



Kuva 1. Johtamisparadigmojen suhde organisaation eri toimintoihin, Seeck s. 31.

Klassisissa teorioissa, kuten tieteellisessä liikkeenjohdossa (Taylorismi), hallinnon teoriassa ja byrokratiateoriassa korostetaan suunnittelun ja rakenteen tärkeyttä organisaation toimivuudelle sekä määritellään tavat organisaation järjestyksen luomiselle. Byrokratiateorioissa vastaavasti määritellään organisaatorakenteen osatekijät, joilla luodaan järjestystä organisaatioon. Postmoderneja oppeja ovat kriittisen johtamisen tutkimuksen teoriasuuntauksset, jotka tarkastelevat ihmistä ja todellisuutta konstruktionistisesta eli rakentavasta ja kehittävästä näkökulmasta korostaen kielen merkitystä. (Seeck, s. 29–33).

Johtamisen menetelmät ilmenevät myös erilaisina ideologisina ja teknisinä ratkaisuuina. Ideologisia ominaispiirteitä ovat havaitun ongelman ymmärtäminen ja käsitys sen ratkaisusta sekä käsitys työntekijästä ja työmarkkinakonfliktista. Teknisiä ominaispiirteitä ovat työntekijöiden valinta, työtehtävien jako ja työprosessin organisointi, työpaikan valtarakenteet ja palkitsemis- sekä kannustamistavat. Kaikille johtamisen menetelmille on yhteistä tavoitella tuottavuuden ja kilpailukykyyn parantamista, mutta keinot tavoitteen saavuttamiseksi ovat kuitenkin erilaisia johtuen erilaisesta tavasta hahmottaa ongelmia. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi johtamisen menetelmistä tieteellinen liikkeenjohto (Taylorismi), ihmissuhdekoulukunta, rakenneteoriat, organisaatiokulttuuriteoriat ja innovaatioteoriat. (Seeck, s. 34–37).

Teollisen vallankumouksen aikana 1700-luvun lopulta 1800-luvun alkupuolelle taloustieteessä alettiin tarkastella tuottavuutta ja sen eri käsitteitä, kuten työn tuottavuus ja kokonaistuottavuus. Tuottavuus on luomisvoimaa, joka voidaan määrittellä tuotoksen ja panoksen suhteena. Siinä tarkasteltavan kohteen tuotos tietyssä ajanjaksona jaetaan tuotoksen aikaansaamiseen käytetyllä panoksella. Työn tuottavuus on tuotettujen yksiköiden määrä jaettuna työtunneilla ja kokonaistuottavuus saadaan, kun tuotetut yksiköt jaetaan käytetyillä kustannuksilla huomioiden kaikki tuotantopanokset; pääoma, työtunnit ja raaka-aineet. (Seeck, s. 23).

Teollisten olojen parantaminen 1800-luvun lopulla johti tieteelliseen liikkeenjohtoon (Taylorismi / Frederick Winslow Taylor 1856-1915) 1900-luvun alussa. Tieteellisen liikkeenjohdon syntyyn vaikutti teollistuminen ja massatuotanto sekä lisääntyvä automaatio ja koneistus. Näiden seurauksena oli myös tehdastyön tuottavuutta tehostettava rationalisoimalla eli tuotantoprosessia virtaviivaistamalla ja palkan sitomisella tuotannon määrään. Samalla pääoman merkitys korostui ja työntekijät nähtiin kurinalaisina toimijoina, joita motivoi taloudellinen hyöty. (Seeck, s. 34, 39, 55, Vuorinen, s. 59-60).

Tieteellinen liikkeenjohdon lähtökohtana oli tuottavuuden ja tehokkuuden parantaminen rationalisoimalla työtä ja tapaa, jolla yrityksen tuotanto järjestetään. Taylorismin menetelmien perustana oli käytännön tutkiminen ja järjestyminen sekä päätavoitteena tuotannon tehostaminen. Menetelmät keskittyivät tuotantoon ja rationalisoinnin avulla saavutettavaan tuottavuuden parantamiseen. Tuotannon ongelmia olivat ammattitaitoisen työvoiman puute, tuotannon erikoistuminen, työpaikkojen epäjärjestys, työn tehottomuus ja työelämän levottomuudet.

Taylorismin periaatteet voidaan ottaa organisaatiossa käyttöön neljän eri vaiheen kautta. Vaiheessa yksi yksilöity tehtävä annetaan yhden johtajan vastuulle ja hänellä on käytettävissään määrätty joukko työntekijöitä. Vaiheessa kaksi johtaja analysoi ja pilkkoo tehtävän työvaiheisiin ja resursoida työntekijät yksilöityihin vaiheisiin. Vaiheessa kolme koulutetaan työntekijät yksilöityjen vaiheiden suorittamiseen ja aloitetaan tuotanto. Vaiheessa neljä johtajan tehtävänä on valvoa työntekijöiden työsuoritusta ja koordinoita sekä suunnitella työn vaiheistusta. (Juuti 2006, s. 45, 46, Seeck, s. 55, 69, Vuorinen, s. 61-64).

Taylor tunnisti alisuoriutumista aiheuttavat tekijät: heikot työolot, huonon johtamistaidon sekä johtajien ja työntekijöiden ristiriidat. Ongelman ydin oli, että työnjohtajat eivät pystyneet hahmottamaan työtehtäviin käytettävää aikaa eivätkä tästä syystä myöskään pystyneet arvioimaan työntekijöiden tuottavuutta ja tehokkuutta. Taylorin mukaan ensin oli arvioitava työsuorituksille niiden vaatima aika ja sitten pohdittava työjärjestelyt mahdollisimman tuottavasti, että se hyödyttäisi työnantajan lisäksi työntekijöitä. Tavoitteena oli tehostaa materiaalien ja työn käyttöä. Työn tutkimuksen avulla tutkittiin jokainen työvaihe. Kerätyn tiedon avulla voitiin karsia tuotannosta turhat työvaiheet ja energian kulutusta lisäävät liikkeet. Hän halusi määritellä menetelmät, periaatteet ja säännöt luodakseen tieteellisen lähestymistavan tuotannon liikkeenhoitoon tuottavuuden ja vaurauden maksimoimiseksi.

Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteiksi muodostuivat seuraavat tekijät: työntekijän omat käsitykset korvataan tieteellä; tieteellisen tiedon perusteella valitaan työntekijät koulutettaviksi; johto ja työntekijät työskentelevät yhteistyössä tiiviisti hyödyntäen tutkimustietoon perustuvia tieteellisiä lakeja. Työn tekemisen suunnittelu ja päätöksenteko erotettiin toisistaan johtajien suunnitteluun ja valvontaan sekä työntekijöiden toteutukseen. Työ jaettiin yksinkertaisiin tehtäviin, joita voitiin seurata ja mitata. Hän kehitti välineiden ja menetelmien standardoimista, aikaa säästäviä työvälineitä, aika- ja liiketutkimusta ohjekortteineen sekä suorituspalkkausjärjestelmän. Muita hänen kehittämäänsä tuotannon johtamisen apuvälineitä olivat erilliset suunnitteluosastot työtehtävien ja työvaiheiden suunnitteluun sekä työajan määrittelyyn. Taylor julkaisi 1911 aihealuetta käsittelevän pääteoksensa *The Principles of Scientific Management*, jonka suomennos oli nimeltään *Tieteellisen liikkeenjohdon perusteet*. (Juuti 2006, s. 46, Seeck, s. 30, 56-59).

Tieteellisen liikkeenjohdon oppeja kehittivät Taylorin jälkeen hänen seuraajansa soveltamalla hänen oppejaan ja kehittämällä niitä edelleen sekä kehittämällä uusia menetelmiä tuotantolaitosten toiminnan tehostamiseksi. Frank Gilbreth kehitti liiketutkimusta ja työaikatutkimusta pyrkimyksenä lisätä tehokkuutta karsimalla tarpeettomia ja hidastavia liikeratoja ja liikkeitä työprosesseista sekä laati luettelon työntekijän 17 perusliikkeestä, joilla työprosessista ja sen analysoimisesta tuli järjestelmällisempää. Lillian Gilbreth korosti ensimmäisenä inhimillisen tekijän (human factor) huomioimista. Siinä yksilöllisyyden huomioiminen on johtamisen keskeisenä tekijänä työntekijöitä valittaessa, luotaessa kannusteita ja huolehdittaessa työntekijöiden hyvinvoinnista. (Seeck, s. 62-65).

Hugo Münsterberg tutki psykologisten tekijöiden vaikutuksia työntekijään ja tuotantoon. Hän tutki näiden tekijöiden vaikutuksia kolmeen osa-alueeseen: Ensimmäisenä alueena töiden asettamia vaatimuksia työntekijälle ja työhön parhaiten sopivien työntekijöiden erottamiseen muista. Toisena työntekijöiden soveltuvuutta eri tehtäviin, missä psykologisissa olosuhteissa työntekijän suoritus on parhaimmillaan. Kolmantena alueena, miten vaikutetaan työntekijän mieleen niin, että saavutetaan liiketoiminnan näkökulmasta paras tulos.

Henry Gantt keksi työprosessin etenemiseen ajassa ja eri tekijöiden aiheuttamien kustannusten kuvaamiseen graafisen kuvaajan Gantt-kaavion. Sen avulla voidaan kuvata hankkeiden ajoitusta ja välitavoitteita sekä kustannusten kehittymistä. Kaaviolla voidaan kuvata myös yksittäisen työntekijän pysymistä hänelle asetetuissa tavoitteissa. Hän kehitti myös palkkiojärjestelmän kannustamaan työnjohtajia opettamaan ja auttamaan alaisiaan. Charles Bedaux kehitti nimeään kantavan Bedaux-järjestelmän työsuoritusten vertaamiseksi täsmällisiä lukuarvoja käyttäen. Järjestelmä perustui työprosessin kiihdyttämiseen korostaen määrää laadun kustannuksella huomioimatta kuitenkaan erilaisten työpaikkojen ja työolojen erityisvaatimuksia puristaen työntekijän työtehon ääriarjoille. (Seeck, s. 61, 67-68).

Ehkä kuuluisimpana Taylorin menetelmien kehittäjänä tunnetaan Henry Ford, joka vaikutti tehtaiden tuotantotehokkuutta parantavan massakulutukseen kautta massatuotantoon ja liukuhintaan perustuvan tuotantomenetelmän kehittymiseen tarkoituksena säästää tuotantokustannuksissa ja kasvattaa voittoja samalla, kun huomioidaan myös työntekijöiden työturvallisuuden parantaminen. Fordin tuotantomallissa työntekijän piti sovittaa työtahtinsa yhteen liukuhinnan tahdin kanssa toisin kuin tieteellisessä liikkeenjohdossa yleensä, jossa mitoitettiin työtahti työntekijän mukaan. Massatuotannossa huomio kohdistui tuotantoprosessiin ja erityisesti järjestelmään, energiaan, taloudellisuuteen, tarkkuuteen, jatkuvuuteen ja nopeuteen. (Juuti 2006, s. 47, Kiuru, s. 43, Seeck, s. 59, 60, 65-67).

Suomessa tieteellinen liikkeenjohto oli ensimmäisiä systematisoituja liikkeenjohdon oppeja 1910-luvulta alkaen. Järjestelmän soveltaminen edellytti konepajoilta koneistusta ja tuotannon erikoistumista keskittyen massatuotantoon ja muutamiin tuoteryhmiin. Kehitystä hidastivat poikkeuksellisen huono työmarkkinatilanne ja konepajojen pääomien vähäisyys. Lisäksi osaamisen taso oli vaatimatonta ja teollisuuden rakenteet olivat keskittyminen kapealle alalle. Tuotannossa luotettiin perinteiseen organisaatioon.

Organisaatiossa johto oli keskitettyä ilman erillisiä tuotannon toimintoja seuraavia suunnittelu- ja tutkimusosastoja. Työnjohdon koulutus oli puutteellista ja teollisuuden rakenteiden laajentaminen edellytti pääomia ja riskinottoa. Tehokkuusmenetelmien käyttöönotto edellytti organisaatorakenteelta hierarkiatasoja, joissa työnjohto ja tuotannon suunnittelijat olivat asiantuntijoita. Tieteellisen liikkeenjohdon menetelmät otettiin laajemmin käyttöön 1940-50 lukujen vaihteessa. Sotien luoma tuotannon tehostamisen paine aiheutti kysyntää tuotannon rationalisoimisen menetelmille ja ne hyväksyttiin yleisesti käyttöön. Merkittävimpiä Taylorismin vaikuttajia Suomessa olivat Jalmari Kekkonen ja Jacob J. Sederholm. (Seeck, s. 75-78, 80, 81, 86).

Ihmissuhdekoulukunta vuosina 1923-1955 tarjosi puolestaan välineitä henkilöstöhallinnon kehittämiseksi. Koulukunnan nimen loi Fritz Roethlisberger vuonna 1948 kutsumalla aiheeseen liittyviä tutkimuksia termillä Human relations. Koulukunnan keskeisin ajatus on työn tuottavuuden parantaminen työmoraalia vahvistamalla sekä tarttumalla vaihtuvuuden ja poissaolojen perimmäisiin syihin. Tavoitteena oli luoda organisaation sisälle työntekijän huomioiva toimintamalli. Yhteistä tieteellisen liikkeenjohdon kanssa on tavoite lisätä tuottavuutta, työpaikalla tavoitteena yhteistyön parantaminen ja johtajan auktoriteetin oikeuttaminen sekä pyrkimys tieteelliseen objektiivisuuteen. Kumpikaan ei huomionnut organisaation toimintaympäristöä. Eroina oli ihmissuhdekoulukunnan pyrkimys laajentaa ja rikastaa työntekijän työkuva, lisätä yhteistyötä ja vuorovaikutusta työyhteisössä sekä lisätä työtehtävien kiertoa. Työntekijää ei enää nähty vain taloudellisten kannusteiden motivoimana prosessin osana, vaan työntekijöiden hyvinvoinnin ja työn tuottavuuden vaikuttimina olivat ryhmadynamiikka, työyhteisö ja yksilön sosiaaliset ja psykologiset ominaisuudet. (Kiuru, s. 43, Seeck, s. 107-109).

Ihmissuhdekoulukunnan myötä johtaminen siirtyi normatiivisen, ohjeellisen ja perustavan opin aikakauteen. Ensimmäisen maailmansodan jälkeen heräsi kiinnostus ergonomiaa, työpsykologiaa ja ryhmien toimintaa kohtaan. Alettiin kehittää työntekijöiden työoloja ja etuuksia, kuten työterveyshuoltoa, sairaslomia, lomaa ja eläketurvaa. Normatiivisessa kontrollissa painotettiin tuottavuuden ja kilpailukykyyn parantamisen lisäksi yhteisöllisyyttä ja johtajien sekä työntekijöiden sitoutumista yhteisiin arvoihin.

Ihmissuhdekoulukunnan mukaan työntekijöitä pitää johtaa ja opastaa. Koulukunnan käyttämiin menetelmiin kuuluvat kyselyt, haastattelut, keskusteluryhmät, tehtäväkierto ja työnohjaus. Opit kannustavat oma-aloitteisuuteen ja aktiivisuuteen. Työntekijöiden valinnassa painotettiin asennetta, sosiaalisia taitoja, sopeutumiskykyä ja persoonallisuuteen liittyviä tekijöitä. Työntekijöitä motivoivina seikkoina palkan lisäksi nähtiin työsuhteen vakaus, onnistumisista palkitseminen ja työn tyydyttävyyden. Johtajan tehtävänä oli lisätä yhteistyötä ja vuorovaikutusta sekä tasapainottaa työyhteisöä ja työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Ihmissuhdekoulukunta keskittyi henkilöstöön, josta esimerkkinä on henkilöstöosastojen lisääntyminen ja niiden koon kasvaminen. (Seeck, s. 30, 108-110).

Ihmissuhdekoulukunnan kehittäjinä olivat akateemiset tutkijat. Yksi tärkeimmistä kehittäjistä oli Kurt Lewin, joka tutki pienryhmiä ja viestintää. Hän kehitti ryhmäkäyttäytymisen arvioimisen välineitä keksien ryhmadynamiikan käsitteen. Työntekijät hyväksyvät helpommin muutoksia, joihin he voivat itse vaikuttaa kuin muutoksia, jotka toteutetaan ylhäältä tulevana määräyksenä. Elton Mayo selvitti tutkimuksissaan työntekijöiden ongelmien syitä ja havaitsi, että selitykseksi ei käynyt mikään yksittäinen syy, vaan oli huomioitava koko työtilanteen kaikki psykologiset tekijät.

Hän kehitti tutkimusmenetelmäksi vapaamuotoiset työntekijöiden haastattelut, joiden tuloksena saatiin selville ongelmien taustalla olevat työntekijän psykologiset ja yksityiset työtä koskevat näkemykset. Haastattelujen tuloksena työntekijöiden asenne työtä kohtaan parani, vaikka työoloissa ei tapahtunut mitään muutoksia. Tämä osoitti Mayon mukaan, että työntekijät halusivat tulla kuulluiksi. Tämän menetelmän pohjalta on kehittynyt nykymuotoinen kehityskeskustelukäytäntö (Seeck, s. 110, 116-120).

Fritz Roethlisberger ja William Dickson kirjoittivat 1939 teoksen *Management and the Worker*, jossa keskeisenä ajatuksena oli työntekijöiden viihtyvyyden huomioiminen suunniteltaessa tehokkaita ja taloudellisia teknisiä ratkaisuja. Työnantajan on työnsuunnittelussaan huomioitava työntekijöiden fyysiset ja psyykkiset tarpeet. Fyysinen työympäristö vaikuttaa sosiaalisiin suhteisiin ja työilmapiiriin, työntekijöiden sosiaalinen kanssakäyminen ja vuorovaikutus lisäävät tyytyväisyyttä ja yhteistyöhalua myös johdon kanssa.

Chester Barnardin mukaan organisaatio on sosiaalisten prosessien kokonaisuus ja sen menestys perustuu yhteistyön onnistumiseen. Johtamisen keskeisenä kysymyksenä oli se, miten työntekijät saadaan työskentelemään yhteisen tavoitteen edestä. Organisaatio on alttiina ulkoa tuleville haasteille ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa korostaen kommunikaatiota organisaation toiminnassa. Hän korosti mahdollisimman suoraa kommunikointia väärinkäsitysten ja virheiden välttämiseksi. George Homansin organisaatioteorian mukaan organisaatiossa on sisäinen ja ulkoinen järjestelmä. Sisäinen järjestelmä kuvaa työyhteisön tai ryhmän jäsenten keskinäisiä suhteita päivittäisessä vuorovaikutuksessa. Ulkoinen järjestelmä kuvaa työyhteisön vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan suhdetta toimintaympäristöön ja työtehtäviin. (Seeck, s. 121-125).

Rensis Likertin johtamissuuntauksia tutkivan empiirisen tutkimuksen tuloksena havaittiin kaksi erilaista johtamissuuntausta; ensimmäisessä työntekijäsuuntautuneessa johtamistavassa huomio kiinnittyy työntekijöiden sosiaalisiin suhteisiin ja toisessa tuotantosuuntautuneessa johtamistavassa huomio kiinnittyy tuotantoon ja sen teknisiin ulottuvuuksiin. Tutkimustensa perusteella hän esitti, että työntekijäsuuntautuneella johtamistavalla saavutettavan parempi tuottavuus, työhyvinvointi, työntekijöiden yhteenkuuluvuus ja työmoraali. Johtamistyyli eivät sulkeneet toisiaan pois, vaan esiintyivät tilanteen mukaan joko vuorotellen tai rinnakkain. Hän kehitti organisaatiomallia hierarkiaan perustuvan auktoriteetin korvaamiseksi verkostomaisella rakenteella, jossa päätöksenteko perustuu eri ryhmien tekemään yhteistyöhön ja ryhmäkeskusteluilla saavutettavaan yksimielisyyteen. Johtajan tehtävänä oli motivoinnin avulla saada työntekijät hyväksymään organisaatiolle asetetut tavoitteet.

Hän kehitti kyselytutkimuksissa käytettävän asenteiden ja arvojen mittaamiseen soveltuvan Likert –asteikon (kuva 2). Asteikko on tutkimuksissa yleisesti käytetty vastausasteikko jossa on joukko asenneväittämiä, joilla voidaan ilmaista kielteisiä ja myönteisiä asenteita esitettyyn väittämään. Asteikko voi olla joko viisi tai seitsemänportainen sisältäen vastausvaihtoehdot; täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Vastausvaihtoehto ”ei osaa sanoa” sijoitetaan edellisten vaihtoehtojen jälkeen, koska keskellä ollessaan se sekottuu neutraaliin vaihtoehtoon. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, s. 200, Seeck, s. 126-127).

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	neutraali kanta	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä	ei osaa sanoa
	1	2	3	4	5	6
1 Suomen pitäisi huolehtia paremmin aarniometsistään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Teollisuuden tulisi lakata saastuttamasta maaseutua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Yksityisautoilu pitäisi kieltää suurkaupungeissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kuva 2. Esimerkki Likertin asteikosta, Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, s. 200.

Douglas McGregor tutki johtajuuden muodostumista ja hahmotteli teoriansa johtajan käsityksestä alaistensa tarpeista perustuvan joko teorioihin X tai Y. Johtajan päätökset pohjautuvat siihen, kumpaan teoriaan hän uskoo. Pessimistisen X teorian mukaan työntekijät ovat pohjimmiltaan laiskoja, aloitkyvyttömiä ja kunnianhimottomia. Heitä on kontrolloitava ja pakotettava tavoitteiden saavuttamiseksi. Positiivisemmassa teoriassa Y työntekijät kantavat luonnostaan vastuuta ja pystyvät kontrolloimaan tekojaan. Heillä on kyky tehdä luovia ratkaisuja ja he sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin. Y teoriaan uskovat johtajat antavat alaisilleen enemmän vapauksia ja tukevat työntekijän oma-aloitteisuutta sen sijaan, että uhkailisivat tai rajoittaisivat häntä. Työntekijät sitoutuivat asetettuihin tavoitteisiin kokien ne omikseen ja käyttäytyivät niin, kuin heidän oletettiin käyttäytyvän. William Foote Whyten tekemä tutkimus tulojen ja palkitsemisjärjestelmien vaikutuksesta työntekijän motivaatioon ja tehokkuuteen osoitti ryhmän ratkaisevasta vaikutuksesta työntekijän käyttäytymiseen. Työntekijät vertaavat omaa työsaavutustaan ja saamiaan palkkioita muihin työntekijöihin ja työryhmiin. (Seeck, s. 127-129).

Suomessa ihmissuhdekoulukunnan vaikutus on ollut vähäinen, koska sillä ei ole ollut tukenaan vahvoja instituutioita eikä valtiollisia rakenteita. Vaikutteita ovat olleet työpsykologian institutionalisoituminen ja henkilöstöhallinnon vakiintuminen omaksi alakseen yritysten sisällä. Aksel Kurki arvosteli tieteellistä liikkeenjohtoa työntekijän huomioimisesta pelkkänä koneiston osana. Hän esitti psykotekniikkaa avuksi huomioitaessa työn vaikutuksia ihmiseen kokonaisuutena. V. A. Niinisen mukaan johtajalla tuli olla johtamansa asiakokonaisuuden lisäksi psykologista vaistoa ja kyky alaisten oikein kohteluun. Ohto Oksala jakoi rationalisoinnin kahteen aihealueeseen; teknilliseen, aineellisiin tuotantotekijöihin kohdistuvaan ja biologiseen, elollisiin tuotantotekijöihin kohdistuviin. Hänen mukaansa johtajan oli huomioitava työntekijöiden sosiaaliset tarpeet vaikuttaakseen työprosessien sujuvuuteen sosiaalisten suhteiden järjestelmän ja kokonaisuuden kautta. (Seeck, s. 133-135, 137-141).

Rakenneteoriat vuosina 1955 – 1980 ovat ylimmän johdon työvälineitä ja liittyvätkin ennen muuta strategiseen johtamiseen. Rakenneanalyttisillä teorioilla ja menetelmillä pyrittiin ratkaisemaan uudenlaisia byrokraattisen organisaation ongelmia. Yritykset olivat suuria, byrokraattisempia ja laajentuivat kansainvälisille markkinoille ja näiden lisäksi julkinen sektori alkoi laajentua. Ratkaisuja etsittiin tarkastelemalla suurten yritysten toiminnan kokonaisuutta tutkimalla niiden hierarkian ja kontrollin järjestelmiä, viestintäkanavien rakennetta, suunnittelua sekä tehtävien jakoa osastoiksi ja yksiköiksi.

Perusajatuksena oli, että organisaatiot ovat avoimia järjestelmiä muodostaen sopivan suhteen ympäristöönsä. Rakenneanalyysillä oli rationaalinen lähestymistapa organisaatioon, jossa organisaatio kuvataan järjestelmänä ja työntekijä on yksi osa tätä järjestelmää. Tavoitteena oli järjeistää ja formalisoida eli kaavamaistaa työprosessia ja palkitsemisjärjestelmää tavoitteiden saavuttamiseksi. Rakenneteoriaan otettiin vaikutteita yleisestä järjestelmäteoriasta. Organisaatiotapa oli valittava toimintaympäristön mukaan. (Kiuru, s. 44).

Rakenneteoria tutkii organisaatioita kokonaisuuksina ja analysoi niiden rakenteita ja toimintoja. Se suuntautuu ensisijaisesti ylimmälle johdolle. Keskeinen pyrkimys on tuottavuuden ja kilpailukykyyn parantaminen rakenteita ja päätöksentekoprosesseja muokkaamalla. Se sisältää myös strategiseen johtamiseen liittyvän keskeisen ajatuksen siitä, että organisaatiot ovat avoimia järjestelmiä ja että yrityksen menestyksen ratkaisee se, miten hyvin organisaation rakenne ja toimintatapa sopivat sen toimintaympäristöön. Rakenneteorioilla pyritään vastaamaan haasteisiin, jotka liittyvät suuren organisaation johtamiseen, laajaan tuotevalikoimaan sekä yritysostojen ja ulkoistamisen vuoksi uudistuviin organisaatiomuotoihin ja –rakenteisiin. Rakenneteoriat ovat johdon käyttämiä ja vaikutuspiirissä on koko organisaatio.

Rakenneanalyttisen ajatteluun vaikuttivat teknologian kehittyminen ja ensimmäisten tietokoneiden käyttöönotto. Erilaisten rakenneanalyysien lähestymistapa organisaatiota kohtaan on rationaalinen. Siinä työntekijä on järjestelmän osa ja organisaatio on varsinainen järjestelmä. Liike-elämään otettiin lisäksi vaikutteita armeijan operaatioanalyysistä. Kenneth Boulding yhdisti itävaltalaisen Ludwig von Bertalanffyn avoimet järjestelmät ja yhdysvaltalaisen Norbert Wienerin kybertekniikan itsesääntelyn teorial. Kybertekniikassa inhimilliset ja mekaaniset järjestelmät mukautuvat muuttuvaan ympäristöön jatkuvan palautteen avulla.

Chester Barnardin mukaan organisaatio oli altis ulkoisille haasteille ollen jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa korostaen suoraa kommunikointia organisaation toiminnassa. Mauro Guillén mukaan johtamisoppien omaksumisessa vaikuttavia organisatorisia tekijöitä ovat työntekijöiden toiminta, talouden rakenteet ja kansainväliset paineet. Institutionaalisia eli yhteiskunnallisia taustatekijöitä ovat olleet valtion interventiot (sekaantumiset ja puuttumiset) liike-elämään, johtamiskoulutus, ammattiliitot ja ammatillinen järjestäytyminen, yritysten rakenteelliset muutokset sekä kansainväliset uhat ja mahdollisuudet. (Seeck, s. 30, 159-164).

Philip Selznick loi käsitteen co-optation ja tutki organisaation tapaa omaksua päätöksentekoprosessiinsa uusia ulkoisia elementtejä. Termi co-optation tarkoittaa vaarojen välttämiseksi ja olemassaolon turvaamiseksi johtamiseen ja päätöksentekoprosesseihin omaksuttavia uusia elementtejä. Näin neutralisoidaan vastustajat ottamalla heidät osaksi valtaa pitävää ryhmää. Henri Fayol kehitti johtajan työnjaon viiteen osaan; organisaation tavoitteiden suunnitelmallinen määrittely, toimivallan ja vastuun linjausten organisointi, organisaation toiminnan käynnistävien käskyjen koordinointi, työjärjestyksen päättäminen ja ohjaus sekä työn jatkuva valvonta eli tarkkailu ja ohjaus. Hän korosti ylimmän johdon näkökulma organisaatiossa ja täydensi näin Frederick Taylorin tuotannon näkökulmaan keskittyvää näkemystä. Hän otti ensimmäisenä esille erillisen johtamisteorian ja johtamistieteen tarpeellisuuden sekä kehitti johtamiskoulutusta. Hän kehitti myös hallinnollista eli administratiivista koulukuntaa, jonka hän määritteli sisältävän yhteistyön aikaansaamisen, suunnittelun, organisoimisen ja johtamisen sekä valvonnan. (Seeck, s. 166, 171-173).

Alfred P. Sloan Jr. kehitti ajatuksen jakaa yrityksen hallinto kolmeen osaan; Ensimmäisenä osana johtoryhmään, joka vastasi taloudellisista asioista ja toimintatapojen suunnittelusta. Toisena osana ovat johtoryhmää avustavat, yleisiin toimihenkilöihin ja henkilöstöosastoon kuuluvat. Kolmantena osana ovat tuotantoon ja johtoryhmän päätösten toteuttamiseen keskittyvät osastot. Amitai Etzioni käsitteli auktoriteettia ja vallankäyttöä organisaatiossa ja havaitsi kolmentyyppistä vallankäyttöä; fyysistä, materiaalista ja symbolista. Fyysinen vallankäyttö vieraannuttaa ja symbolinen eli normatiivinen (ohjeellinen) sitouttaa kohdetta organisaatioon.

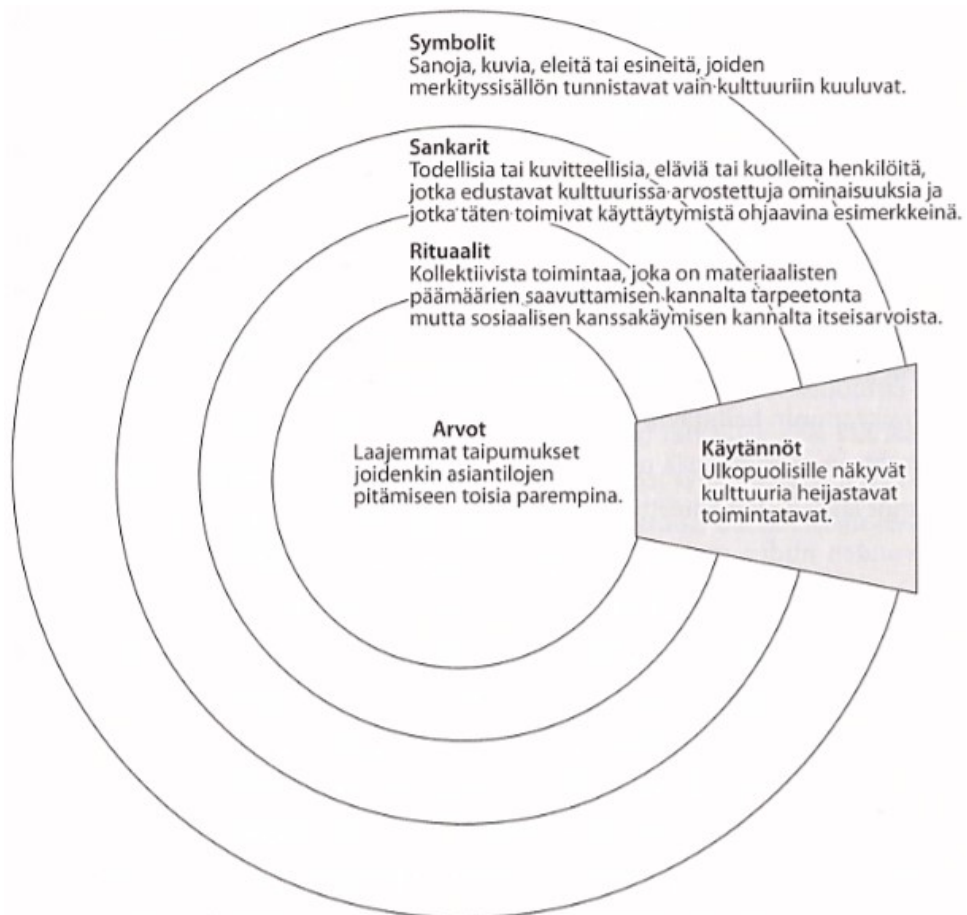
Herbert Simon esitti yksilöiden tekemien päätösten olevan spesifisiä (erityisiä) asioita, jotka ovat riippumattomia muista elämän ulottuvuuksista. Päätöstä tehdessään yksilö ei hahmottele yksityiskohtaista tulevaisuuden skenaariota. Tehdessään päätöstä yksilö keskittyy vain tietyille elämän osa-alueille. Päätöksenteko on tiedon keräämistä ja arvojen punnitsemista. Keskeisenä ajatuksena oli rationaalisuuden rajoitusten tärkeys päätöksen teossa ja ongelmien ratkaisussa. (Seeck, s. 173-178).

Peter F. Drucker korosti tulevaisuuteen orientoitumista johtamisessa perustellen näkemystään sillä, että nykyhetken vaikuttaminen on vaikeaa ja menneisyyteen vaikuttaminen on mahdotonta. Hän esitti ensimmäisiä strategiseen johtamiseen perustuvia käsityksiä, että kaikki todellista merkitystä sisältävät päätökset ovat strategisia päätöksiä ja liiketoiminnan tarkoituksena on luoda asiakas. Hän toi johtamiseen käsitteen tavoitejohtajuus, jossa johtajan työnä on pyrkimys saavuttaa yrityksen tavoitteet. Näiden suoriutumistavoitteiden olisi kontrolloitava ja ohjattava johtajaa sekä tehdyn työpanoksen pitäisi olla näkyvä, mitattavissa ja auktoriteetin pitäisi olla laaja eli johtamisen pitää perustua itsekontrolliin. Hänen esitti, että tehtävän suorittaminen aloitetaan määrittelemällä yhteistyössä työntekijöiden kanssa strategiat, tavoitteet ja toimintatavat. Samalla hän määritteli kahdeksan pääaluetta; innovaatiot, markkina-asema, fyysiset ja taloudelliset resurssit, työntekijöiden asenteet ja suoriutuminen, johtajien kehittyminen ja suoriutuminen, tuottavuus, tuloksellisuus sekä yhteiskuntavastuu. Näille asetettiin tavoitteet ja niiden avulla pystyttiin mittaamaan tuloksia. (Seeck, s. 181-183).

Suomessa rakenneteorioiden vaikutus on ollut huomattava ja sen vaikutuksesta aloitettiin systemaattinen johtajakoulutus korostaen erityisesti strategista johtamista. Näillä on ollut vaikutusta jopa Suomen hallitusohjelmiin asti käsitellen rakenteellisia ongelmia ja maatalouden rakennemuutosta, viennin ja kansainvälisen kaupan edistämistä sekä talouselämän pitkäjänteistä kehittämistä. Tuomo Peltosen mukaan yritystoiminnan keskeinen ongelma on tuotteiden jatkuvan kulutuksen varmistaminen jälkitekollisessa maailmassa. Työnteossa on siirrytty asiakaslähtöisyyteen. Johtamisessa on omaksuttava työntekijöiden tuntemukset ja näkemykset organisaation kilpailuedun saavuttamiseksi. Valtaa ja vastuuta siirretään työntekijöille ja alemman tason päälliköille tavoitteena itseohjautuvuus ilman raskasta hallintoa ja valvontarakennetta. Rakenneanalyysin lähestymistapa oli tilannesidonnainen. Sen mukaan organisoituminen on toteutettava eri tavalla toimintaympäristön, tuotantoprosessien ja tuotteiden mukaan. (Seeck, s. 184, 185, 192, 193).

Organisaatiokulttuuriteorit vuosina 1980 – 1990 liittyvät koko organisaatioon, mutta erityisesti asiakasnäkökulman korostamisen kautta ne voidaan liittää myyntiin ja markkinointiin. Lähtökohtaisesti eri organisaatiolla on kulttuurinsa, jolla määritellään organisaation toimintamalli ja ajattelutapa, joka määrää miten organisaatiossa toimitaan ja ajatellaan. Johtoajatuksena on pyrkimys parempaan tuottavuuteen ja kilpailukykyyn sitouttamalla ammattitaitoinen henkilökunta yrityksen arvoihin ja päämääriin.

Eli haetaan ratkaisuja heikon tuottavuuden, vähäisen sitoutumisasteen ja yleensäkin asiantuntijoiden johtamisen ongelmiin. Teorian mukaan tavoitteeseen päästäkseen on kiinnitettävä huomio työyhteisöön, toimintatapoihin ja käytäntöihin. Teorian menetelmiin kuuluu arvojen määrittely ja niiden viestintä, pyrkimys henkilökohtaiseen tavoitteisiin sitoutumiseen ja työn käytäntöihin. Teoria kehittyi, kun kova kansainvälinen kilpailutilanteen kiristymisen ja lisääntyvä kilpailu koulutetusta työvoimasta vaati työyhteisöjä muuttamaan joustavammiksi sekä lisäämään luovuutta ja työntekijöiden motivoimista.



Kuva 3. Organisaatiokulttuurin tasot, Geert Hofstede 1991, Seeck, s. 209.

Tähän ongelmaan etsittiin keinoja organisaatiokulttuurin ja sitoutumisen sekä laadun arvojärjestelmän avulla. Geert Hofstede tutki organisaatiokulttuurien ja kansallisten kulttuurien vaikutuksia toisiinsa sekä kuvasi organisaatiokulttuurin tasot arvoista käytäntöihin (kuva 3). Teoriat olivat kulttuurisidonnaisia ja työntekijöiden erilaiset näkemykset työstä, työyhteisöstä, käyttäytymiskoodista ja johtamisesta sekä vapaaajasta ja perheestä eri maissa vaikuttivat teorioiden kehittymiseen. Linda Smircichin mukaan kulttuuri nähdään organisaatioiden tutkimuksessa metaforana, vertaukseen perustuvana ilmaisuna tai muuttujana. Vertailevassa johtamistutkimuksessa se esitetään joko selittävänä muuttujana tai riippumattomana taustamuuttujana.

Eri maiden toimintatapojen, asenteiden tai organisaatorakenteiden eroja johtamiskäytännöissä tutkittaessa on kansallinen kulttuuri toimintaa selittävänä muuttujana. Yrityskulttuurin tutkimuksessa kulttuuri on organisaation sisäinen muuttuja ja ominaisuus. Tilannesidonnoisessa lähestymistavassa (klassinen kontingenssi) organisaation rakenne ja koko sekä sisäiset prosessit ovat muuttujia, jotka vaikuttavat organisaatioiden kokonaisuuden tehokkuuteen ja tasapainoon. Kun organisaation kulttuuri nähdään muuttujana, se koetaan organisaation ominaisuudeksi. Kun kulttuuria käytetään metaforana, se kuvaa organisaatiota itseään kulttuurina. Organisaatiokulttuurin sosiaalisen koheesion (yhtenäisyyden), luottamuksen, työn haasteellisuuden ja aggressiivisuuden sekä viestinnän mittaamiseen on kehitetty toimivia työkaluja. Yhteiset arvot, merkityksen antamisen ja ymmärtämisen tavat sekä uskomukset ja merkitykset ovat kulttuurin osatekijöitä. (Kiuru, s. 44, Seeck, s. 207-215).

William Ouchin mukaan organisaatiot käsittelivät arviointiin ja kontrolliin liittyviä ongelmia käyttäen hyödyksi byrokratian, markkinoiden ja klaanien mekanismeilla. Byrokraatit luottavat markkinoiden yhteisten päämäärien ja arviointien yhdistelmään. Markkinat kontrolloivat työntekijöiden työsuorituksia mittaamalla ja palkitsemalla. Klaanit poistavat työntekijöiden väliset tavoitteisiin liittyvät erimielisyydet sosiaalistamalla työyhteisön. Hän kehitti Z-teorian, jossa demokraattinen päätöksenteko tapahtuu ryhmissä, työntekijöillä on hyvät etenemismahdollisuudet ja pitkät työsuhteet sekä työntekijöistä huolehditaan työpaikalla ja sen ulkopuolella. Teorian mukaan johtaminen edistää hyvää tuottavuutta, työtyytyväisyyttä ja moraalialia sekä pitkiä työsuhteita sitouttamalla työntekijät yhteisiin päätöksiin ja yritykseen. Hänen mukaan kulttuurien kontrolli on toimivaa kompleksisissa eli monimutkaisissa ja epävarmoissa olosuhteissa, mutta se ei toimi perinteisessä ja byrokraattisessa organisaatiossa.

Seth Allcornin näkemyksen mukaan yrityksen tietoverkot muodostavat perinteisen organisaation rinnalle virtuaalisen organisaation (Parallel Virtual Organization). Virtuaalisella organisaatiolla on omaa avoimuutta, osallistumista, kollektiivista päätöksentekoa ja luottamusta ylläpitävä kulttuurinsa. Yrityskulttuuri on perustana taloudelliseen menestykseen täyttäessään seuraavat kolme ehtoa; yrityskulttuuri on taloudellisten arvojen rakentamista tukevaa, se on itse rakennettu ja omintakeinen eivätkä kilpailijat pysty jäljittämään sitä. (Seeck, s. 211, 224, 237-238).

Mats Alvesson esitti, että organisaatioiden toimintaa ja johtamista on arvioitava liikkeenjohdollisen näkökulman lisäksi johtamisen ekologisia ja sosiaalisia seurauksia kriittisesti tarkastelemalla korostaen kriittistä johtamisen tutkimusta. Kriittisestä näkökulmasta johtamisen tutkimusta tarkastelevat tutkijat ja teoreetikot kyseenalaistavat ja tiedostavat itsestään selvyiksi johtamisesta ja organisaatiosta voidakseen tarkastella syvällisemmin vaihtoehtoisia näkökantoja. He pyrkivät kyseenalaistamaan organisaatio-oppien tieteellisyyden ja tarkoituksen sekä haluavat osoittaa organisaatio-oppien ja johtamisen epärationaalisuuden. (Seeck, s. 233-235).

Edgar Schein esitti, että organisaatiokulttuuri on monimutkaisen ryhmäprosessin tulos ja organisaatio on monitahoinen sosiaalinen järjestelmä, jota on tutkittava kokonaisuutena. Tämä havainto loi perustan organisaatiopsykologian koulutuksen kehittymiselle. Hänen mukaansa organisaatio käsitteenä sisältää kolme perusajatusta; pyrkimykset on koordinoitava kaikkia osapuolia hyödyttävällä tavalla, toimintoja koordinoimalla pyritään saavuttamaan jokin yhteisesti määritetty tavoite sekä selkeä työnjako organisaatiossa yhteisen ja selvästi ilmaistun päämäärän tai tarkoituksen saavuttamiseksi. Hän esitti myös näkemyksen, että johtajien tärkein ja ainoa tehtävä on johtaa ja luoda kulttuuria. (Seeck, s. 235-237).

Thomas Peters ja Robert Waterman loivat seitsemän S:n johtamisperiaatteen. Periaate kiteyttää johtamisen seuraaviin seitsemään asiaan; strategiaan, henkilöstöön, systeemiin, taitoihin, organisaation rakenteeseen, jaettuihin arvoihin ja tyyliin. Strategia ja organisaation rakenne muodostavat organisaation laitteiston ja loput ohjelmiston. Perusoivallus on, että menestyvät yritykset onnistuvat nimenomaan perusasioissa, esimerkiksi olivat nopeita toiminnassaan ja asiakassuhteet olivat läheiset, antoivat mahdollisuuden itsenäiseen työskentelyyn ja yritteliäisyyteen, suosivat innovatiivisuutta ja kunnioittivat työntekijöitä yksilöinä. Richard Pascale tutki japanilaista näkökulmaa johtamisessa ja organisaatiossa oivaltaen muutoksen toimintatavoissa lähtevän henkilökohtaisesta muutoksesta. Hän havaitsi yritysten menestyvän epävakaa toimintaympäristössä ketteryydellä ja notkealiikkeisyydellä eli kyvyllä oppia nopeasti uutta ja olla sopeutuvia uusiin tilanteisiin. (Seeck, s. 238-239).

Suomessa organisaatiokulttuuriteorioiden näkökulma painottui muuttujanäkökulmaan ja vaikutti yleiseen keskusteluun julkisista ja yritysorganisaatioista. Termin käyttö yleistyi yritysjohtajien puheissa 1980-luvun lopulla ja 1990-luvun alussa. Teoriat vaikuttivat enemmän liike-elämässä kuin akateemisessa maailmassa, vaikka niiden käyttö jäi vähäiseksi molemmissa ja erityisesti johtamiskoulutuksessa. Kulttuuriteorioilla pyrittiin ratkaisemaan palvelusektorin henkilöstön sitouttamisessa esiintyviä ongelmia. Perusteollisuudessa sitouttamisen toimintatavat, kuten yhtenäinen yrityskulttuuri ja vahva arvojohtaminen olivat jo vakiintuneita toimintatapoja. (Seeck, s. 228-229).

Innovaatioteoriat noin vuodesta 1990 alkaen ovat kaikkein lähinnä tutkimusta ja tuotekehitystä. Nämä teoriat ovat vallitseva oppi nykyaikana ja ohjaavat eniten tämän päivän johtamista ja liittyvät sen taustalla vaikuttaviin haasteisiin vaikuttaen nykyään keskeisenä oppina organisaatioissa. Keskeinen ajatus on, että kilpailukyvyn ylläpitäminen nopeasti muuttuvilla markkinoilla edellyttää jatkuvaa uusiutumista sekä markkinoille tuotavia uusia ja paranneltuja tuotteita ja palveluja. Innovaatioteoriat on perinteisesti liitetty tutkimus- ja tuotekehitykseen. Innovaatioteorioiden lähestymistapa on kontingenssinen (satunnainen) eli ratkaisut muodostuvat jatkuvasti muuttuvien tilanteiden ja kontekstin pohjalta. (Kiuru, s. 45, Seeck, s. 247-248).

Työntekijät ovat yksilöitä, joilla on halu oppia sekä halu kehittyä ja uudistua pysyäkseen hyvässä työmarkkinakunnossa ja ajan hermolla. Heitä motivoi mahdollisuus käyttää luovaa potentiaaliaan ja asiantuntemustaan. Erityisesti tämä näkyy tietointensiivisissä organisaatioissa ja niiden työntekijöissä. Innovatiivisuuden edistämiseksi hyödynnetään aivoriihiä, sokkikokemuksia, roolipelejä sekä vierailuja uusiin työympäristöihin korostaen samalla yhteistyötä ja luottamusta. Tuotekehitysprosesseihin otetaan mukaan asiakkaita, kumppaneita ja käyttäjiä korostaen avoimuutta uusille ideoille ja niiden toteuttamiselle. Innovaatioiden tuottamiseksi teoria keskittyy organisaation tehokkuuden parantamiseen ja työprosessien kehittämiseen. Keskeisinä käsitteinä innovaatioille ovat soveltaminen, tavoiteltu hyöty ja uutuus. (Kiuru, s. 45, Seeck, s. 249, 252).

Yrityksen strategialla annetaan toiminnalle ja kehitykselle suunta. Organisaation tavoite tuottaa innovaatioita edistää innovatiivisuutta ja muodostaa perustan innovaatiostrategialle. Tähän vaikuttavina strategisina tekijöinä ovat: 1. Innovatiivisuuden tärkeyttä painotetaan organisaatiossa. 2. Visio omasta ja alan kehityksestä seuraamalla omaa kehitystään, sietämällä ottamiaan riskejä ja oppimalla tekemistään virheistä. 3. Organisaatiolla tulee olla selkeä käsitys yhteistyökumppaneistaan ja kilpailijoistaan. Innovatiivisuuteen vaikuttaa myös organisaation koko, sillä pienemmissä organisaatioissa hierarkiarakenne on matalampi ja näin se tukee innovaatioiden syntyä paremmin. Innovatiivisen prosessin toiminnan edellytyksiä on ryhmä- ja tiimitasolla tutkittu vähän. Ryhmän jäsenten yhteishengellä ja keskinäisillä suhteilla voidaan vaikuttaa innovaatioita ehkäisevien konfliktien syntyyn ja kommunikaatio-ongelmiin. (Seeck, s. 265-267).

Tiimin dynamiikalla ja kokoonpanolla voidaan vaikuttaa paljon sen jäsenten luovan potentiaalin syntyyn. Tiimitasolla innovatiivisuutta edistää parhaiten diversiteetti (monimuotoisuus), joka ilmenee seuraavien työntekijöiden ominaisuuksien vaikutuksesta; monipuoliset tiedot ja taidot, ryhmän kokoonpanon heterogeenisuus (sekakoostumus), me-henki ja yhtenäisyyden tunne sekä toisistaan riippuvaiset tavoitteet. Ryhmäinnovaatioiden mittaamisessa voidaan tarkastella seuraavia tiimin ominaisuuksia; ryhmän yhteistä visiota ja jäsenten sitoutumista siihen, ilmapiirin turvallisuutta ja jäsenten välistä vuorovaikutusta, valmiutta käsitellä heikkouksia ja peruskysymyksiä sekä sitoutumista korkeaan suoritustasoon, yhteistyötä uusia ideoita tuottaessa ja innovaatioiden toiminnallista tukemista. (Seeck, s. 267-268).

Rosabeth Kanterin mukaan innovaatio on keskeinen tekijä yritysten kyvyssä uusiutua ja kyvyssä hyödyntää työntekijöiden potentiaalia. Innovaatiot nähdään kytkettyinä tuotekehityskontekstiin ymmärtämättä, että ne kuuluvat myös rahoitustoimintaan, osto- ja myyntitoimintaan sekä rekrytointiin. Ne yhdistetään edelleen liikaa yksittäiseen ideaan ja innovaatioon liittyvinä, vaikka niitä pitäisi kehittää pitkäjänteisesti ja systemaattisesti osaksi yrityksen prosesseja ja kulttuuria. Innovaatio toteutuu organisaatioissa, joilla on rakenteellisia kytköksiä myös organisaationsa ulkopuolelle sekä korostavat yhteistyötä ja moninaisuutta.

Hänen tutkimustensa mukaan innovoiminen koostuu kolmesta vaiheesta: idean tuottaminen, kehittäminen ja toteuttaminen. Luovuus ja innovaatiot ovat kuitenkin monimutkaisia prosesseja sisältäen muutosvastarintaa, epäsovua ja epävarmuutta sekä kilpailua eri vaihtoehtojen välillä. Innovaatiot voidaan jakaa hallinnollisiin, teknisiin, tuote- ja prosessi-innovaatioihin sekä vähittäisiin ja kumouksellisiin innovaatioihin. Hallinnolliset innovaatiot kehittyvät organisaation sosiaalisissa järjestelmissä ja ne liitetään usein organisaation toimintarakenteiden ja –tapojen parantamiseen. Tekniset innovaatiot kehittyvät organisaation ydintehtävissä liittyen uusien palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen sekä tuotantoprosessien parantamiseen. Tuote-innovaatiot suuntaavat organisaatiota ulospäin organisaation asiakkaiden ollessa keskeisiä kohteita. Prosessi-innovaatioissa organisaation sisäiset tekijät korostuvat, esimerkkinä tehokkuuden parantaminen. Olemassa olevia prosesseja, palveluita ja tuotteita parannetaan vähittäisillä eli asteittaisilla innovaatioilla. Kun kehitetään täysin uusi prosessi, palvelu tai tuote, puhutaan kumouksellisesta innovaatiosta. (Seeck, s. 252-254, 260-261, 267).

Willem Daring ja Harry Boer kehittivät tuote- ja prosessi-innovaatioiden rinnalle organisatorisen innovaation kolmanneksi innovaatiomuodoksi viitaten uusien johtamiskäytäntöjen ja organisaatiomuotojen kehittymiseen ja syntyyn. Johtamisinnovaatioissa keskitytään työprosessin johtamisen ja hallitsemiseen. Nämä organisatoriset innovaatiot ovat yleensä hyvin laajoja ja kalliita, koska muutokset ovat kokonaisvaltaisia ja voimakkaita tapahtuen nopeasti ja vaatien paljon resursseja ja ihmisiä. Niihin sisältyy vastuuden sekä tehtävien uudelleen jakamista. Innovaatiojohtaminen nähdään pyrkimyksenä kehittää ja testata jatkuvasti uusia johtamismalleja. Siinä pyritään johtamaan desentralisoituja eli hajautettuja innovaatioprosesseja, innostamaan ja motivoimaan työntekijöitä innovatiivisuuteen ja luovuuteen sekä kehittämään kykyä reagoida nopeasti ympäristön tuomiin haasteisiin ja nopean strategisen reagoinnin kehittämistä. (Seeck, s. 254-256).

Henry Chesbrough kehitti mallin avoimista innovaatioista. Mallissa yritysten tulee käyttää kilpailukykyensä parantamiseen ulkoisia ja sisäisiä ideoita, keksintöjä, innovaatioita ja lisensoituja prosesseja sekä hyödyntää niitä yrityksen omassa sisäisessä ja ulkopuolisessa toiminnassa. Teresa Amabile ja Stanley Gryskiewicz esittivät tutkimuksessaan, että luovassa ja innovatiivisessa tuotekehityksessä työskentelevän työntekijän tärkein ominaisuus on sisäsyntyinen motivaatio. Muita ominaisuuksia ovat sosiaaliset taidot, riskinsietokyky, uteliaisuus ja peräänantamattomuus. Tärkeimmiksi luovuutta ja innovatiivisuutta edistäviksi ympäristötekijöiksi he esittivät rohkaisun ja tunnustuksen saamista, aikaa ja resursseja sekä vapautta. Ylimmän johdon tärkeimmiksi vaikutuskeinoiksi innovatiivisuuden edistämiseksi he esittivät jatkuvaa viestittämistä selkeästä visiosta, joka on uusia ideoita tukeva, riskejä kaihtamaton ja innovatiivinen sekä sitä tukevat arviointi- ja palkitsemisjärjestelmät. (Seeck, s. 256-259).

Richard Florida esitteli ja toi yleiseen tietoisuuteen käsitteen luovasta luokasta ja samalla popularisoi sen. Se koostuu luovaa työtä tekevästä ihmisistä, kuten taiteilijat, muusikot, tieteen tekijät, insinöörit ja tietotyötä tekevät ammattikunnat. Hänen teoriansa mukaan taloudellisen kasvun perustana on luovan luokan aikaan saama etu uusien ideoiden kehittämisessä ja korkean teknologian liiketoiminnassa. Hän kehittämänsä luovuusindeksi koostuu neljästä osa-alueesta; patenttien määrällä henkilöä kohti, luovan luokan osuudella työväestöstä, tech pole-indeksillä mitattuna korkean teknologiateollisuuden osuus kaikesta teollisuudesta ja monimuotoisuus mitattuna alueen avoimuudella erilaisille ideoille ja ihmisille eli niin sanotulla gay-indeksillä. Lisäksi eri alueita voitiin mitata luovuusindeksillä. Alueita, jotka saavat korkeimmat pisteet kutsutaan luovuuskeskuksiksi. (Seeck, s. 262-263).

Mihály Csikszentmihályi mukaan yhteiskunnassa työn kokemisen laatuun voidaan vaikuttaa lainsäädännön keinoin (osoituksena tästä hän viittasi orjuuden poiston). 40 tunnin työviikkoon siirtymisellä ja kisällijärjestelmästä luopumisella. Hän esitteli tutkimuksiinsa perustuen työntekijöiden onnellisuuteen ja yksitoikkoisen rutiinityön muuttamiseksi kompleksiseksi (monimutkaiseksi) toiminnaksi vaikuttavan työelämän flow-ilmiön, joka perustuu työn monipuolisuuteen, haasteellisuuteen, luonteviin tavoitteisiin sekä palautteeseen ja joilla edistetään työhön keskittymistä ja uppoutumista. (Seeck, s. 263-264).

Suomessa innovaatioteorioiden tärkeys ja innovaatiostrategiat ovat herättäneet julkista keskustelua yritysten innovatiivisuuden, kotimaisen hyvinvoinnin ja kansainvälisen menestymisen edistämiseksi. Suomalaisessa innovaatiojohtamisessa on keskitytty systeemisten innovaatioiden kehittämiseen esimerkiksi SITRA:n tuella. Nämä innovaatiot syntyvät kysynnän ja tarjonnan muutoksista ja niiden tuottamiseen tarvitaan yhteiskunnan eri osa-alueiden toimijoiden panostusta pitkällä aikavälillä. Yrityksissä teknologia, osaaminen ja innovaatiot ovat kilpailukyvyyn parantamisen keinoja. Poliittisessa keskustelussa samat käsitteet nähtiin poliittisen ydinkäsitteen kansallisen kilpailukyvyyn parantajina. Vahva järjestelmänäkökulma leimaa kotimaista innovaatiojärjestelmää. Siinä innovaatiojärjestelmää koordinoidaan ja suunnitellaan ylhäältä alaspäin kansallisena projektina systemaattisesti. (Seeck, s. 250-251, 257, 275, 276).

2.3. Tutkimuksia ja selvityksiä johtamisesta

Kartoitetaan aikaisemmin tehtyjä opinnäytetöitä, väitöskirjoja ja tutkimuksia johtamisesta ja erityisesti prosessijohtamisen käytännöistä kunnallisissa organisaatioissa. Johtamisen eri aloilta löytyy runsaasti aineistoa opinnäytetöistä väitöskirjoihin ja aihealuetta on tutkittu laajasti eri näkökulmista. Yleisimmin aiheita on käsitelty sosiaali- ja terveystoimen näkökulmasta, mikä on ymmärrettävää, koska ala on ylivoimaisesti suurin julkisen sektorin toimialoista niin kustannusten kuin henkilöresurssien mukaan mitattuna. Seuraavassa on muutama esimerkki aihealuetta sivuavista eritasoisista tutkimuksista.

Leena Kaljunen käsitteli Lappeenrannan teknilliselle yliopistolle 2011 valmistuneessa väitöskirjassaan johtamisoppeja kuntaorganisaatiossa diskursiivisena tutkimuksena sosiaali- ja terveystoimesta 1980-luvulta 2000-luvulle (ISBN 978-952-265-040-5, PDF, ISSN 1456-4491). Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa siitä, kuinka johtamisoppeja on sovellettu kuntaorganisaatiossa sosiaali- ja terveystoimessa. Tutkimuskysymyksinä olivat miten johtamisopit ovat tulleet ja miten ne ovat rakentaneet kontekstiaan, rakentuneet ja levinneet kuntaorganisaatioon vuosien 1985 – 2007 välisellä tarkasteluajanjaksolla.

Uusia johtamisoppeja ovat kuntaorganisaatioon tuoneet yliopistot, konsulttiyritykset, uudet johtajat ja johtoportaan verkostot sekä koulutuspäivät. Valmiudet uusien oppien omaksumiseen organisaatiossa ovat yhteydessä johtoon, itse organisaatioon, toimintaympäristöön vaikuttaviin tekijöihin sekä tarjolla oleviin oppeihin. Johtajataso markkinoi uutta oppia virkamies- ja luottamushenkilöjohdolle ja kun oppi saavuttaa enemmistön tuen, alkaa sen kääntämisprosessi henkilöstön käytäntöjen tasolle. Uudet opit kyseenalaistavat vanhoja oppeja ja määrittävät tärkeät ja huomiotta jäävät asiat. Opit eivät syrjäytä vanhoja oppeja vaan sedimentoituvat eli kerrostuvat vanhojen oppien kanssa.

Johtamisoppien asiayhteys rakentuu käytäntöjen, puheen ja organisaation rakenteiden tasolla. Joihinkin syviin rakenteisiin opit eivät pysty vaikuttamaan tai vaikutus tapahtuu hitaasti. Asiakaslähtöisyys on jäänyt sosiaali- ja terveystoimessa talouden kautta tapahtuvan tuloksellisuuden ja organisaatiolähtöisen palvelujen järjestämisen arvioinnin varjoon. Keskustelu tehokkuudesta ja julkisen sektorin rinnastamisesta yksityiseen sekä muutoksesta ja sen välttämättömyydestä oikeuttavat yksityiseltä sektorilta tulevien johtamisoppien soveltamiseen julkisella sektorilla tehokkuuden ja muutoksen aikaansaamiseksi. Näiden arviointi on jäänyt liikkeenjohdon peruslähtökohtien kautta tapahtuvaksi talouden arvioinniksi. Julkisen sektorin omien teoriataustan ja arvolähtökohtien perustuvien hyvinvointivaikutusten ja toiminnan tulosten arviointi ja mittareiden kehittäminen on jäänyt vähemmälle huomiolle. (<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/67018/isbn%209789522650405.pdf?sequence=1>, luettu 20.5.2015).

Niina Väisänen on käsitellyt vuonna 2011 Aalto yliopistolle tekemässään maisterin tutkinnon casetutkimuksessaan valmentavan johtamisen toiminnallisia haasteita finanssialan yrityksessä. Tavoitteena oli selvittää valmentavan johtamisen käytäntöön viemisen eri vaiheiden haasteita. Keskeisenä tuloksena oli eri näkökulmien välinen ristiriita henkilöstön ja johdon välillä valmentavan johtamisen esiintymisestä yrityksen käytännöissä. Valmentavan johtamisen käytäntöjä yritetään viedä käytäntöön käyttämällä vanhoja johtamismenetelmiä. Käytäntöön vienti tarvitsee tuekseen kuitenkin sitoutumista ja käsitteen sisäistämistä kokonaisuutena arvoissa ja käyttäytymismalleissa kaikilla organisaation tasoilla.

http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12485/hse_ethesis_12485.pdf, luettu 10.10.2015).

Marianna Rantanen on käsitellyt vuonna 2011 Lahden ammattikorkeakoululle tekemässään liiketalouden opinnäytetyössään prosessijohtamista laadunhallinnan työväliseenä. Tavoitteena oli selvittää prosessien tunnistamista ja mallintamista, mallinnettujen prosessien arviointia ja prosessijohtamista laadunvarmistuksen työväliseenä. Tärkeimmät keinot laadun varmistamiseksi olivat prosessimittareiden tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuranta. Tulosten pohjalta caseyritykselle laadittiin laatukäsikirja. (https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/37279/Rantanen_Marianna.pdf?sequence=1, luettu 2.12.2014).

Lars E. Palmroos on tutkinut Vaasan yliopistolle 2014 valmistuneessa väitöskirjassaan prosessisuuntautuneen ohjausjärjestelmän rakentamista institutionaalista näkökulmasta tapaustutkimuksena suomalaisesta kunnasta. (ISBN 978-952-476-513-8, PDF, ISSN 2323-9735). Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ja rakentaa julkisen sektorin käyttöön uusi suorituksen ohjausjärjestelmä ja testata sitä tieteellisesti. Pääpaino oli ohjausjärjestelmän rakentamisen ja testauksen aikaisten tutkimuskohteessa ilmenevien paineiden ja ongelmien esittäminen.

Onko mahdollista rakentaa ohjausjärjestelmä, joka sisältää prosessijohtamisen, tasapainotetun tulokortin ja toimintokohtaisen kustannuslaskennan sekä mitkä ovat tämän yhdistelmän edut ja haitat. Tutkimuksessaan Palmroos osoittaa, että käytännön parannuksia on mahdollista tehdä luotettavalla tavalla käyttämällä teoreettisia menetelmiä, mikäli prosessi hoidetaan huolellisesti. Käyttämällä konstruktivistista eli rakenteellista ja kehittävää lähestymistapaa voidaan aukkoja teorian ja käytännön välillä pienentää ja saadaan kehitettyä johdon strategista laskentatoimea. (http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-513-8.pdf, luettu 20.5.2015).

Joonas Hiltunen on tutkinut vuonna 2014 Aalto-yliopistolle tekemässään diplomityössä kiinteistöpalveluita tarjoavan yrityksen liiketoimintaan sisältyvänä prosessina äkillisistä vahingoista rakennuksille aiheutuneiden vaurioiden korjaamista, kehitystarpeita ja mahdollisuuksia. Korjaustarpeiden tunnistamisessa ja soveltuvien korjausmenetelmien valinnassa sekä korjaustöiden toteutuksessa tarvitaan laajaa ja monipuolista tietoa ja osaamista. Prosessiajattelun perusteella voidaan monimutkaista toimintaympäristöä ja osaamistarpeita parantaa ja hallita prosesseja yksinkertaistamalla. Organisaation ajatusmalleja ja rakenteita muokkaamalla voidaan parantaa asiakkaan kokemaa laatua ja liiketoimintaprosessin tehokkuutta.

Tutkimuksessa vahinkokorjausten ongelmiksi paljastuivat asiakkaan ja palvelun tuottajan väliset kommunikaation erilaiset häiriöt, kuten epätietoisuus, väärin ymmärrykset ja puutteellinen tiedottaminen. Näistä häiriöistä aiheutuu lopputuotteen laatuutteita, virheellistä toimintaa ja viivästyksiä. Menestystekijöiksi vahinkokorjausprosesseissa hahmotettiin nopea reagointikyky asiakkaalta tulleeseen vahinkotietoon, ammattitaito sopivien korjausmenetelmien valitsemisessa ja yhteistyökyky valittujen ratkaisujen toteuttamiseen aktiivisessa yhteistyössä eri osapuolten kanssa.

Tutkimuksen tuloksena saatiin selville kohdeyrityksen nykyprosessin sisältämistä rakenteellisista esteistä henkilöstön sitoutumiselle ja sujuvalle yhteistyölle. Näitä rakenteellisia esteitä ovat puutteellinen suunnittelu, tietojärjestelmä ja ohjaus, prosessirakenteen hajauttaminen useille henkilöille sekä organisaatiomallin jakaminen tulosyksiköihin. Näihin rakenteellisiin ongelmiin painottuvalla prosessin uudelleen suunnittelulla sekä jatkuvan parantamisen periaatteen käyttöön otolla voidaan mahdollisesti prosessin suorituskykyä parantaa ja lopputuloksen laadun hajontaa pienentää. Prosessia kehitettäessä on sen menestystekijöiden tunnistaminen tärkeää ja niistä voidaan muodostaa selkeä tavoite muutoksen suunnittelun lähtökohdaksi. (https://aalto.fi/bitstream/handle/123456789/13499/master_Hiltunen_Joonas_2014.pdf?sequence=1, luettu 13.2.2016).

2.4. Johtamisen menetelmät

Tutkimuksessa keskitytään viiden yleisimmän johtamisen menetelmän erityispiirteiden kartoittamiseen ja nimikkeistön avaamiseen. Tutkittavat johtamisen menetelmät ovat: strateginen johtaminen, prosessijohtaminen, LEAN johtaminen, tavoite- ja tulosjohtaminen sekä henkilö- ja muutosjohtaminen. Prosessijohtamista ja Lean johtamista on tutkittu tarkemmin Strategisen johtamisen ja talouden opintojaksoon liittyvässä projektityössäni yhdessä Six Sigman kanssa. Tässä lopputyössä niitä käsitellään vain pääasioiden osalta ja viittauksin projektityöhön.

Johtaminen on aina sidoksissa toimintaympäristönsä ja kontekstiinsa, joilla se kytkeytyy johdettavan organisaation palveluiden tai tuotteiden tuottamiseen substanssiosaamiseen ja perustehtävään. Johtaminen auttaa perustehtävän kehittymistä ja toteutumista. Johtamistavat, laatu ja sisältö ovat yhteydessä organisaatiokulttuuriin ja toimintaympäristöön. Toimintaympäristö vaikuttaa johtamisen onnistumiseen ja johtaminen muokkaa toimintaympäristöä eli vaikutus on kaksisuuntainen. Tähän liittyen S. Keskinen on vuonna 2005 esitellyt uuden käsitteen alaidit, jolla kuvataan työntekijän omaa vastuuta työyhteisöön ja työhön sitoutumisesta. Julkisen sektorin johtaminen on haasteellista ja moniulotteista. Siihen liittyy julkisuus sekä veronmaksajien ja median kiinnostus päätöksiin ja varojen käyttöön. Johtajan on huolehdittava oman yksikön vaikutussuhteista ja resursseista, organisaation sisäisen toiminnan järjestämisestä ja varsinaisesta esimiestyöstä. (Juuti 2006, s. 129-131).

Max De Pree on esittänyt taitavan johtajan määritelmän seuraavasti; ensimmäisenä velvollisuutenaan johtajan on määriteltävä todellisuus, jonka jälkeen hänen on oltava velallisenä ja palvelijana sekä lopuksi hänen on annettava kiitosta. Johtajan on esitettävä selkeä kanta organisaation arvoista, jotka muokkaavat organisaation ja työntekijöiden käyttäytymistä. Hänen vastuullaan on organisaation laadun arvostaminen, avoimuus uusille vaikutteille ja muutosvalmius. Johtajuus edellyttää harkintakykyä ja johdonmukaisuutta sekä kykyä huomioida työntekijät. Johtamisen taidossa korostuu kyky valmistaa organisaatiota tulevaisuuden muutoksiin vastaamiseen sekä kykyyn kasvattaa uusia johtajia. (De Pree, s. 25-33, 114).

2.5. Strateginen johtaminen

Strategisen johtamisen osiossa keskitytään yleiskuvaukseen sekä keskeisen käsitteistön ja nimikkeistön avaamiseen. Osiossa selvitetään mitä strategia on, mitä sillä ohjataan ja mihin sillä pyritään vaikuttamaan sekä miten se vaikuttaa organisaation eri tasoilla. Kuvassa 4 on esitetty Staran strategian ydin, joka ohjaa kaikkea organisaatiossa tehtävää työtä sekä kertoo keskeisen pitkän tähtäimen tavoitteen, vision. Sitä ympäröivät viisi menestystekijää määrittävät keinot, joiden avulla pyritään kohti visiota.



Kuva 4. Staran strategia ja visio.

Strategia-sana tulee Kreikan kielestä ja se on liitetty sodankäyntiin. Sana kuvaa laskelmointiin perustuvaa toimintasuunnitelmaa eli taktiikkaa. Nykyisin strategia mielletään tulevaisuuteen tähtäävänä suunnitelmana. Strateginen johtaminen on jatkoa rakenneteorioille ja liikkeenjohdon yhteydessä puhuttava strategia syntyi Amerikkalaisissa teollisissa suuryrityksissä 1950 – 1960 luvuilla. Liikkeenjohdon kielessä strategialla tarkoitettiin alun perin yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteita, niiden saavuttamiseksi tarvittavien toimenpiteiden määrittelyä ja toteuttamista sekä riittävien resurssien allokoimista (kohdentamista) näihin toimenpiteisiin. Strateginen johtaminen on toimintaa, jolla yritys tai organisaatio mahdollistaa pitkän aikavälin menestyksensä pyrkimällä tekemään asioita tehokkaammin ja paremmin sekä tekemällä jotakin uutta ja erilaista (Juuti, Luoma, s. 24-26, Vuorinen, s. 15, 27-28).

Strategia on malli, suunnitelma tai valinta siitä, millä toiminnoilla organisaatio menestyy myös tulevaisuudessa (Laamanen, Tinnilä, s. 13). Strategia voidaan määritellä menestyspotentiaalın aikaansaamiseksi ja sen käytäntöön viemisellä muutetaan tämä potentiaali tuloksiksi. Strategioiden luomisella organisaatiot asettavat itselleen tavoitteen ja suunnan, johon kulkea. Strategialla määritetään organisaatio, mitä me olemme ja sen avulla erotutaan kilpailijoista, se luo uskottavuutta sekä lisäarvoa organisaatiolle ja sen asiakkaille.

Strategiaan voimakkaasti vaikuttavia toimijoita ovat viranomaiset, strategiset kumppanit, alihankkijat, sijoittajat, asiakkaat, kilpailijat ja työntekijät. Strategista perussanastoa ovat käsitteet missio, arvot ja visio. Käsitteellä missio organisaatio pystyy määrittelemään vastauksen kysymykseen miksi olemme olemassa, mikä on yrityksen perustehtävä sekä missä ja millä markkinoilla toimimme. Arvoilla luodaan pohja organisaation toimintamalleille, miten käyttäydymme ja mihin uskomme. Visiolla annetaan organisaation toiminnalle suunta, mitä haluamme ja tavoittelemme. Strategialla määritetään organisaation keinot saavuttaa asetetut tavoitteet. (Kauppinen, Ogg, s. 60, 72–82, 86, 94, Kirjavainen, Laakso-Manninen, s.49-51, Suominen, Siponen, Karhulehto, Hämäläinen, s. 25-31, 49-50, 70, 92-93).

Johtajalla on kaksi erilaista työroolia suhteessaan johdettaviinsa, kollegoihinsa ja esimiehiinsä: toteuttaja ja tekijä. Seuraavana on suora lainaus esimiehen keskeisestä tehtävästä ja määritelmä odotuksista esimiestä kohtaan: ”Esimiehen keskeisin tehtävä strategiatyössä on useimmissa organisaatioissa laaditun strategian toimeenpaneminen ja toteuttaminen. Esimieheltä odotetaan sitoutumista tehtyihin linjauksiin ja päätöksiin sekä niiden viestittämistä ja käytäntöön vientiä omassa ryhmässään”. (Suominen, Siponen, Karhulehto, Hämäläinen, s. 16).

Strateginen johtaminen on osa rakenneteorioita. Sillä kuvataan yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteita ja strategisella suunnittelulla pyritään myös parantamaan tehokkuutta sekä tekemään uutta ja erilaista. Keskeisiä kysymyksiä strategisessa johtamisessa ja strategiatyössä ovat; kuinka strategia saadaan jalkautettua tuotantoon, henkilöstö sitoutettua strategiaan ja kuinka esimiehet onnistuvat siirtämään strategiset tavoitteet ymmärrettävässä muodossa tuotantoon ja työntekijöille. Strategiaprosessit laaditaan yleensä johdon näkökulmasta. Esimiehet pystyvät arvioimaan strategian toimivuutta organisaation perustehtävien toteutuksessa ja uudistuksissa, sillä heillä on kokemusta ja paras tietämys organisaation käytännön toiminnasta. He osaavat arvioida kuinka strategiaprosessi tukee organisaation perustehtävää.

Heillä on parempi tieto kuin ylemmällä johdolla tai analyytikoilla toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista ja niiden vaikutuksista suoraan päivittäiseen työhön. Keskijohdon ja alemman johdon esimiesten tehtäväksi jää laaditun strategian implementointiin eli toteuttamiseen tuotannossa ja siihen vaikuttaminen. Heidän on pystyttävä tuottamaan strategiasta riittävän merkityksellinen oman tiiminsä kannalta, että sillä olisi edellytyksiä onnistua. Strategia pitää pystyä viestittämään työntekijöille yksinkertaisella, selkeällä ja ammattialaan liittyvällä terminologialla, jotta heidät saadaan sitoutettua strategiassa esitettyihin tavoitteisiin. Esimiesten onnistumiseen tässä vaativassa tehtävässä vaikuttaa se, missä määrin he ovat olleet mukana strategian suunnitteluprosessissa ja kuinka sitoutuneita he ovat esittelemäänsä strategiaan.

Varsinainen strategian tuottaminen on pitkä ja monivaiheinen ajatusprosessi. Sen aikana syntyneitä oppimista ja oivalluksia ei voida siirtää esimiehille pelkän strategiamateriaalin mukana, vaan tarvitaan hyvin toteutettua viestintää ja esimiesten sitouttamista strategian tavoitteisiin. Päätösten tekemisessä ja strategisen suunnitelman laatimisessa luodaan ja annetaan eri merkitykset strategian sisällölle ja käsitteille. (Suominen, Siponen, Karhulehto, Hämäläinen, s. 43-48, 82, 169).

Näiden erilaisten ja usein vierasperäisten käsitteiden muokkaaminen ymmärrettävään muotoon ja siirtäminen organisaatiossa eteenpäin tuotantoon on haasteellista ja edellyttää esimiehiltä hyvää oman alansa perusteiden tietämystä ja käytännön tuntemusta sekä suurempien kokonaisuuksien hahmottamista. Strateginen ajattelu on näkemistä tulevaisuuden yli, kyky käyttää mielikuvitusta ja hyödyntäen hiljaista tietoa sekä strategian viitekehyksiä haastaessaan todennäköisimpiä vaihtoehtoja (Santalainen 2006). Parhaat tulokset tässä työssä saavutetaan, kun esimies ottaa mukaan omat johdettavansa ja yhteistyössä heidän kanssaan antaa strategialle ymmärrettävän sisällön. Avoin keskustelu ja kyky käsitellä asioita, joista ollaan eri mieltä luo edellytykset strategiselle kehitykselle. (Suominen, Siponen, Karhulehto, Hämäläinen, s. 43-48, 82, 169).

Syitä, miksi organisaatio asettaa itselleen strategian on esittänyt Henry Mintzberg vuonna 1987. Syyt ovat; organisaation identiteetin määrittäminen, toimintojen koordinointi, suunnan asettaminen ja uskottavuuden luominen. Strategia antaa esimiehille myös kontrollin ja järjestyksen tunteen. Esimies voi strategian avulla osoittaa omille alaisilleen, miten tiimin työ yhdistyy koko organisaation menestymiseen. Sen avulla voidaan koordinoida toimintaa ja keskittää organisaation ponnistukset yhtenäiseksi toiminta-ajatukseksi. Toiminnan pitää olla johdonmukaista ja yhteisesti sovittujen sääntöjen ohjaamaa. Perusedellytyksenä vaikuttamiselle ja strategian uudistamiselle on strateginen ajattelu sekä kyky kyseenalaistaa strategiaa ja tapaa sen tekemiseksi. Esimiehen on oltava itse perillä organisaation strategiasta ja hänellä on oltava selkeä kuva omasta roolistaan kokonaisuudessa, toteutettavista päätöksistä sekä oman ryhmänsä päämäärää toteuttavasta toiminnasta (Suominen, Siponen, Karhulehto, Hämäläinen, s. 48-51, 52-57, 91, 109-110, 126, 132).

Hahmottamalla oman asemansa ja tunnistamalla sekä ymmärtämällä omat vaikutusmahdollisuutensa esimiesten on annettava omille johdettavilleen mahdollisuus vaikuttaa strategiseen toimintaan varmistamalla riittävät resurssit sekä kannustamalla ja motivoimalla. Esimiehet tulkitsevat strategiaa yhteistyössä alaistensa kanssa keskustelemalla, pohtimalla ja tehden siitä käytännön linjauksia sekä antavat sille yhteisiä merkityksiä vakuuttamalla, vahvistamalla ja neuvottelemalla.

Esimiehen keskeisenä tehtävänä on sopia oman ryhmänsä kanssa tavoitteiden mukaisista toimenpiteistä strategian toteuttamiseksi käytännön työssä sopimalla yhdessä mitä tehdään ja pitämällä kiinni annetuista lupauksista. Strategian toteutuksen kannalta on ratkaisevan tärkeää, että jokaisella työntekijällä on ymmärrys sen merkityksestä ja yhteydestä omaan työhön. Työstä annetaan ja pyydetään suoraa palautetta strategisten toimien toteutumisesta. (Suominen, Siponen, Karhulehto, Hämäläinen, s. 48-51, 52-57, 91, 109-110, 126, 132).

Strategia on yrityksen tärkein väline kilpailussa muiden yritysten kanssa samoista markkinoista. Yrityksen tuotannon ja strategian välillä on oltava yhteys, jonka kautta tuotanto pystyy luomaan kilpailukykyä yritykselle. Kun yrityksen tekemällä päätöksellä on merkitystä kilpailussa menestymisen kannalta ja valinta tehdään useamman vaihtoehdon välillä, on tehty päätös strateginen. Hyvän strategisen valinnan on oltava perusteltu ja tietoinen valinta, jossa tehdyt valinnat tuodaan eksplisiittisesti eli nimenomaisesti esiin ja siinä on otettava kantaa kilpailijoiden tekemiin valintoihin.

Kun strateginen valinta perustuu yrityksen omaan, vaikeasti kopioitavaan ja ainutlaatuiseen osaamiseen, se tuottaa yritykselle kilpailuedun. Kilpailuetu edellyttää sitoutumista tehtyihin päätöksiin ja se muodostuu peruuttamattomien sitoutumisten kautta. Sitoutuminen on aktiivista, kun se perustuu aktiiviseen päätökseen. Passiivista sitoutuminen on, kun siihen johtaa strategisesti tärkeiden näkökulmien huomioimatta jättäminen tai sen aiheuttaa tekemättä jäänyt päätös. Tämä voi johtaa sopeutumisvaikeuksiin muuttuvassa toimintaympäristössä.

Strategisessa päätöksenteossa on huomioitava yrityksen tuotanto-osaaminen ja tuotantopäätöksiä on ohjattava strategisesta näkökulmasta. Jos yrityksessä halutaan saavuttaa tuotannon kautta kilpailukykyä, on tuotannon ja yrityksen strategian välillä oltava yhteys. Hajautetut strategiat toimivat paremmin vaikeasti ennakoituvassa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä varmistaen paremman toimintakyvyn. Keskitetyt strategiat toimivat paremmin lyhyellä aikavälillä mahdollistaen helpommin saavutettavat tuotannon tavoitteet ja paremman tuloksen. Valittaessa keskitettyä tai hajautettua strategiaa on huomioitava myös, kuinka monta asiakasta palvellaan, keskitetyssä vain muutamaa ja hajautetussa useampaa yhtäaikaista asiakasta sekä minkälainen tuotevalikoima on. (Heikkilä, Ketokivi, s. 25, 29, 30, 32, 36, 37).

Tuotantostrategian nelitasomallissa tarkastellaan tuotantoa koskevien päätösten tekoa tuotannon neljällä eri tasolla; strategiataso, liiketoimintataso, toimintotaso ja tuotantotaso. Tasoissa käsitellään tuotantoa eri näkökulmista ja niissä eri organisaatiotasot ja henkilöt ottavat kantaa tuotantoa koskeviin erilaisiin päätöksiin. Hyvällä tuotantostrategialla katetaan prosessi ja sisältö. Se huomioi tuotannon ja liiketoimintatavoitteiden yhtensovittamisen sekä laajemman toimitusketjun ja yhteydet yrityksen organisaatiotasoihin rajoittumatta pelkästään valmistukseen. Sillä huomioidaan myös tuotantokäytännöt rajoittumatta pelkästään teknologisiin ja rakenteellisiin kysymyksiin.

Kun tarkastellaan tuotantostrategian dynaamista luonnetta, käytetään tuotannon strategisen johtamisen mallia, jossa painotus on eri osa-alueiden välisissä dynaamisissa yhteyksissä. Nämä osa-alueet ja yhteydet ovat; strategia- ja liiketoimintatason välillä oleva yhteys, tuotantojärjestelmän ja suorituskyvyn välillä oleva yhteys, operatiivisen suorituskyvyn ja kilpailuedun välillä oleva yhteys, suorituskyvyn ja kilpailukyvyn välillä oleva yhteys ja kyky muokata yrityksen strategiaa. (Heikkilä, Ketokivi, s. 44-46, 54-57, 61, 68, 259).

Muutostilanteessa yrityksen on oivallettava kilpailuetunsa uudella tavalla ja muokattava strategiaa vastaamaan muuttunutta kilpailutilannetta. Muutoksen voi aiheuttaa kilpailutilanne, talouden taantuma tai lama, asiakkaiden ja kuluttajien muuttuvat tarpeet sekä muutokset yhteistyökumppaneiden toiminnassa. Yritys voi joutua keskittymään vain tietyn markkina-alueen toimintoihin tai yritys voi joutua vaihtamaan toimialaa ja näin muuttamaan perustehtäväänsä ja identiteettiään. Uudistuminen edellyttää strategisen ajattelun esiintymistä myös johtoryhmän ulkopuolelta. Uudet toimintatavat kehittyvät helpoimmin asiakasrajapinnassa ja organisaation ydintoiminnassa. Ylimmällä johdolla on oltava luottamusta esimiesten ja näiden alaisten kykyyn luoda ja ajatella strategisesti kokeiltaessa uusia toimintatapoja ja kehitettäessä uusia ideoita. Usein uudet kehitysideoit syntyvät juuri organisaation rajapinnoissa ja laidoilla, muualla kuin johtoryhmässä.

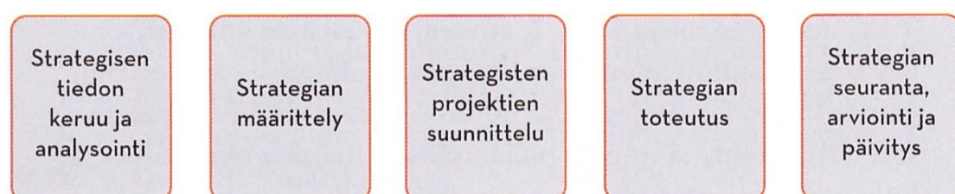
Strategian uudistamisessa voidaan hyödyntää 4I:n mallia. Crossan & Berdrowin 2003 kehittämä 4I:n malli on intuitio, tulkinta, integrointi (yhdistää) ja institutionalisointi. Intuitiossa havaitaan, että muutoksia on tapahtumassa ja nämä havainnot viestitään sanoilla ja ajatuksilla tulkitsemalla koko organisaatiolle. Tulkinnalla tapahtumille luodaan yhteinen ajatusmalli ja kielellinen asu. Integrointivaiheessa tulkintaa muokataan yhteiseksi merkitykseksi ja toiminnaksi. Kun nämä merkitykset ja toimintatavat halutaan yhtenäistää kaikilla organisaatiotasolla pysyviksi muutoksiksi, institutionalisoidaan ne käytännöiksi organisaation rutiineihin ja toimintatapoihin sekä normeihin. (Suominen, Siponen, Karhulehto, Hämäläinen, s. 63-67).

Strategiseen suunnitteluun on panostettu voimakkaasti ja suunnittelun apuvälineiksi on kehitetty yksityiskohtaisia analyttisiä työkaluja. Nämä työkalut voidaan jakaa eri ryhmiin strategiatyön painopisteiden ja tavoitteiden mukaan seuraavan listauksen mukaisesti. Toiminnan tehostamiseen, tehokkuuden parantamiseen ja asiakkaiden tarpeiden huomioimiseen kehitettyjä yleisimpiä työkaluja ovat tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard, BSC), strategiakartat ja SWOT -analyysi. Resurssien kehittämiseen tarkoitetut työkalut painottavat organisaation sisäisten asioiden kehittämistä ja näistä tunnetuimpia ovat VRIO-analyysi ja Benchmarking eli parhaista käytännöistä oppiminen sekä oppiva organisaatio. Toiminnan uudistamiseen kehitetty tunnetuin työkalu on sinisen meren strategia. Ympäristölähtöiset strategianäkemykset painottavat ulkoisten asioiden tarkkailua ja tunnetuimpia työkaluja ovat viiden kilpailuvoiman malli ja BCG-matriisi.

Nämä strategisen johtamisen työkalut voidaan sijoittaa nelikenttään, jonka ryhmittelyn tarkoituksena on auttaa organisaatioita valitsemaan erilaisiin ongelmatilanteisiin sopivimmat työkalut. Ensimmäisessä ryhmässä olevilla työkaluilla tavoitellaan toiminnan mukauttamista asiakkaan tarpeisiin ja toiminnan tehostamiseen. Toisessa ryhmässä olevilla työkaluilla uudistetaan toimintaa. Kolmannen ryhmän työkalut kuvaavat ympäristölähtöistä strategianäkemystä. Neljännen ryhmän työkalut ovat resurssien kehittämisen työkaluja. Nelikentän vaaka-akselina on tavoite ja pystyakselina on strategiatyön painopiste. Vaakatason alapuolisissa lohkoissa painottuu toiminnan tehostaminen. Vasemmalla puolella käsitellään organisaation sisäistä maailmaa ja oikealla puolella käsitellään organisaation ulkoista ympäristöä. Sisäisen maailman lohkon työkalut ovat organisaation tehokkuutta parantavia johtamismenetelmiä ja oikeaan puoleisen ulkoisen ympäristön lohkon työkalut ovat organisaation asemointiin eli olemassaolon tahtotilan ja tarkoituksen sekä kilpailijoiden, ympäristön ja omien resurssien tarkasteluun kehitettyjä työkaluja. Vaakatason yläpuoliset lohkot painottavat uuden ja erilaisen tekemistä. Vasemman puoleinen lohko sisältää työkaluja resurssien kehittämiseen ja oikean puoleinen lohko sisältää työkaluja uuden luomiseen. (Vuorinen, s. 32-33, 42).

Strategisen johtamisen prosessia voidaan kuvata seuraavalla perinteisellä, viiteen vaiheeseen jaetulla strategian kuvauksella: vaihe 1 on vision ja mission määrittäminen, vaihe 2 on päämäärän asettaminen, vaihe 3 on päämäärien saavuttamiseksi laadittava strategia, vaihe 4 on strategian toimeenpano ja läpivienti sekä vaiheessa 5 tehtävät arvioinnit, mittaukset ja korjaavat toimenpiteet. Edellä esitettyä prosessikuvausta toimivampi ja strategiatyön kaikki olennaiset aihealueet kattava malli on esitetty seuraavassa kuvassa 5.

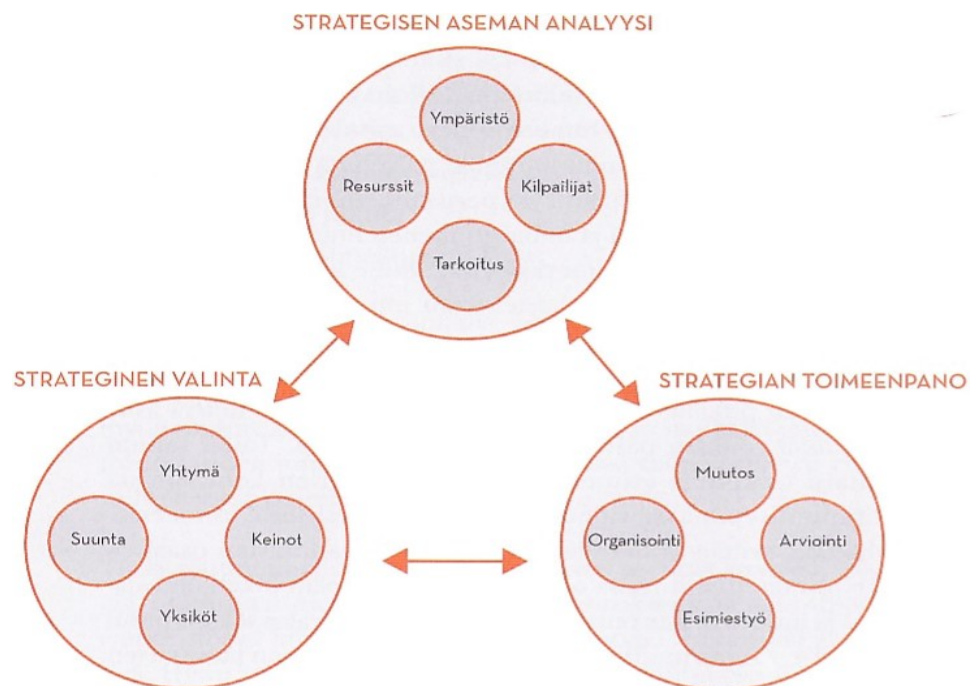
Ensimmäisessä vaiheessa kerätään ja analysoidaan strategista tietoa. Toisessa vaiheessa määritellään valittu strategia. Vaiheessa kolme aloitetaan strategisten projektien suunnittelu. Vaiheessa neljä edetään strategian toteutukseen ja viidennessä vaiheessa seurataan, arvioidaan ja päivitetään strategiaa. Kun halutaan kehittää strategiaprozessia tai sen yksittäistä vaihetta, palataan vaiheesta viisi takaisin vaiheisiin 1-4 ja muokataan ja parannetaan vaiheita tarvittaessa. Nämä vaiheistukset perustuvat olettamukseen, että strategia on lineaarinen, suoraviivainen ja yksinkertainen prosessi. Tällainen prosessimalli on ollut toimiva suuryrityksien strategiatyössä menneinä vuosikymmeninä, koska toimintaympäristö on ollut selkeämpi ja vakaampi, jolloin tulevaisuutta on voitu ennustaa nykyistä helpommin.



Kuva 5. Perinteinen viisivaiheinen lineaarinen strategiaprozessi, Vuorinen, s. 41.

Strategiatyön prosessikuvaus auttaa organisaatiota käymään strategiatyön olennaisimmat aihealueet läpi. Strategiaprosessin muotoa ja kattavuutta voidaan säätää vastaamaan organisaation tarpeita. Jatkuva kolmivaiheinen strategiaprosessi on kuvattu kuvassa 6. Siinä kuvataan strategiaprosessi kolmivaiheisena strategisen aseman analysoimisen, strategian valinnan ja toimeenpanon kautta etenevänä jatkuvana prosessina. Tässä mallissa strateginen johtaminen nähdään kokonaisuutena, jonka vaiheet eivät seuraa välttämättä toisiaan kronologisessa järjestyksessä. Tällä näkemyksellä saadaan strategiatyöhön joustavuutta ja nopeampaa reagointia muutostilanteissa.

Ensimmäisessä vaiheessa suoritetaan organisaation strategisen aseman analyysit tarkoituksen ja tahtotilan, resurssien, ympäristön ja kilpailijoiden suhteen. Näiden osa-analyysien tulokset vedetään yhteen esimerkiksi SWOT-analyysin avulla. Toisessa vaiheessa tunnistetaan, arvioidaan ja suoritetaan strateginen valinta kilpailuedun saamiseksi. Organisaatio hahmottaa kilpailukykyä ja liiketoimintansa rajaukset, valmistamiensa tuotteiden ja tuottamiensa palveluiden valikoiman sekä toiminnan kehittämisen suunnan ja menetelmät. Kolmannessa vaiheessa suoritetaan strategian toimeenpano organisoimalla ja valvomalla toimintoja, kouluttamalla, motivoimalla ja sitouttamalla työntekijöitä sekä lisäämällä viestintää tulevasta muutoksesta ja riskeihin varautumisesta. Yksinkertaisimmillaan strategisen johtamisen prosessi voidaan kuvata kolmella vaiheella: ensin määritetään ja tunnistetaan asiakas, sitten selvitetään asiakkaan ongelma ja lopuksi ratkaistaan tämä asiakkaan ongelma. Robert Kaplanin ja David Nortonin mukaan strategia ei ole pelkästään erillinen itsenäinen johtamisprosessi. Se on prosessin vaihe, jossa organisaation missio ja visio muuttuvat henkilöstön tekemäksi työksi. (Vuorinen, s. 39-46, 82).



Kuva 6. Kolmivaiheinen jatkuva strategiaprosessi, Vuorinen s. 44.

Perinteiset laskentatoimen mittarit ja työkalut kuvaavat jo tapahtuneita asioita, eikä niillä saada todellista kuvaa yrityksen toimintakyvystä muuttuvassa tilanteessa ja tulevaisuudessa. Tunnetuimpia ja yleisesti käytettyjä tehokkuuden parantamiseen ja suorituskyvyn mittaamiseen kehitettyjä työkaluja ovat Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotetut tuloskortit ja mittaristot, strategiakartat ja SWOT-analyysi. BSC:n kehittäjinä olivat 1990-luvun alussa Robert Kaplan ja David Norton. Heidän tavoitteenaan oli kehittää yritysten ja tulosyksiköiden suorituskyvyn mittaamiseen sopiva työkalu yhdistämällä taloudelliset ja toiminnalliset mittarit.

BSC:lla optimoidaan yrityksen toimintaa vallitsevassa tilanteessa. Heidän näkemyksensä mukaan useimpiin mittariston näkökulmiin on hyvä ottaa viisi mittaria, joilla mitataan 80-prosenttisesti toiminnallisia asioita. Aikaisemmat olemassa olevat menetelmät perustuivat taloudellisiin mittareihin organisaatioiden laskentatoimessa ja taloudessa antaen liian yksipuolisen kuvan yrityksen tilanteesta eivätkä auttaneet pitkän tähtäimen suunnittelua ja tulosten saavuttamista. Tämä johtui siitä, että niillä kuvattiin tapahtumia vasta jälkikäteen eli katsottiin tilannetta ja tapahtumia menneisyydessä. Pitkällä tähtäimellä paremmin menestystä ennakoivia toiminnallisia mittareita olivat asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyys sekä sisäisten toimintaprosessien kehittäminen.

BSC:n perusajatus on muuttaa organisaation strateginen tahtotila kaikkien henkilöstöryhmien ymmärtämäksi operatiiviseksi toiminnaksi hyödyntämällä mittareita ja toimintasuunnitelmia. Mittaristojen on hyvä sisältää ajurimittareita, joihin työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omalla työpanoksellaan ja johtoryhmän käyttöön tarkoitettuja muutoksen suuntaa kuvaavia seurantamittareita. Tarkoituksena on miettiä syy-seuraussuhteita (kausaalisuhteita) eri osa-alueiden sisällä ja niiden välillä. Asioiden johtaminen on helpompaa, kun niitä voidaan mitata.

Tasapainotetussa tuloskortissa strategian sisältö avataan neljän näkökulman; talouden, asiakkaan, prosessien sekä oppimisen ja uudistumisen (henkilöstön näkökulman) avulla. Näkökulmat avataan strategisiin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseksi vaadittaviin kriittisiin menestystekijöihin sekä näitä parhaiten mittaaviin avainmittareihin ja mitattaviin tavoitteisiin pääsemiseksi tehtäviin toimintasuunnitelmiin. BSC:tä vastaavia mittaristoja ovat Excellence Model EFQM toiminnan arviointi- ja kehittämistyökalu, joka perustuu laatujohtamisen malliin soveltuen koko organisaation arviointiin. Muita vastaavia mittaustyökaluja ovat Suorituskykyprisma ja Delta-malli. (Vuorinen, s. 51-58).

Strategiakarttojen menetelmän ovat kehittäneet Robert Kaplan ja David Norton ja se on esitelty ensimmäisen kerran vuonna 1996. Strategiakartoilla pyritään muuntamaan aineeton pääoma mitattaviksi yksiköiksi sekä visualisoimaan ja konkretisoimaan yrityksen strategioita. Niiden avulla pyritään myös tehostamaan strategian jalkauttamista. Aineeton pääoma jaetaan strategiakartassa analysointia ja kehittämistä varten kolmeen pääomaan; inhimilliseen, informaatioon ja organisaatioon. Kartat perustuvat tuloskorttien neliulotteiseen tarkasteluun talouden, asiakkaan, sisäisen näkökulman sekä oppimisen ja kasvun näkökulmasta. Tarkoitus on osoittaa organisaation toimintamalli osa-alueiden tavoitteiden saavuttamiseksi esittämällä toimintojen ja menestyksen välisiä vuorovaikutussuhteita purkamalla visio ja ylätasoon strategiset tavoitteet syy-seuraussuhteina tuotannon käytännön toimiksi asti. (Vuorinen, s. 81-82).

Strategiakarttojen perustana on organisaation visio eli tulevaisuuden suunnitelma. Sitä seuraa taloudellinen näkökulma, jolla määritellään tapahtumaketju aineettoman omaisuuden muuntamisesta aineelliseksi arvoksi ja sillä kuvataan asiakastyytyvyyttä, asiakkaalle tuotettua lisäarvoa sekä asiakkuuksien kasvua ja kannattavuutta. Sisäisten prosessien näkökulmassa tarkastellaan, miten organisaation on toimittava asiakasulottuvuuden tavoitteiden saavuttamiseksi sekä määritellään prosessit, joiden avulla aineeton pääoma muutetaan näkyviksi tuloksiksi asiakkaalle. Oppimisen ja kasvun näkökulmassa selvitetään prosessien toimivuuden kannalta välttämättömät osaamiset ja koulutustarpeet sekä määritellään aineettomat pääomat, joiden halutaan tuottavan arvoa. Tämä henkilöstön kehittymiseen liittyvä näkökulma on strategiakartan tärkein osa. (Vuorinen, s. 83-85).

Liikkeenjohdon suosituimpana yksittäisenä strategiatyökaluna pidetään suunnittelun tehostamiseksi kehitettyä nelikenttäistä tai kahdeksankenttäistä organisaation vahvuuksia ja heikkouksia toimintaympäristön luomiin mahdollisuuksiin ja uhkiin vertaileva SWOT-analyysiä (strengths, weaknesses, opportunities ja threats). Analyysi kehitettiin Yhdysvalloissa 1960-luvulla organisaation strategisen aseman tarkastelun apuvälineeksi. Se on luonteeltaan synteetisomainen, yhdistävä analyysi. Organisaation reaaliajassa ja nykyhetkessä tapahtuvia sisäisiä asioita kuvataan vahvuuksien (S) sekä heikkouksien (W) osa-alueilla ja liiketoimintaympäristöön sekä tulevaisuuteen liittyviä ulkoisia asioita kuvataan mahdollisuuksien (O) sekä uhkien (T) osa-alueilla.

Organisaatio saa nelikenttäisen SWOT-analyysin avulla tietoa strategisten valintojen tekemiseen ja toimintasuunnitelmansa tueksi siitä, mitä vahvuuksia pitää hyödyntää ja mitä on vahvistettava sekä mitä heikkouksia on pyrittävä poistamaan, lieventämään tai välttämään ja mitä mahdollisuuksia on hyödynnettävä sekä miten olemassa olevat uhat poistetaan, miten niitä lievennetään tai miten ne käännetään mahdollisuudeksi. Strategian käytäntöön viemisen avuksi on kehitetty kahdeksankentäinen versio analyysistä (kuva 13). (Vuorinen, s. 88-91, 94).

8-kenttäinen SWOT-analyysi

Sisäiset	Vahvuudet (S) iso tilaaja tuttu tilaaja suuri tilauskanta hyvä asiakassuhde pitkä asiakassuhde toimintatavat tuttuja	Heikkoudet (W) yksi iso tilaaja epätasainen tilauskanta puutteelliset kiire verrataan yksityiseen hintatasoon lisäarvon tunteminen
Ulkoiset	Mahdollisuudet (O) kasvava korjausvelka yhteistyön kehittäminen projektinjohtourakointi kasvattaa hankkeiden kumppanuus ja yhteistoimintasopimuksen kehittäminen	Uhat (T) tilaajan määrärahojen supistaminen hankkeiden koko tilaukset ohjautuvat konsulttien käyttö hallintomallin muutos johtamisjärjestelmän
	1. Hyödynnä menestystekijä → SO suunnitelma	2. Heikkoudet vahvuuksiksi → WO suunnitelma
	3. Uhat hallintaan → ST suunnitelma	4. Mahdollinen kriisitilanne → Sw suunnitelma

Kuva 7. 8-kenttäinen SWOT-analyysi, soveltaen Rakennustekniikka.

Organisaatioiden uuden luomiseen on kehitetty Sinisen meren strategia. Sen kehittivät W. Chan Kim ja Renée Mauborgne, jotka julkaisivat aiheesta kirjan vuonna 2005. Kirjan keskeisin työkalu on strategiaprofiili, jonka tarkoituksena on luoda organisaatioille uusia kilpailusta vapaita markkinoita eli sinisiä meriä. Tällöin kilpailu on vähäistä ja taloudellinen menestys on helpommin saavutettavissa. Organisaation tavoitteena on kehittää arvoinnovaatiota soveltamalla uudenlaista liiketoimintalogiikkaa, jolla lisätään ostajan ja asiakkaan kokemaa lisäarvoa ja vähennetään tuotantokuluja. Olennaista on nähdä asioita toisin kuin kilpailijat. Säästöä saavutetaan karsimalla ja poistamalla tekijöitä, joita muut yritykset käyttävät kilpailuvaltteinaan. Lisäarvoa saadaan luotua tuomalla markkinoille asioita, joita siellä ei ennen ole tarjottu.

Näillä menetelmillä voidaan kasvattaa lisäarvoa ja tuotantovolyymiä sekä alennetaan kustannuksia. Tässä yhteydessä käytetty ilmaus punainen meri viittaa voimakkaasti kilpailuihin markkina-alueisiin, joissa kilpaillaan toiminnan tehokkuudella ja hinnalla sekä toimialojen rajat ovat selkeät, tuotteet ovat vertailukelpoisia keskenään ja kilpailijat ovat tasaväkisiä. Työkalun keskeisin tekijä on innovaatioprosessin konkretisoiminen selkeiksi, eri toimialoilla toteutettaviksi tehtäviksi. Strategia sisältää neljä kriittistä peruskysymystä yrityksen uusien arvokäyrien määrittämiseksi huomioiden asiakasnäkökulma.

Nämä kysymykset ovat:

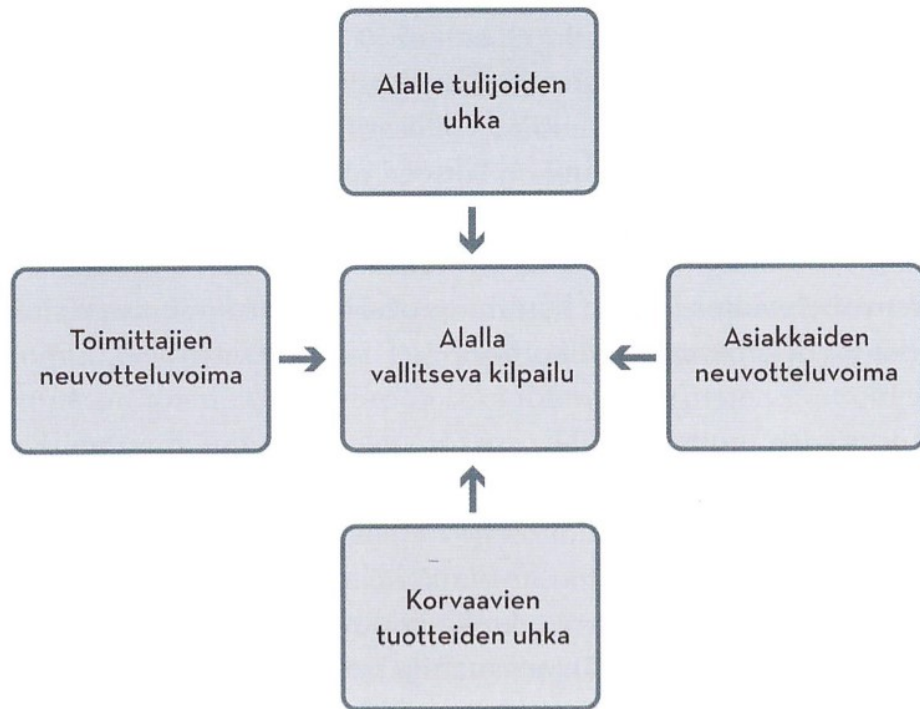
- Mitä tekijöitä on supistettava alan normaaliin tasoon verrattuna?
- Mitä toimialalle uusia tekijöitä on luotava?
- Mitä tekijöitä alalla olisi korostettava enemmän?
- Mitkä toimialalle itsestään selvät tekijät tulisi poistaa?

Strategiaprofiiliin sopivia yleisiä muuttujia ovat monipuolisuus, saatavuus, hinta ja laatu. Uusia asiakkaalle sopivia hyötyjä yritys voi löytää seuraavien kuuden hyötyvivun avulla. Nämä hyötyvivut ovat asiakkaan tuottavuus, hauskuus ja imago, mukavuus, riskien poistaminen, yksinkertaisuus ja ympäristöystävällisyys. Sinisen meren strategian tavoitteena on muuttaa markkinarajoja seuraavien kuuden keskeisen keinon avulla pyrkiä etsimään uusia mahdollisuuksia.

- Ensimmäisenä keinona yritys voi tarkastella useampaa toimialaa samanaikaisesti löytääkseen vaihtoehtoisia tuotteita ja palveluita.
- Toisena keinona markkinarajojen laajentamiseen voi löytyä mahdollisuuksia myös tarkastelemalla toimialan sisäisiä strategiaryhmiä ja hinnoittelua sekä miettimällä syitä asiakkaan ostopäätöksiin.
- Kolmantena keinona yritys voi tarkastella uudestaan alan tyyppillistä ostoprosessia ja ostajaryhmiään yritys voi löytää uusia kohdeasiakkaita.
- Neljäntenä keinona yritys voi löytää uusia markkinoita tarkastelemalla täydentäviä palveluita ja tuotteita sekä huomioimalla kokonaisuus, jossa palvelua tai tuotetta käytetään.
- Viidentenä keinona yritys voi tarkastella yhtäaikaaisesti toiminnallisuuteen ja tunteisiin vetoavuutta.
- Kuudentena keinona yritys voi myös pyrkiä hyppäämään eteenpäin etsiessään uusia erilaisten trendien mukana syntyviä markkinoita ulottamalla markkinoiden tarkastelun eri ajankohtiin. (Vuorinen, s. 97-102).

Ympäristölähtöiset strategianäkemykset painottavat ulkoisten asioiden tarkkailua ja tunnetuimpia työkaluja ovat viiden kilpailuvoiman malli ja BCG-matriisi. Viiden kilpailuvoiman mallin kehitti Michael Porter vuonna 1979 ja se on keskeinen tekijä toimialan talousteoriaa kuvaavana strategianäkemyksenä. Malliin pohjautuvassa strategia-ajattelussa on pyrittävä asemoimaan yritys ympäristöön, jossa sillä ei ole kovaa kilpailua ja näin päästään hallitsemaan kilpailuvoimia tarkoituksena parantaa omaa asemaa ja voidaan pyrkiä lähelle monopoliasemaa vaikuttamalla alan kilpailuvoimiin ja tarvittaessa hyödynnetään tunnistettuja, rakenteellisesti toimivampia ja paremman tuottoprosentin mahdollistavia toimialoja. Malli on yritykselle apuväline tarkasteltaessa liiketoiminnan toimivuutta jollakin tietyllä toimialalla laajentumisen ja parempien menestymisen mahdollisuuksien kartoittamisessa.

Hyödyntäminen vaatii tarkkaa toimialan rajaamista ja tarkasteltaessa kilpailuvoimia on huomioitava toimialojen päällekkäisyys ja yhdistyminen sekä toimialan kypsyyden eli uusilla tai vanhoilla aloilla on huomioitava alan iän vaikutus toimijoiden kilpailukykyyn. Työttömyys, ikääntyminen ja korkotason nousu sekä yleinen ympäristön muutosten vaikutus on huomioitava arvioitaessa toimintaympäristön muutosten vaikutuksia kilpailuvoimiin. Viiden kilpailuvoiman malli jakautuu seuraaviin viiteen osa-alueeseen: mahdollisten alalle tulijoiden uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima, toimittajien neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden uhka ja alalla vallitseva kilpailu (kuva 8).



Kuva 8. Viiden kilpailuvoiman malli, Vuorinen, s. 232.

Mahdollisten alalle tulijoiden uhkaa ja kilpailua alalla vähentää seuraavat kuusi tekijää. Yrityksen mittakaavaetu pakottaa uudet yrittäjät investoimaan suuria määriä markkina-aseman saavuttamiseksi ja ne voivat kilpailutilanteessa lisätä helposti markkinointia tai kilpailla hinnoilla. Tuotedifferoinnilla eli erilaistamalla tiettyihin tuotteisiin vakiintuneilla toimijoilla on jo valmis brändi ja vakiintunut asiakaskunta. Pääomatarpeet karsivat alalle pyrkijöitä korottamalla tappioiden riskiä. Toimittajan vaihtokustannukset ovat myös korkeat esimerkiksi kun palvelut on kytketty osaksi tuotetta, jolloin asiakkaan on vaikeampi vaihtaa vanhasta toimittajasta uuteen. Jakelukanaviin mukaan pääseminen voi tuottaa suuria vaikeuksia uusille toimittajille ilman erityisetuja. Erilaiset lainsäädännölliset esteet, kuten patentit, toimiluvat, pitkät sopimukset tai pätevyysvaatimukset voivat suojata vanhoja toimittajia.

Asiakkaiden neuvotteluvoima korostuu tilanteessa, jossa asiakkaita on vähän tai vastaavasti toimittajayrityksiä on paljon, asiakasyrityksen ja toimittajayrityksen välinen kokoero on suuri, toimittajan vaihto on helppoa ja nopeaa tai hintojen ja tuotteiden vertailu on helppoa. Toimittajien pieni lukumäärä, vahva brändi tai korkeat toimittajan vaihtokustannukset lisäävät toimittajien neuvotteluvoimaa. Vanhan tarpeen korvaaminen uudella, alan muutoksien myötä tarve tuotteelle voi kokonaan poistua tai se voidaan vaihtaa korvaavaan tuotteeseen muodostavat korvaavien tuotteiden uhkan. Toimialan hidas kasvu, tasavahvat toimijat, alan suuret kiinteät kustannukset, samanlainen tuotesisältö tai kallis alalta vetäytyminen ovat osatekijöitä alalla vallitsevassa kilpailussa. (Vuorinen, s. 228-235).

Vuonna 1968 Bruce Henderson kehitti BCG-matriisin apuvälineeksi arvioitaessa organisaation liiketoimintayksiköitä tai tuotevalikoimaa suhteessa markkinoihin ja kilpailijoihin. Alkuperäisenä tarkoituksena oli markkinoinnin näkökulmasta tarkastella monialayritysten konsernistrategiaa auttaen toimintojen priorisoinnissa ja resurssien allokoinnissa eli kohdentamisessa. Se oli yksi ensimmäisistä asemoinnin työkaluista kattaen strategisen johtamisen teemoja suhteellisesta markkinaosuudesta, kokemuskäyrästä ja tuotteen elinkaaresta toimialan houkuttelevuuteen soveltuen paremmin yksityisille yrityksille kuin julkisille toimijoille.

BCG-matriisissa kuvataan yrityksen voimavarojen järjestämistä liiketoimintojen suhteen jakaen tuotteet, tuoteryhmät tai liiketoimintayksiköt portfolioon eli työkansioon, jossa yrityksellä tulisi olla tasapainoinen ryhmä toisiaan tukevia liiketoimintoja erityisesti kassavirtojen ja investointien osalta. BCG-matriisi muodostaa nelikentän jakaen tuotteet neljään hyvin erilaiseen kassavirtaa kuvaavaan kategoriaan. Nämä kategoriat ovat: Tähtituotteet, joihin kannattaa panostaa; kysymysmerkit, jolloin joudutaan tekemään valintoja panostuksen tai tuotteesta luopumisen suhteen; lypsylehmät, joilla on yleensä hyvä kannattavuus ja strateginen asema; rakkikoirat, jolloin on syytä miettiä toiminnan lopettamista tai uusia keinoja aseman parantamiseksi.

Nelikentän X-akselilla on oma markkinaosuus kuvaamassa yrityksen strategista asemaa kilpailijoihin verrattuna ja Y-akselilla on markkinoiden kasvunopeus kuvaamassa markkinoiden houkuttelevuutta. Suurella markkinaosuudella saavutetaan kustannushyötyjä ja neuvotteluvoimaa. Tavoitteena on nelikentän avulla tulkita ja tasapainottaa yrityksen kassavirtoja auttamalla yritystä keskittämään toimintojaan ja resurssejaan kannattavimpiin liiketoimintoihin. X-akseli perustuu havaintoon, että suurimmat markkinaosuudet ovat yleensä kannattavampia kuin muut ja tekevät keskimäärin parempaa tulosta. (Vuorinen, s. 210-214).

Resurssien kehittämisen tunnetuimpia työkaluja ovat VRIO-analyysi ja Benchmarking eli parhaista tai huonoimmista käytännöistä oppiminen sekä oppiva organisaatio eli organisaatio, joka maksimoi oppimisensa ja uudistumisensa hyödyntämällä työntekijöiden, asiakkaiden, toimittajien ja kilpailijoiden kokemuksia, näkemyksiä ja tietoa (esimerkkinä IT-alan konsulttiyritykset). Resurssiperusteiseen näkemykseen (resource based view, RBV) yritysten suorituskykyeroista perustuvan VRIO-analyysimallin kehitti Jay B. Barney vuonna 1995. Perusideana oli saavuttaa kilpailuetu resursseja kehittämällä ja oivallus siitä, että resursseja ei voi kopioida suoraan sellaisenaan.

Mallissa keskitytään yrityksen sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien tarkasteluun. Siinä organisaation on pystyttävä tarkastelemaan toimintaresurssejaan laajasti hyödyntämällä jakoa fyysisiin, taloudellisiin, organisatorisiin ja henkilöresursseihin. VRIO-analyysin tekemiseen sopivan ja valittavan resurssin selvittämisessä auttaa seuraavien kysymysten läpikäyminen.

- Missä olemme kannattavuuden näkökulmasta ja asiakkaan mielestä hyviä ja kilpailijoitamme parempia?
- Minkälaisilla toimintatavoilla saadaan aikaiseksi edellisen kysymyksen hyvät suoritukset?
- Millä resursseilla mahdollistamme edellisen kysymyksen menestyksekkäät toimintatavat?

Organisaatio voi löytää toiminnan kannalta arvokkaita (Valuable), harvinaisia (Rare), vaikeasti korvattavia tai kopioitavia (Imitability) sekä tehokkaasti organisoituja (Organization) kilpailuetua luovia resursseja VRIO-mallin avulla. Strategian kannalta yrityksen tehtävänä on tunnistaa arvokkaimmat resurssit sekä ulkoisiin resursseihin kuuluvat yhteistyösuhteet, kuten kumppanit ja alihankkijat ja edelleen kehittää niitä pyrkimällä hyödyntämään niitä tehokkaasti kestävän kilpailuedun saavuttamiseksi. Resurssi on arvokas vain, jos sillä pystytään tuottamaan lisäarvoa asiakkaan prosessiin alentamalla kustannuksia ja lisäämällä tuottoja. Silloin kun kilpailijoilla ei ole käytössään kyseistä resurssia, sitä kutsutaan harvinaiseksi resurssiksi. Silloin, kun resurssi on vaikeasti hahmotettava, monimutkainen tai monella tapaa kytköksissä organisaatioon, tai sen kopiointi on hidasta ja vaikeaa, sitä kutsutaan vaikeasti korvattavaksi tai kopioitavaksi. Kun organisaatio on järjestäytynyt pystyäkseen hyödyntämään arvokkaita resursseja toiminnassaan, puhutaan organisoimisesta. (Vuorinen, s. 149-157).

Benchmarking (esikuva-analyysin, vertaiskehittämisen) menetelmässä pyritään systemaattisesti ja jatkuvasti oppimaan hyviltä esikuvilta. Menetelmän kehitti Robert C. Camp 1970-luvulla vieraillemalla eri toimintaympäristössä toimivassa yrityksessä oppiakseen tehokkaampia tapoja tilausten nopeampaan toimittamiseen ja siirtääkseen oppimansa tehokkaammat käytännöt omaan yritykseensä kilpailukyvyyn parantamiseksi. Toiminta-ajatuksena on jatkuvan oppimisen kautta kerätä taitoja ja tietoja toisilta yrityksiltä sovellettavaksi omassa tuotannossaan tehokkuuden parantamiseksi.

Benchmarkingin toteuttamistapoja on neljää eri päälinjaa: sisäinen linja, kilpailijalinja, toiminnallinen linja ja toimialalinja. Vertailua, jota yritys tekee tutkiessaan eri yksiköidensä tai tuotantomenetelmiensä laatutasoja kutsutaan sisäiseksi benchmarkingiksi. Vertailevaa tutkimusta, jossa yritys etsii oman toimialansa huippuorganisaatiota vertaillakseen omaa toimintaansa valittuun yrityksen toimintaan, kutsutaan kilpailijabenchmarkingiksi. Tämä toimintamalli edellyttää molemmilta yrityksiltä luottamuksellista suhtautumista tutkimukseen ja tehtävällä yhteistyöllä tähdätään molempien yritysten hyötymiseen sekä yritysten välille voidaan mahdollisesti muodostaa strategisen allianssi. Jos tarkastellaan pelkästään talous- ja tuotantolukuja, kutsutaan tätä tarkastelua kilpailija-analyysiksi. Kun yritys kehittää toimintaansa tietyllä osa-alueella vertailemalla toimintojaan toimialansa ulkopuolisiin yrityksiin, on kyseessä toiminnallinen benchmarking.

Toimialan benchmarkingissa keskitytään laajemmin koko toimialaan tutkimalla kattavasti toimialan parhaita käytäntöjä yritysryhmässä jakamalla joitakin menetelmiään muiden tiedoksi ilman, että olisi vaaraa yksityiskohtaisten tietojen leviämisestä. Benchmarkingia voidaan kuvata kuvan 9 mukaisella viisivaiheisella prosessilla. Benchmarking-prosessia aloitetaan määrittelemällä omat kehitystarpeet ja kuvaamalla tarkasti nykytoimintaa. Seuraavassa vaiheessa organisaatio etsii itselleen vertailukohteen miettien mitä tarjottavaa ja jaettavaa organisaatiolla on ja pyrkii käynnistämään valitun yrityksen kanssa yhteistyön. Seuraavaksi alkaa varsinainen kehitystyö tavoitteena selvittää yritysten toimintatapojen ja tuotannon toimintojen keskeiset erot ja syyt niihin. Kun nämä on selvitetty, voi organisaatio soveltaa saatuja oppeja omassa toiminnassaan. Valittujen toimintojen kehittämiseksi asetetaan realistiset tavoitteet ja niitä seurataan toimivilla mittareilla. (Vuorinen, s. 158-165).



Kuva 9. Benchmarkingin prosessin viisi vaihetta, Vuorinen, s. 160.

Oppiva organisaatio käsite liittyy osaksi osaamisen johtamista sekä strategisen edun saavuttamista ja sitä tarkasteli ensimmäisten joukossa Peter Sengen 1990. Organisaatiota, joka muuttaa ja kehittää itseään uudistamalla kilpailukykyään ja muokkaamalla toimintatapojaan ja edistää työntekijöidensä oppimista, voidaan nimittää oppivaksi organisaatioksi. Oppivan organisaation työntekijät ovat tiimityöskentelyyn soveltuvia ammattilaisia, jotka ovat kasvusuuntautuneita ja motivoituneita. Organisaatiota hallitaan jaetulla visiolla, yhteisellä ajatusmallilla ja systeemijattelulla pyrittäessä parantamaan organisaation tuloksellisuutta.

Kun organisaation toimintaympäristön muutokset tapahtuvat nopeasti on oppimista ja osaamista syytä tarkastella strategian yhteydessä yhtenä kriittisenä menestystekijänä. Oppimisen tehokkuus ja nopeus ovat kilpailuetuun keskeisesti vaikuttavia tekijöitä ja tässä yhteydessä organisaation uudistumisen oppimisprosessissa keskeinen vaikuttaja on kokemusten hyödyntäminen. Organisaation oppiminen voidaan jakaa kolmeen komponenttiin:

- Järjestelmiin eli rakenteelliseen pääomaan kuten prosesseihin ja jolla mahdollistetaan sosiaalisen ja inhimillisen pääoman toteutuminen.
- Ihmisten välisiin suhteisiin eli sosiaaliseen pääomaan, jolla parannetaan organisaation oppimista laskemalla toiminnan kustannuksia ja tehostamalla toimintaa.
- Ihmisiin eli inhimilliseen pääomaan, joka sisältää työntekijöiden kokemukset, taidot, tiedot.

Osaamisen ja onnistumisen kannalta tärkeää on onnistunut rekrytointi ja osaamisen kehittäminen. Pitkälle erikoistuneissa yrityksissä kilpailukyky perustuu ydinosaamiseen ja ydinkyvykkyyteen. Ydinosaamisessa organisaatiolla on arvoketjun tietyn osan korkeatasoista osaamista ja ydinkyvykkyydessä organisaatiolta löytyy erityisosaamista arvoketjun kokonaisuuden hallinnasta eli dynaamista kyvykkyyttä hallita koko arvoketjua useilla tavoilla ja useissa arvoketjuissa. Arvoketjun johtamisessa joudutaan arvioimaan, kuinka suuren osan arvoketjusta yritys omistaa ja mitä osaa ketjusta se hallitsee.

Oppivan organisaation toimintaprosessiin kuuluvat yhteinen strategia ja tavoitteet, visiot ja arvot luovat pohjan kaikelle oppimisen kehittämislle. Oikean osaamisen ja tiedon hankkimisella kuvataan organisaation strategian mukaisten osaamistarpeiden kartoitusta, osaamisen nykytilan selvittämistä ja arviointia sekä tarvittavan uuden osaamisen hankintasuunnitelmaa. Tätä hankintaa voidaan suorittaa ostamalla, yhteistyökumppaneiden avulla tai sisäisellä kehittämisellä. Osaamisen tarve käynnistää organisaatiossa uutta osaamista tuottavan oppimisprosessin.

Sosiaalisen median lisääntynyt käyttö ja tietojärjestelmien hyödyntäminen sekä oppimista tukevien menetelmien kehittyminen ovat mahdollistaneet organisaatioille tiedon keruun, soveltamisen ja jakamisen luoden uuden oppimiselle edellytyksiä samalla kehittäen ja muokaten oppimiskulttuuria. Osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä säännöllisten kehityskeskustelujen hyödyntäminen on tärkeässä osassa määrittäessä työnkuvaa ja osaamistarpeita. (Ahonen, Rautakorpi, s. 21, Vuorinen, s. 177-187).

2.6. Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisen osiossa keskitytään yleiskuvaukseen, keskeisen käsitteistön ja nimikkeistön avaamiseen. Prosessijohtamista on käsitelty laajemmin Strategisen johtamisen ja talouden opintojakson projektityössäni, josta seuraavassa on tiivistelmä. Prosessijohtamisen perusajatuksena on miten organisaatio luo arvoa asiakkaalle tapahtumien ketjussa, prosessissa. Kuinka tunnistetaan asiakastarpeet ja miten muokataan organisaatorakennetta niin, että yrityskulttuuri, toimintajärjestelmät ja mallit palvelevat tämän tavoitteen saavuttamista. Kuinka varmistetaan työntekijöiden ikääntyessä ja siirtyessä eläkkeelle hiljaisen tiedon kerääminen ja siirtäminen organisaatiossa eteenpäin hyödyttämään koko prosessia.

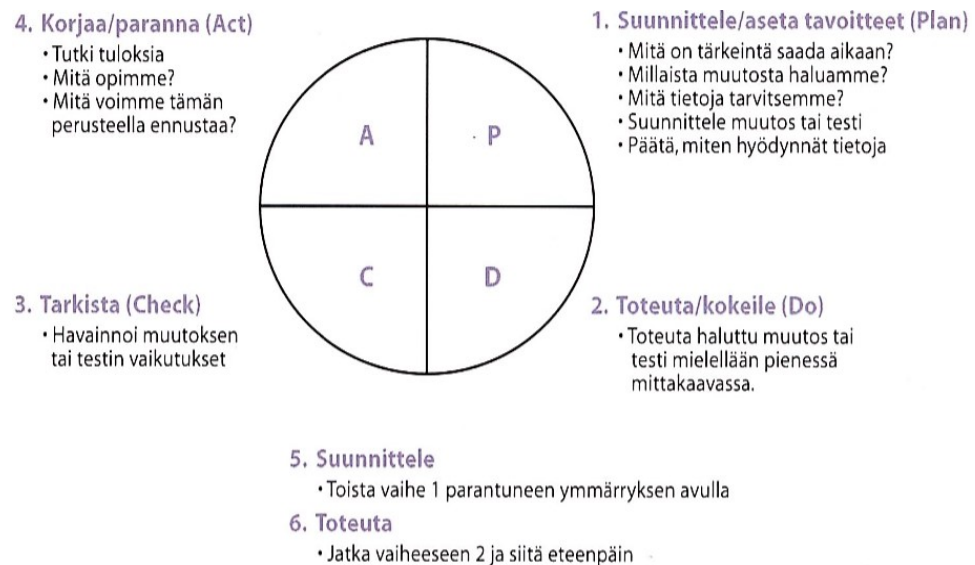
Prosessijohtamisen tavoitteena ovat hyvä taloudellinen tulos, korkea tuottavuus, asiakkaiden tyytyväisyys sekä henkilöstön aktiivisuus, kurinalaisuus ja motivaatio. Johtamisessa on tunnistettava organisaation avainprosessit, kuvattava ne ja parannettava sekä kehitettävä niiden toimintaa jatkuvasti luomalla asiakkaalle arvoa tuottava ketju. Useat muut johtamisen maalit perustuvat prosessien analysoimiseen ja analysoinnin tulosten perusteella tapahtuvaan prosessien parantamiseen. Näitä malleja ovat mm. kevyt toimintatapa (Lean management), liiketoimintaprosessien johtaminen toimintojohtaminen, laadun hallinta ja Six Sigma.

Tavoitteena on organisaation liiketoiminnan logiikan mallintaminen toimintaketjuiksi eli prosesseiksi ja kehittää niitä niin, että työntekijät ymmärtävät ja hallitsevat liiketoiminnan kokonaisuutta, toimintaketjusta karsitaan pois lisäarvoa tuottamaton työ sekä tuotetaan asiakkaille parempaa palvelua. Tällä on vaikutusta koko organisaation motivaatioon ja yhteistyöhön. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen tehostuu ja korostuu kehittämispäätöksissä. Tämä johtaa parempiin tuotteisiin, toimitusten tehostumiseen ja parempiin palveluihin.

Prosessien ongelmina ovat niiden monimutkaisuus, hallitsemattomuus ja tehottomuus sekä asiakaskontaktien puutteet. Ongelmana on, että toiminta mallinnetaan liian yksityiskohtaisesti. Tehokkaassa prosessijohtamisessa toiminta on mallinnettava loogisten tasojen mukaan. Johtamiseen liittyvinä tasoina ovat liiketoiminnan (business) kuvaaminen, ostologiikan ja ansaintalogiikan vertaaminen sekä toiminnan ja prosessien kuvaaminen. Kehittämiseen liittyvinä tasoina ovat palveluiden ja tuotteiden kuvaaminen sekä työn kulun kuvaaminen. Prosessien avulla tunnistetaan eri toiminnoissa tarvittava osaaminen. (Ahonen, Rautakorpi, s. 28, Hannus, s. 4, 31, 32, 35, Laamanen, Tinnilä, s. 5-7, 10-12, 29, 31).

Pysyvä kilpailuetu saavutetaan kyvyllä kehittyä ja oppia kilpailijoita nopeammin. Suorituskyky paranee muutoksen kautta vain, jos prosessin toiminta toteutetaan uudella ja parempia tuloksia tuottavalla tavalla kohdistamalla tehokas kehittäminen itse prosessiin. Tämä prosessiajattelun muutos organisaatiossa edellyttää muutosjohtamista. Kehittämisessä tunnistetaan ongelma ja sovitaan korjaavista toimenpiteistä. Tehostettaessa kehittämistä pyritään poistamaan myös ongelman syy. Jatkuvassa parantamisessa korostuu tiedon analysointi.

Demingin laatuympyrä (kuva 10) on keskeinen menetelmä prosessin kehittämisessä, laatujohtamisessa ja jatkuvassa parantamisessa. Tehokas prosessin johtaminen edellyttää muutosjohtamista ja tehokas kehitystyö edellyttää keskittymistä prosessiin. (Laamanen, Tinnilä, s. 39-42).



Kuva 10. Demingin ympyrä, Laamanen, Tinnilä s. 40.

2.7. LEAN johtaminen

Lean johtamisen osiossa keskitytään yleiskuvaukseen, keskeisen käsitteistön ja nimikkeistön avaamiseen. Lean johtamista on käsitelty laajemmin Strategisen johtamisen ja talouden opintojakson projektityössäni, josta seuraavassa on tiivistelmä. LEAN johtaminen on kehitetty alun perin Japanissa autotehtaiden tarpeisiin. Sen tekivät tunnetuksi James Womack ja Danien Jones kirjoittamassaan kirjassa Toyotan uudesta johtamistavasta. Lean on työkalu, joka kokoaa yhteen prosessin kehittämisen ja laadun ajatuksia ja menetelmiä muodostaen niistä kokonaisen johtamisjärjestelmän. Se on toimintastrategia tavoitteiden saavuttamiseksi. Perimmäisenä ajatuksena on auttaa organisaatiota keskittymään olennaiseen eli tuottaa kustannustehokkaasti asiakkaalle lisäarvoa. Tavoitteena on virtaustehokkuuden jatkuva parantaminen käyttämällä kapasiteettia tehokkaammin ja hallitsemalla, vähentämällä ja eliminoimalla hukkaa ja virheitä prosessin aikana. (Hannus, s. 208, Liker, s. 28, 29, Kukkonen, s. 5, 10, Modig, Åhlström, s. 5, 6, Vuorinen, s. 71-79).

Kevyessä toimintatavassa Leanissa karsitaan kaikki turha organisaation toiminnasta ja valmistetaan imuohjauksella palveluita ja tuotteita oikeaan tarpeeseen mahdollisimman pienissä erissä. Keskeisenä pyrkimyksenä on vähentämällä hukkaa ja virheitä tuottamalla lisäarvoa asiakkaalle ja näin saavuttaa lyhyemmät toimitusajat, halvemmat hinnat, parempaa laatua ja oikein mitoitettua tuotevalikoimaa. Lean menetelmässä käsitteellä resurssitehokkuus mitataan vertaamalla kuinka paljon jotain resurssia on hyödynnetty tietyssä ajanjaksona.

Organisaatiotasolla resurssitehokkuudella voidaan osoittaa, kuinka tehokkaasti organisaatio käyttää kaikkia resurssejaan. Tässä yhteydessä käytetään käsitettä vaihtoehtoiskustannus. Sillä kuvataan tappiota, joka syntyy käyttämättömistä resursseista ja mahdollisuudesta käyttää osa näistä investoinneista johonkin muuhun tuottavaan toimintaan. Vaihtoehtoiskustannuksella ohjataan organisaatiota hyödyntämään tuotantoresurssejaan mahdollisimman tehokkaasti ja maksimoimaan niiden tuotantopanosia. (Laamanen, Tinnilä, s. 26, Liker, s. 7, 28, 29, Kukkonen, s. 5, 10, Modig, Åhlström, s. 5-16, Vuorinen, s. 71-79).

Virtaustehokkuus syntyy organisaation prosesseissa, joissa virtausyksiköt jalostuvat ja siinä huomio kiinnitetään jalostettavaan yksikköön. Sen lisääntymisellä lyhennetään aikaa, joka kuluu tarpeen tunnistamisesta sen tyydyttämiseen. Organisaation perusosia ovat prosessit, joissa kaikki työ tehdään. Prosesseissa työstä poistetaan kaikki arvoa tuottamattomat toiminnot. Arvon siirtotiheys pyritään maksimoimaan ja arvoa tuottavat osat yhdistämään. Virtaustehokkuuden arvo määritellään asiakkaan näkökulmasta ja välittömän eli konkreettisen tai välillisen eli kokemusperäisen tarpeen tyydyttämisestä. Virtaustehokkuus voidaan määrittellä arvoa tuottavien toimintojen summana, joka jaetaan läpimenoajan suhteessa.

Virtausyksikön läpimenoaika on aika, joka kuluu virtausyksikön etenemiselle prosessin alusta loppuun. Lean:ssä prosessit määritellään virtausyksikön näkökulmasta, jossa kaikki arvoa tuottavat toiminnot siirtävät arvoa. Läpimenoaika määritellään Lean:ssä seuraavasti, se on aika prosessin alkamisesta sen päättymiseen. Littlen lain avulla voidaan selvittää, miksi joku tuotantolinja on toista hitaampi, kun tiedetään käsiteltävien tai keskeneräisten virtausyksiköiden lukumäärä ja niiden valmistuksessa käytetty jaksoaika. Laki osoittaa läpimenoaikojen kasvavan, kun keskeneräisten virtausyksiköiden lukumäärä kasvaa ja jaksoajan pituus vaihtelee. Tämä pienentää virtaustehokkuutta. (Kukkonen, s. 7, Liker, s. 7, 29, Modig, Åhlström, s. 7-26, 34-36, 44, Vuorinen, s. 71-80).

Tärkein tekijä on prosesseissa oleva vaihtelu, joka voi aiheutua resursseista (ihmiset, koneet), virtausyksiköistä (tuotteet, palvelut, materiaalit) tai ulkoisista tekijöistä (saapumisajat, käsittelyajat, kausivaihtelut, kysyntä). Ne vaikuttavat palveluaikaan tai saapumisaikaan eli vaihtelua on ajassa, joka virtausyksiköiltä kuluu prosessiin saapumiseen tai sen läpikäymiseen. Läpimenoaikojen, resurssitehokkuuden ja vaihtelujen välistä yhteyttä voidaan selvittää John Kingmanin 1960-luvulla kehittämän kaavan ja kuvaajan avulla. Läpimenoaika pitenee pystyakselin asteikon mukaisesti ja käyttöasteella eli prosessitehokkuuden prosenttiluvulla ilmoitetaan resurssien hyödyntämisen tehokkuus maksimiarvosta. Tiivistettynä sama asia tarkoittaa; mitä kuormitetummat prosessit ovat, sitä pidemmät ovat myös läpimenoajat. Pullonkaulojen laki selittää, mistä johtuu, että organisaatio ei onnistu tehostamaan virtaustaan. (Kukkonen, s. 7, 8, Modig, Åhlström, s. 37-44).

2.8. Tavoite- ja tulosjohtaminen

Tavoite- ja tulosjohtamisen osiossa keskitytään yleiskuvaukseen, keskeisen käsitteistön ja nimikkeistön avaamiseen. Tavoite- ja tulosjohtaminen tarkoittavat samaa asiaa eli ovat tavallaan toistensa synonyymejä. Kun tavoitteella kuvataan tulevaisuudessa määriteltyä haluttua tilaa, niin tuloksella osoitetaan, miten tämä haluttu tila on toteutunut. Keskeisenä ajatuksena on johtaminen tavoitteiden ja omakohtaisen tarkkailun avulla. Tavoitejohtamisen periaatteena on parantaa organisaation suorituskykyä kytkemällä koko organisaatio kehittämiseen ja johtamiseen laajemmalla tulosvastuulla. Tulosjohtamisen vuosisuunnittelussa määritellään organisaation avaintulokset, esimerkiksi liikevaihto, kate ja tulos.

Tavoitejohtamiseen ja Suomessa kehitettyyn tulosjohtamiseen liittyy kiinteästi strategian toteuttaminen sekä suorituksen ja suorituskyvyn johtaminen. Tavoitejohtamisen prosessissa esimies ja alainen sopivat yhteiset tavoitteet, alaisen vastuualueet ja halutut tulokset. Nämä toimivat mittareina ohjattaessa yksikön toimintaa ja arvioitaessa työntekijöiden tuloksia. Tulosjohtamisen erona tavoitejohtamiseen on työn syvällisemmän tarkoituksen ymmärtämisen korostuminen ja työntekijöiden kyvykkyyden lisääntyminen sovitun tuloksen aikaan saamisessa sekä työelämän laadun ja mielekkyyden parantumisessa. (Laamanen, Tinnilä, s. 16).

Tavoite- ja tulosjohtamisen syntyyn vaikutti organisaatiossa kerääntynyt tieto käyttäytymistieteistä (kuva 19). Työntekoon liittyvät pyrkimykset muuttuivat 1970-luvulla ja taloudellisen arvojen lisäksi työntekoon vaikuttivat sosiaaliset ja ihmisenä kehittymiseen liittyvät tekijät. Perinteinen tehtävä keskeinen johtamistapa muuttui tavoitteellisempaan suuntaan, kun avaintuloksista pyrittiin sopimaan ja keinojen valinta tavoitteiden saavuttamiseksi jätettiin työntekijöiden ja tiimien vastuulle. Näin saatiin esille työntekijöiden luovuus ja inhimilliset voimavarat pyrittäessä yrityksen kannalta tärkeiden tavoitteiden saavuttamiseen.

Tavoitejohtaminen on kokonaisvaltainen johtamisjärjestelmä. Siinä pyritään tasapainoisesti huomioimaan kaikki yrityksen tasot ja johtamisen funktiot, toiminnot. Tavoitteiden asettamisessa hyödynnettiin kehityskeskusteluita viestinnän, motivoinnin ja mittareiden asettamisen välineenä. 1980-luvulla tavoitejohtamisen rinnalle otettiin uutena käsitteenä tulosjohtaminen kuvaamaan paremmin tuottavuuden ja tuloskorttiajattelun mukanaan tuomaa uutta strategista lähestymistapaa, ihmiskorostuneisuutta ja teknologian kehitystä. (Juuti 2006, s. 20, 32, 33).

Tavoite- ja tulosjohtamisen yhteydessä voidaan puhua suorituskyvyn johtamisesta, organisaatorajat ylittävästä tulosjohtamisesta ja tuloksellisuudesta, joka on vahvasti kytköksissä henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstöresurssien suorituskykyyn. Suorituskyvyn johtaminen tarkoittaa systemaattista ja jatkuvaa tulosten parantamiseen keskittyvää lähestymistapaa, jossa huomioidaan jatkuva oppiminen, keskittyminen laskennallisiin tulosmittareihin sekä tuloksiin perustuvaan päätöksentekoon.

Suorituskykyyn liittyvät myös strategiset määritykset, toteutus ja tavoitteiden asettaminen. Suorituskyvyn johtaminen kattaa sen tuloksellisuuteen vaikuttavan johtamisen sekä eri tasojen suoritusten mittaamisen. Tulosjohtamisessa on syytä huomioida asiakasnäkökulman mukaan ottaminen asiakkuuden johtamisen kautta ja samalla on hahmotettava, kuinka tunnistetaan asiakkaalle arvoa tuottava prosessi. Asiakkuuksien johtamisen tavoitteena on rakentaa yhteistyössä asiakkaan kanssa pitkä asiakassuhde, joka toimii asiakkuuden ehdoilla. Pyritään sovittamaan molemmille osapuolille arvoa tuottavat prosessit yhteen.

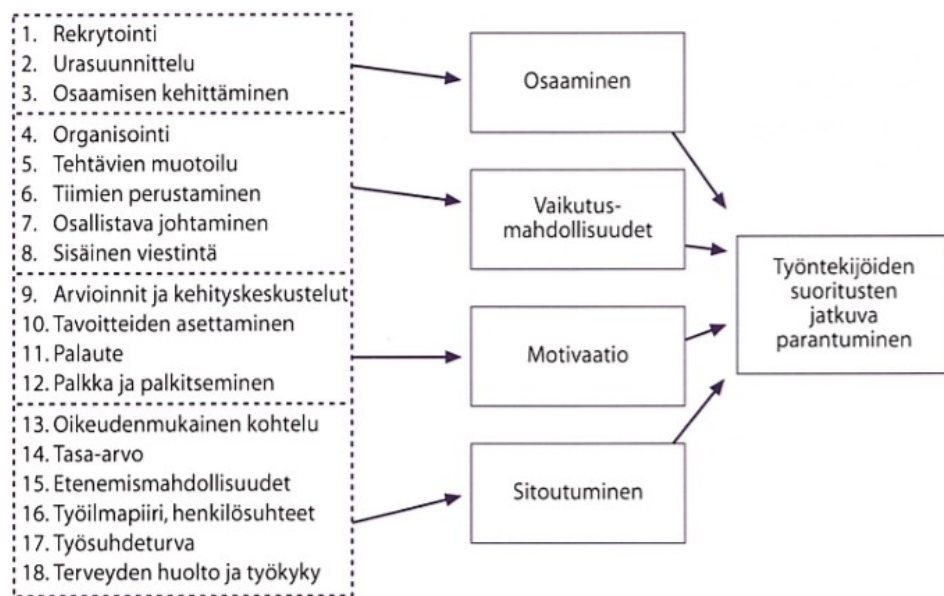
Asiakkuusajattelun kilpailukyky perustuu yrityksen kyvylle auttaa asiakasta luomaan arvoa itselleen. Tuote tulee määrittellä prosessiksi ja vaihdannan kautta siirretään yrityksen osaamista osaksi asiakkaan arvontuottoa. Yrityksen on kannettava vastuuta asiakkuuden kehittymisestä ja tarjottava asiakkaalle mahdollisuuden tuottaa itselleen uutta lisäarvoa. Asiakkuuden arvonnousu on johtamistyön kestävästä tavoitteena ja se sisältää asiakkuuden kannattavuuden sen koko elinkaarella, rahallisen volyymin, asiakasosuuden, keston, osaamisarvon, referenssiarvon ja asiakastyytyvyyden. Asiakkuuksien arvon nousu ja kehittäminen toteutetaan asiakkuuksia analysoimalla ja muodostamalla asiakkuusstrategia. (Huttunen, s. 20, Pakarinen, Mäki; s. 94-104, Storbacka, Lehtinen, s. 19, 20, 29, 30, 32).

2.9. Henkilöstö- ja muutosjohtaminen

Henkilöstö- ja muutosjohtamisen osiossa keskitytään yleiskuvaukseen, keskeisen käsitteistön ja nimikkeistön avaamiseen. Henkilöstöjohtamisen merkitys ja vaikuttavuus korostuu työelämän laadussa. Henkilöstöjohtamiseen sisältyy kaikki tarkoituksellinen organisaatiossa olevien ihmisten johtamiseen liittyvä toiminta, kuten henkilöstötoiminnot, -käytännöt ja -prosessit sekä henkilöstön ohjauksen, muutoksen johtamisen ja strategisen henkilöstöjohtamisen. Tavoitteena on varmistaa toiminnalle riittävät henkilöstöresurssit ja niiden oikea kohdentaminen sekä osaaminen, sitoutuminen ja hyvinvointi. Julkisen sektorin henkilöstöjohtamisen haasteina ovat muutokset toimintaympäristössä ja toimintatavoissa, henkilöstön eläköityminen ja haasteet uusien työntekijöiden rekrytoinnissa, kiristynyt talous ja osaamisen kehitystarpeet. (Pakarinen, Mäki, s. 27-34).

Henkilöstö- ja muutosjohtamisessa henkilöstöjohtaminen liittyy käsitteiden ja teorian osalta ihmissuhdekoulukuntaan. Sillä tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen johtamista, työelämäsuhteiden hoitamista ja johtajuutta. Tärkeänä osana on muutostarpeen huolellinen perustelevuus ja sisäinen viestintä sekä muutoksella tavoiteltavan hyödyn avaaminen henkilöstölle. Muutosjohtamisessa keskeisiä haasteita ovat muutostarpeen ennakointi ja määrittely, henkilöstön motivointi ja sitouttaminen jatkuvaan muutokseen, henkilöstön osaamisen kehittäminen ja pysyvä muutosvalmiuden luominen sekä työhyvinvoinnista huolehtiminen. Tärkeänä työkaluna ovat tulos- ja kehityskeskustelut.

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan myös johtamiskäytäntöjä, joissa ihmisten toimintojen kautta saavutetaan organisaatiolle asetettujen tavoitteiden mukaisia tuloksia. Henkilöstöjohtamisen rooli organisaatiossa on muuttunut hallinnollisten toimenpiteiden suorittamisesta strategiseksi johtamisvälineeksi eli strategiseksi henkilöstöjohtamiseksi (kuva 11). Kansainvälistymisen myötä uusiksi henkilöstöjohtamisen haasteiksi on muodostunut monikulttuurisuus, erilaisuuden kohtaaminen ja työntekijöiden muutto maasta toiseen. Henkilöstöjohtamisen toimintoja ja onnistumista voidaan mitata organisaatiotasolla henkilöstötilinpäätöksellä. Monet henkilöstöjohtamisen toiminnoista voidaan kuvata prosessien avulla. Haasteena on, että niihin osallistuu koko henkilöstö jollakin tavalla ja ne ovat usein abstrakteja eli käsitteellisiä kuten osaamisen kehittäminen, kehityskeskustelut ja työkyvyn kehittäminen. (Laamanen, Tinnilä, s. 30-31).



Kuva 11. Henkilöstöjohtamisen tehtäviä, Laamanen, Tinnilä s. 30).

Resurssilähtöisyyden korostuminen on muokannut voimakkaasti liikkeenjohtamisen toimialaa viime vuosikymmeninä. Ulkoisen toimintaympäristön sijaan huomiota kiinnitetään liiketoiminnan menestymisen kannalta kriittisiin tekijöihin, organisaation sisäiseen maailmaan sekä yrityksen hallitsemiin resursseihin ja erityisesti henkilöresursseihin. Henkilöstöjohtamisen korostuminen osana liikkeen johtamista näkyy alan teoriapohjaa syventävän ja laajentavan tutkimustoiminnan lisääntymisenä sekä käytännön toiminnassa ammattimaisempaan ja määrätietoisempaan ihmisten johtamiseen 1970-luvun ja 1980-luvun vaihteessa. (Juuti 2006, s. 71).

Henkilöstöjohtamisen toteutumista voidaan mitata D. E. Guestin 1987 esittämien seuraavien neljän tuloksen perusteella:

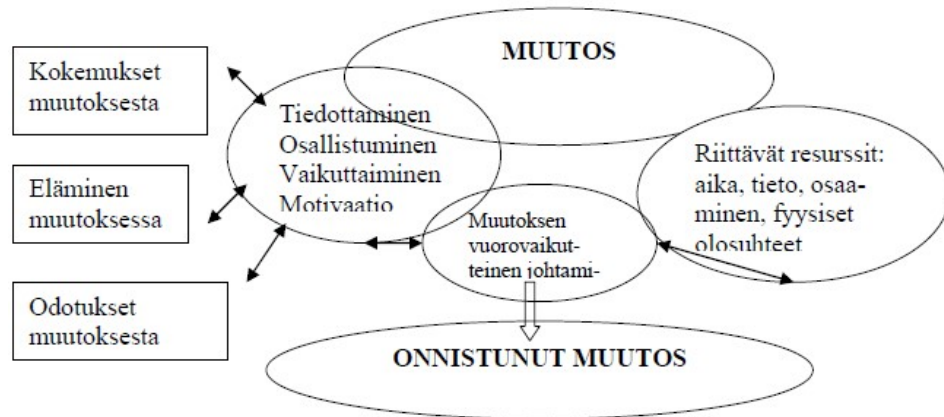
1. Henkilöstöjohtamisella saadaan henkilöstö sitoutumaan.
2. Henkilöstöjohtamisella pyritään toiminnan yleiseen joustavuuteen.
3. Sen avulla tavoitellaan toimintaa, joka täyttää korkeat laatukriteerit.
4. Sen avulla pyritään integroimaan henkilöstön erilaiset käytännöt.

Henkilöstöjohtamisen kriittisten piirteiden tunnistaminen K. Sissonin 1990 esittämien neljän teesin mukaan seuraavasti: liiketoiminnan yleiseen ja henkilöstökäytäntöjen keskinäiseen suuntaan liittyvä integraatio, vastuu henkilöstöjohtamisesta kuuluu linjaorganisaatiolle, jossa korostetaan henkilöstön ja johdon välisiä käytännön suhteita sekä sitoutumista ja aloitteellisuutta. C. Hendryn 1995 kuvaamat henkilöstöjohtamisen kolme ominaispiirrettä ovat seuraavat: organisaation tärkeimpänä resurssina nähdään henkilöstö, liiketoimintastrategiaan integroidaan henkilöstökäytäntöjä ja henkilöstöjohtaminen nähdään omana ammattialueena, jota toteuttamaan on muodostunut oma toimialansa. Yhdistävänä tekijänä edellisille löydöksille on, että kaikki henkilöstön suoritukseen vaikuttavat toimenpiteet suoritetaan samansuuntaisina ja samanaikaisesti. Löydökset sisältävät myös linjauksia arvomaailmasta, jossa korostuvat henkilöstön oleminen tärkeänä osana johtamista sekä organisaation kokonaistoimintaa palvelevia ominaisuuksia kuten henkilöstön aloitteellisuus, joustavuus ja sitoutuminen ovat.

Työvoiman ikääntyessä tulee henkilöstöjohtamiseen uusi ulottuvuus, ikäjohtaminen. Fyysisen suorituskyvyn laskiessa henkisten voimavarojen kasvu ylläpitää ikääntyvien työntekijöiden työkykyä. Työntekijän työkyky muodostuu toimintakyvystä ja terveydestä, arvoista ja asenteista, osaamisesta ja työn sisällöstä sekä työyhteisöstä ja työympäristöstä. Työelämässä jatkuvasti tapahtuvat muutokset sekä tehokkuuden korostuminen koettelevat työntekijöiden voimavaroja. Uupumisen välttämiseksi on saman työkuormituksen jälkeen iäkkäämmälle työntekijälle varattava enemmän aikaa palautumiselle kuin nuoremmalle työntekijälle. Myös hyvin organisoidulla työyhteisöllä ja mielekkäällä työympäristöllä on vaikutusta työssä jaksamiseen. (Ilmarinen, Lähteenmäki, Huuhtanen, s. 51-56, 67, 69, 74-76, Juuti 2006, s. 72-75).

Muutosjohtamista tarvitaan muuttamaan organisaatiossa prosesseihin liittyviä ajattelumalleja ja asenteita. Kyky oppia ja kehittyä kilpailijoitaan nopeammin on ainoa pysyvä kilpailuetu. Muutoksen tapahtumisnopeuteen vaikuttavat ongelman syntyhistoria, laatu ja sen laajuus. Tämä vaatii suuria interventioita eli asioihin puuttumista, jotta muutos käynnistyy ja se on riittävän laaja tulosten saavuttamiseksi. Muutokset voidaan jakaa ulkoisista muutoksista syntyviin ja sisäisistä kehitystarpeista syntyviin. Muutoksella parannetaan suorituskykyä vain, jos prosessin toimintaa toteutetaan uudella tavalla ja tehokas kehittäminen kohdistetaan prosessiin. Prosessien avulla organisaation kehittämiseksi luodaan oppivan organisaation malli ja infrastruktuuri. (Laamanen, Tinnilä, s. 39, 41, Lehto, s. 233-242, Tainio, Valpola, s. 181-184).

John Kotter ja Holger Rathgeber ovat tutkineet muutoksen vaikutuksia organisaatiossa ja tulosten perusteella he ovat määrittäneet onnistuneen muutoksen toteuttamiselle kahdeksan vaihetta (kuva 12). Muutostilanteen aiheuttaman prosessin läpiviemisen onnistumiselle on tärkeää, että kaikki organisaatiotasot ylimmästä johtoryhmästä keskijohtoon ja työntekijöihin asti ovat sitoutuneita päämäärään ja asetettuihin tavoitteisiin. Muutostarpeeseen herätään ja uudet mahdollisuudet tiedostetaan. Muutoksen lähtökohdat selvitetään ja tarvittavat toimenpiteet valmistellaan huolellisesti.



Kuva 12. Onnistuneen muutoksen osatekijöitä, Luomala s. 14.

Muutosjohtamisen tueksi on kehitetty John Kotterin esittämä kahdeksan vaiheen luettelo muutosjohtamisen mallista.

- Kotterin muutosjohtamisen mallissa on ensin luotava välttämättömyyden ja kiireen tunne tulevasta muutoksesta organisaatiossa auttamalla työyhteisöä havaitsemaan muutos ja sen vaatiman pikaisen toiminnan tarve.
- Muutoksen toteuttamiseksi on perustettava muutosta ohjaava tiimi, ryhmä josta löytyy johtajuutta, auktoriteettia, kommunikointikykyä, luotettavuutta, analyysikykyä ja nopean muutoksen sisäistämistä.
- Käynnistetään uuden toimintamallin suunnittelu. On selvittävä, miten tuleva muutos poikkeaa nykyisistä käytännöistä ja miten muutos pystytään viemään läpi. Ryhmässä päätetään mitä on tehtävä tämän toteuttamiseksi ja kehitetään muutokselle visio sekä strategia.
- Ryhmä viestii muutosvisiona ja strategiansa organisaatiolle. Tämän jälkeen aloitetaan vision ja strategian toteutus jalkauttamalla sekä sitouttamalla työyhteisöt asetettuihin päämääriin ja tavoitteisiin.
- Henkilöstölle annetaan laajat valtuudet muutosstrategian toteuttamiseen. Uutta toimintamallia testataan kokeilemalla ja muokkaamalla sitä tarpeen mukaan. Tämän jälkeen uusi toimintamalli otetaan käyttöön. Mahdolliset toteutuksen esteet tulee poistaa ja saada työyhteisöt toimimaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.

- Muutoksen etenemisen varmistamiseksi on kehitettävä lyhyen aikavälin selkeitä ja tavoitettavia onnistumisia ja voittoja. Näin varmistetaan lyhyen aikavälin tavoitteiden toteutuminen ja onnistuminen. Muutosvauhtia pidetään yllä ja pyritään saavuttamaan muutosstrategiassa ja visiossa asetetut tavoitteet.
- Kehitetyt parannukset on vakiinnutettava prosesseihin ja toteutettava lisää muutoksia.
- Näin luodaan uusi kulttuuri ja varmistetaan muutosprosessin toimintatapojen juurtuminen organisaatioon ja yrityskulttuuriin.

(Helin, s. 150, 151, Kiuru, s. 118, 119, Kotter, Rathgeber, s. 125, 127, Laamanen, Tinnilä, s. 41, Luomala, s. 14, 24, 25).

2.10. Tutustuminen johtamisen psykologiaan

Johtaminen on prosessi, jossa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi esimies tai johtaja vaikuttaa ryhmän jäsenien toimintaan. Johtajat vaikuttavat ratkaisuillaan ja toiminnallaan työyhteisön jäsenten työssä oppimiseen ja minäidentiteettiin. Johtajuus ja johtaminen ovat sosiaalinen prosessi, johon sisältyy johtajan lisäksi yksi tai useampi alainen ja jota säätelemällä esimies ja johtaja vaikuttavat organisaation tai ryhmän suoritteisiin sekä työyhteisön jäsenten tunne-elämään ja kognitioon eli ajatteluun ja havainnointiin. (Blake, Mouton, s. 15, 16, Juuti 2006, s. 114-115, 127).

Johtaminen määräytyy esimiehen ja johtajan käyttämiin aktiviteetteihin, joiden avulla muokataan organisaation tai ryhmän suoritteita sekä työyhteisön jäsenten minäkäsitystä, emootiota eli tunnetta, motivaatiota, ajattelua ja toimintastrategiaa. Johtajakeskeinen lähestymistapa käsittää ajatukset maalaisjärjen käytöstä aina johtamisprosessien implisiittiseen eli niistä seuraavaan ymmärrykseen. Helposti havaittavat riippuvuudet eivät valaise tapahtumien taustalla vallitsevia kausaalirakenteita eli syy-seuraussuhteita. Johtajakeskeisen lähestymistavan heikkoutena on koulutuksen keskittyminen korostetusti prosesseihin. Tällöin jäädytään kauaksi alaisten suorituksista ja reaktioista. Koulutuksessa tulisi huomioida alaisten prosessit, jotka kuvaisivat paremmin odotettavissa olevaa muutosta. Tärkeintä johtamisen käytännössä ja tutkimuksessa on ymmärtää alaisten tunteita, kehitystä ja motivaatiota sekä analysoida niiden pohjalta vaikutusmahdollisuuksia prosesseihin. (Blake, Mouton, s. 15, 16, Juuti 2006, s. 114-115, 127).

Johtaminen lähtee itsensä johtamisesta. Johtajalla on valmiuksia johtaa toisia, kun hän tuntee itsensä. Johtaminen on erilaisten yksilöiden ymmärtämistä. On tärkeää, että johtaja kykenee auttamaan organisaatiota ja työntekijöitä löytämään identiteettinsä ja itsensä muuttuvassa toimintaympäristössä. Organisaatiolla on aina asetettu tavoite, jonka saavuttamiseksi johtaja joutuu työskentelemään inhimillisen tekijän eli johdettaviensa kanssa. Organisaatiossa on oma hierarkiansa, jonka avulla eri johtamissuhteet hoituvat. Keskinäisten ja erinomaisen johtajan erottaa toisistaan kyky toimia henkisenä johtajana.

Persoonallisuus säätelee ihmisen kykyä käsitellä ja valikoida tietoa sekä vaikuttaa erilaisissa tilanteissa toimimiseen. Uusi tieto yhdistetään ja ymmärretään aiemman tiedon avulla. Parempaa johtamista tuottavat onnistumiskeskeisyys, myönteisyys ja positiivinen ilmapiiri, jossa ratkaisukeskeisyydellä pyritään myönteisiin päämääriin ja tavoitteisiin. Johtajan perustehtävänä on rakentaa toimintaa työntekijöiden vahvuuksien kautta. Suurimpaan osaan johtamisen keskeisistä kysymyksistä saadaan vastauksia soveltamalla käytäntöön ja ymmärtämällä psykologista pääomaa, joka on kyky soveltaa sen lainalaisuuksia käytännössä. Pääoma koostuu aineettomista sekä aineellisista ominaisuuksista ja se on yhteydessä työntekijän työtehoon. Sen lajeja ovat inhimillinen, taloudellinen, psykologinen ja sosiaalinen pääoma. Psykologinen pääoma yhdistetään myönteisiin tunteisiin, jotka parantavat työmotivaatiota ja sitoutumista. (Blake, Mouton, s. 24-26, Leppänen, Rauhala, s. 13, 29, 36, 40, 41, 44, 49, 50, 53).

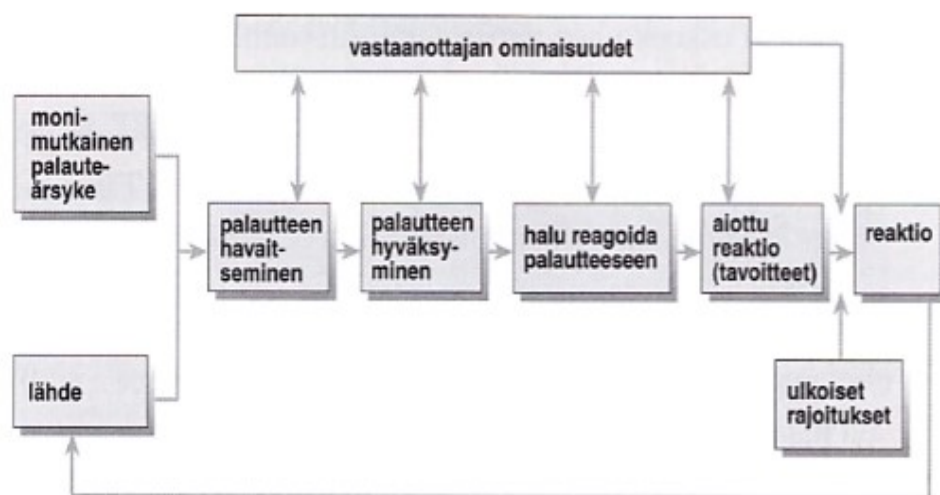
Johtaminen on ammatti ja tehtävä, johon opitaan ja kasvetaan ja se vaatii esimieheltä halua kehittyä tehtävässään. Johtamisen perustehtävänä on ohjata erilaisten tiimien ja työryhmien sekä yksittäisten ihmisten työskentelyä tukemalla ja saada heidän energiansa kohdistettua organisaation haluamaan tiettyyn suuntaan. Toimiva työyhteisö muodostuu seuraavista organisaation selkeistä perustehtävistä eli peruspilareista:

- Työntekoa tukeva organisaatio.
- Työntekoa palveleva johtaminen.
- Selkeät työjärjestelyt.
- Yhteiset pelisäännöt.
- Avoin vuorovaikutus.
- Toiminnan jatkuva arviointi.

Työntekijöiden on otettava entistä enemmän vastuuta toimintansa ja työnsä kehittämisestä sekä oltava itseohjautuvia asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Edellytyksenä on halu sitoutua ja ponnistella organisaation yhteisiin päämääriin sekä muutosta työyhteisöjen ja työntekijöiden asenteissa. Työntekijöiden asenteisiin, motivaatioon ja ulkoiseen käytökseen voidaan vaikuttaa johtajan omalla esimerkillä ja toiminnalla. Tämä vaikuttaminen on aina kaksisuuntaista vuorovaikutusta molempien osapuolien välillä. Työntekijät tekevät työelämässä jatkuvasti myös psyykkistä työtä pyrkien pitämään yllä sisäisen ohjauksen avulla mielihyvän sävytteistä ja eheää kuvaa itsestään. Tavoitteena on löytää mielekkyyttä työnteolle ja sen muutoksille, säilyttää itsemääräämisen pyrkimys ja itsenäisyys sekä löytää tasapaino itsetuntonsa ja haavoittuvuuden välillä. Työn kautta henkilöt voivat lisätä itsekunnioitustaan ja muokata minäkuvaansa. Pelkästään taloudellinen hyöty ei motivoi työntekoon, vaan tarvitaan myös työn mielekkääksi kokemisen tunteita. Edellä kuvattua psyykkistä työntekijän toiminnan lähtökohtaa ja työn vaatimusta kutsutaan mielekkyyksperiaatteeksi. (Järvinen 2001, 5. painos, s. 18, 19, 27, Järvinen 2012, 10. painos, s. 28, 139).

Keskeinen onnistumisen edellytys organisaatiossa tehtävissä kehityshankkeissa tai muutoksissa on, että johto käy keskustelua aiheista keskenään ja pääsee yksimielisyyteen vaadittavista tehtävistä ja tavoitteista. Vasta tämän jälkeen voidaan muutokset perustella työntekijöille. Näistä lähtökohdista käynnistyy työyhteisössä keskustelu ja pohdinta muutosten eduista ja haitoista. Tämä prosessi on muutoksen tekemisen vaihe organisaatiossa, jonka aikana työstetään muutosvastarintaa. Muutoksen menestyksellinen läpivienti organisaatiossa edellyttää johdolta määrätietoista ja pitkäjänteistä työtä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Järvinen 2001, 5. painos, s. 21, 22).

Kun palautteen antamista ei käytetä tehokkaasti, voivat tulokset olla tavoitteiden vastaisia ja negatiivisia. Palautteen antaminen yksittäiselle työntekijälle ja työyhteisölle on kehittymisen, oppimisen ja itsetunnon vahvistumisen kannalta tärkeää. Kehittyäkseen ja muokatakseen minäkuvaansa työntekijä tarvitsee huonon palautteen lisäksi myös myönteistä palautetta. Johtamistyössä palautteen antaminen vaatii esimieheltä hienovaraisuutta ja herkkyyttä sekä kykyä asettua toisen työntekijän asemaan. Johtajan ja esimiehen asennoituminen palautteen antamistilanteessa välittyy puheiden ja sanojen läpi. Työntekijät tarvitsevat kokemuksia siitä, että heitä arvostetaan, kunnioitetaan ja heistä sekä heidän työsuorituksistaan ollaan kiinnostuneita ja ne huomioidaan. Ulkoinen palaute auttaa työntekijöitä, työyhteisöä ja organisaatiota korjaamaan virheellisiä suoritteita, tunnistamaan ja ratkaisemaan esiintyviä ongelmia sekä lisää työmotivaatiota ja selkeyttää tavoitteita. Palautemallin prosessikaavio (kuva 13) kuvaa mallia, jolla palautteen saaja käsittelee saamaansa palautetta. Palautetta voidaan kerätä myös käyttämällä 360-asteen palautekyselyä. Siinä pyydetään palautetta ja arviointia esimiehen toimintatavoista. Kysely lähetetään saman tason esimiehille, alaisille, omalle esimiehelle ja jopa asiakkaille. Sen avulla saadaan monipuolinen kuva esimiehen käyttäytymisestä. (Järvinen 2001, 5. painos, s. 26-29, Ruohotie, Honka, s. 84, 88, 89, 92).



Kuva 13. Palautemallin prosessikaavio, Ruohotie, Honka, s. 89.

Johtamistyössään esimies tarvitsee keskustelun taitoa ylläpitämään avointa ja välitöntä työilmapiiriä, delegoidessaan töitä eteenpäin, motivoidessaan ja antaessaan palautetta tehdystä työstä sekä välittäessään tietoa työyhteisössä. Esimiehen on myös käytettävä valtaansa ja johdettava työntekoa. Esimies on alaisten silmissä aina auktoriteetti. Tätä ominaisuutta esimiesten on opittava käyttämään johdettaviensa ja koko yrityksen menestymiseksi. Erilaisissa konfliktitilanteissa esimiehen ei pidä provosoitua missään tilanteessa. Ei edes silloin, kun häntä provosoidaan. On hyvä tiedostaa, että provosoitumisen aiheuttavat tuntemukset ovat terveitä ja normaaleja. Olennaista on, että ei toimita välittömästi tunnekuohun vallassa, vaan otetaan niihin ensin etäisyyttä ja pyritään tutkimalla ja ymmärtämällä saamaan käsitys, mistä tilanteesta oikeastaan on kysymys. (Järvinen 2012, 10. painos, s. 16, 19, 24).

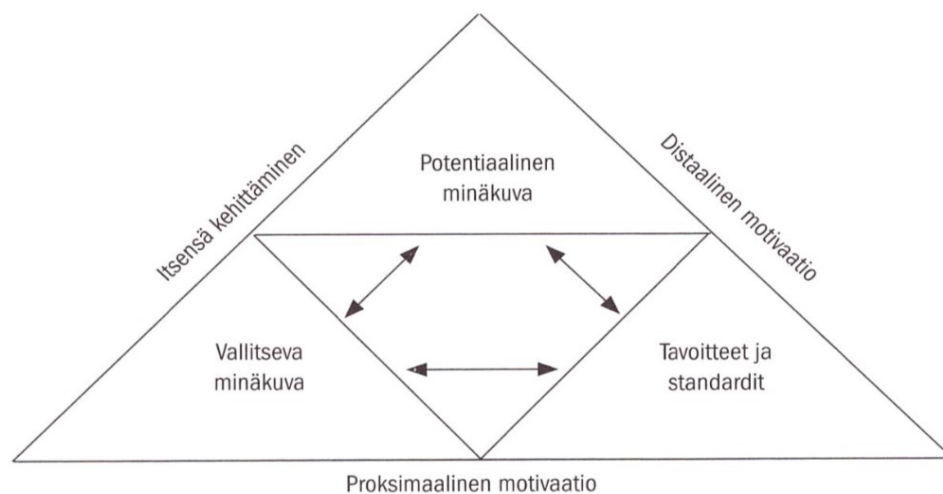
Työpaikan toimintojen lähtökohtana on perustehtävä, jolla määritetään työpaikan olemassaolo, työtehtävät ja aikaansaannokset. Edellä esitetyt toimivan työyhteisön perustehtävät eli peruspilarit on oltava kunnossa tuloksellista ja toimivaa työyhteisöä luotaessa. Esimies johtaa erilaisia ryhmiä ja yksilöitä tärkeimpänä tehtävänä huolehtia, että ne ovat tietoisia perustehtävästään ja toimivat sen mukaisesti. Perustehtävä on kovasta markkinoiden kilpailusta johtuvassa jatkuvassa muutoksen tilassa ja sitä pitää jatkuvasti selkiyttää ja tarkistaa. Kokonaisuuden ymmärtäminen ja näkeminen on vaikeaa.

Esimiesten tehtävänä on huolehtia, että ryhmät ja yksilöt ymmärtävät tehtäviensä olevan osa koko organisaation toimintaa sekä kytkeytyvän osaksi palveluprosessia tai tuotantoprosessia. Ryhmän johtamisessa korostuu ryhmän perustehtävän hoitaminen yrityksen näkökulmasta tuloksellisesti. Kun ryhmä on luovimmillaan ja tehokkaimmillaan, se saa yksilöt luomaan ratkaisuja ja ylittämään itsensä. Työyhteisön sisällä on kaksi erilaista puolta, sisäinen maailma ja työn maailma. Perustehtävää hoidettaessa toimitaan työn maailmassa. Jos ryhmä tekee muuta, se toimii sisäisen maailmansa mukaisesti. (Järvinen 2012, 10. painos, s. 27-29, 51, 52).

Alaisten minäkäsitys täyttää johtamisteorioiden kolme keskeistä ydinvaatimusta: se on avoin vaikutuksille, yksilön ominaisuus ja käsitteenä kattava. Se on myös olemukseltaan dynaaminen eli sen sisältö on riippuvainen tilanteesta. Johtaja pystyy vaikuttamaan alaisen minäkäsityksen määritteleviin merkityksiin niitä muuttavasti tai avartavasti. Ihmisten kyky palata muistoissa taaksepäin mahdollistaa erilaisten minäkuvien vertaamisen ja käsittelemisen aikaisemmin tapahtuneisiin kokemuksiin. Johtajan on ymmärrettävä, miten hän omalla toiminnallaan muokkaa alaisten sosiaalisia, psykologisia ja kognitiivisia eli tiedostavia suoritteita.

Persoonallisella identiteetillä tarkoitetaan sitä, miten yksilö määrittelee itsensä verrattuna toisiin ihmisiin havaitsemiensa eroavuuksien ja yhtäläisyyksien pohjalta. Tämän pohjalta määräytyy ihmisen käsitys omasta ainutlaatuisuudestaan. Sosiaalisella identiteetillä tarkoitetaan sitä, miten yksilö ollessaan vuorovaikutuksessa toisiin ihmisiin tai toimiessaan sosiaalisen yhteisön tai ryhmän jäsenenä määrittelee itsensä. Esimiesalaisuhteiden hoidossa on ihmissuhteisiin perustuva identiteetti tärkeässä osassa. Organisaation yhteisissä prosesseissa ja tiimityöskentelyssä on keskeisenä vaikuttimena kollektiivinen identiteetti. (Juuti 2006, s. 116-118).

Työstävän minäkäsityksen kehittivät Douglas Brown, Steven Freiberg ja Robert Lord vuonna 1999. Sen spesifinen eli erityisen sisällön aktivoituminen riippuu kontekstista tai äskettäin koettujen tapahtumien tuottamista vihjeistä. Brown ja Lord mallinsivat 2004 minäkäsitystä kolmella keskenään vuorovaikutuksessa olevalla komponentilla, jotka muodostavat kontrollisysteemin tunnetilojen ja motivaation säätelyyn. Komponentit ovat; potentiaalinen minäkuva, vallitseva minäkuva sekä standardit ja tavoitteet (kuva 14). Potentiaalisen minäkuvaan yhteydessä ovat tulevaisuuden pelot ja toiveet. Se määrittää, mitä yksilöstä voisi tulla tai mitä hän voisi olla. Vallitsevassa minäkuvassa kysytään, miten yksilö määrittää itsensä verrattuna määrätyn kontekstin virittämiin odotuksiin tai vaatimuksiin. Tavoitteilla keskeisenä tehtävänä on määrittellä standardit, joihin yksilö voi verrata saamaansa palautetta.

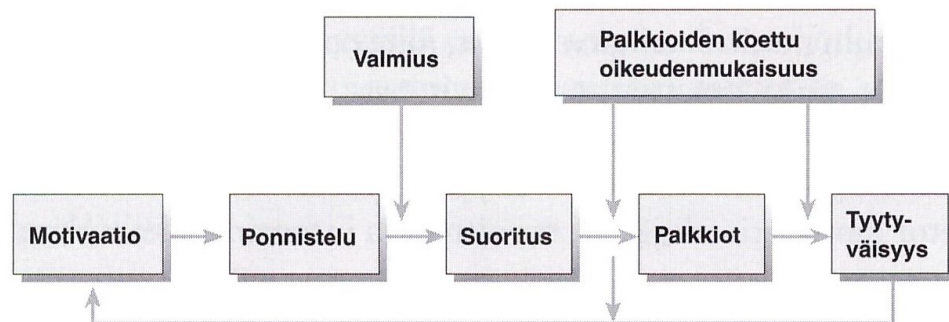


Kuva 14. Työstävän minäkäsityksen malli, Juuti 2006, s. 120.

Lisäksi ne määrittävät yksilön käyttäytymistä ja motivaatiota sekä avaavat minäkäsitykseen kuuluvaa itsesäätelyä. Tavoitteet ovat myös kontekstisidonnaisia skeemoja eli kaavoja, joilla suunnataan informaation prosessointia. Kontrollisysteemillä verrataan saatua palautetta relevanttiin eli oleelliseen ja keskeiseen standardiin, reagoidaan vaikuttamalla standardin ja palautteen väliseen ristiriitaan. Komponenttiyhdistelmiä voi olla useampia, joissa komponenteista toinen määrittelee standardin ja toinen komponentti tarjoaa palautelähteen. Potentiaalisen ja vallitsevan minäkuvan vertailu on perustana itsensä kehittämiselle. (Juuti 2006, s. 119-121).

Brown ja Lord laativat 2004 myös hierarkkisen itsesäätelymallin, jolla voidaan mallintaa motivaationaalisten kontrollisysteemien suoritteita käyttäytymisen suuntaajana. Sillä voidaan havainnollistaa erilaisten palautekytkentöjen yhdistämiä abstraktiotasoltaan erilaisia minärakenteita. Mallin kehittäjät pitävät sitä käyttökelpoisena useissa johtamistyöhön liittyvissä ongelmissa, esimerkiksi negatiivisen palautteen antamisessa. Motivaatio on psyykinen tila, joka liittyy tiettyyn tilanteeseen ja määrittää työntekijän ahkeruuden, aktiivisuuden ja vireyden tason hänen pyrkimyksissään toimima kohti mielenkiintonsa kohdetta. Motiivit ohjaavat yksilön toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi ja sitovat samalla osan ihmisen energiasta pyrittäessä kohti asetettua päämäärää.

Motivaatioilmiöön liittyy kiinteästi kolme ominaisuutta; systeemiorientoituminen, suunta ja vireys. Systeemiorientoitumisella tarkoitetaan työntekijän ja työympäristön välisiä voimia, jotka palauteprosessin kautta joko heikentävät tai vahvistavat hänen energiansa voimaa ja tarpeensa voimakkuutta päämäärän saavuttamiseksi. Suunta kuvaa, mitä kohti työntekijän käyttäytyminen suuntautuu ja vireyden avulla kuvataan energiavoimaa, jonka avulla työntekijä käyttäytyy tietyllä tavalla. Motivaatio on tilannesidonnainen ja liittyy usein johonkin tiettyyn tilanteeseen. Luonteeltaan motivaatio on dynaaminen vaihdellen tilanteesta toiseen. Toiminnan laatuun vaikutetaan asenteella ja toiminnan suorittamisen vireyttä kuvataan motivaatiolla. Työtyytyväisyys on seurauksena työsuorituksen palkitsemisesta ja palkkiota koskevat odotukset puolestaan vaikuttavat työmotivaatioon. Työnteko itsessään on riittävä palkkio sisäisesti motivoituneelle työntekijälle. Ulkoinen motivaatio liittyy työympäristöön ja siinä palkkio tulee työntekijälle jonkun muun kautta.



Kuva 15. Pelkistetty suoritusmalli, Ruohotie, Honka, s. 27.

Työmotivaation perusmalli (kuva 15) kuvaa työtyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden muodostamaa prosessia motivaatiosta ponnisteluiden, suoritusten ja palkkioiden kautta työtyytyväisyyden tilaan. Kun työmotivaatio lisääntyy ja työtyytyväisyys paranee, niin myös työsuoritus paranee. Työviihtyvyyden ja työsuorituksen välillä ei kuitenkaan ole suoraa syy-seuraussuhdetta. Siihen vaikuttavat työpaikan ihmissuhteet ja etenkin esimies-alaissuhde. Lisäksi tarvitaan kehittymismahdollisuuksia sekä riittävän haastavia ja hyväksyttäviä tavoitteita. (Juuti 2006, s. 121-123, Ruohotie, Honka, s. 13, 14, 24-28).

Käytännön työssään johtaja puntaroi päivittäin esimiestoiminnan peruskysymysten asioiden johtamisen (management) ja ihmisten johtamisen (leadership) välistä valintaa. Saamme itsellemme samastumisen kohteita onnistuneen johtamisen kautta. Koemme itsemme merkityksellisinä ja saamme identiteetin niiden sisäistämisen kautta. Näillä asioilla on merkitystä sekä meille että ympäristöllemme. Johtamisen perimmäisenä ajatuksena on uskomusten luominen. Kun ne kyetään luomaan uskottavalla tavalla, saadaan vallalle myös oikeutus. Näin ollen voidaan johtaminen nähdä syvällisenä merkityksen luomisen prosessina. Sen kautta voimme luoda käsityksemme todellisuudesta ja jäsenämme itsemme. Johtaminen kytkeytyy myös sosiaalisen todellisuuden muotoutumiseen. Sen vaikutus kanavoituu, sosiaalisten normien, yksilön tiedollisten toimintamallien, vuorovaikutuksen ja roolikäyttäytymisen kautta. (Juuti 2003, s. 7, 9-11).

Toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vaikutuksesta työntekijät kokevat karismaattisen johtajan ”pelastavan” heidät muutostilanteesta. Tämä karisman synty on yhteydessä työntekijöiden pelkoon muutoksesta ja työyhteisön kriisiin pelkoon. Työntekijät joutuvat kuitenkin karismaattisen johtajan omien käsitysten ja arvojen vaikutukseen. Erilaisten kriisien yhteydessä voi johtajan karisman tarve lisääntyä. Karisman lisääntyminen voi aiheutua johtamisen ensimmäisen ongelman; miten saavutetaan yhtenäiset työtavat ja yhteinen näkemys, joita voidaan tarvittaessa muokata ja miten saadaan muokattua jokaisen työntekijän merkityksellisyyden kokemisen tarve ja erilaisuus toisiinsa. Johtamisen ensimmäisen ongelman ratkaisun ytimenä on, kykenemmekö jokainen itse toimimaan kuten karismaattinen johtaja eli esittämään omat näkemyksensä ja kuuntelemaan toisten esittämiä näkemyksiä luomalla toimintalinjan, johon yhdistyvät muiden esitykset. Edellytyksenä on kyky kommunikoida eri osapuolten välillä. (Juuti 2003, s. 14, 15, 17, 18).

Johtamisen ensimmäinen ongelma on yhteydessä johtamisen toiseen ongelmaan, joka sivuaa valtaa. Se liittyy ristiriitaan, joka vallitsee yhteisön rakenteen joustavuuden, pysyvyyden ja kiinteyden välillä. Ongelman ratkaiseminen edellyttää avointa keskusteluyhteyttä organisaation ja työntekijän välillä. Johtamisen kolmannessa ongelmassa muodostuu kulttuurin ja yksilöiden kehittymismahdollisuuksista ja kehitystarpeista. Tarkasteltaessa yrityskulttuuria arvojen perusteella, voidaan yrityskulttuuri jakaa neljään osakulttuuriin: johdon, organisaation keskitason, konttoritoimihenkilöiden ja työntekijöiden kulttuuriin. Ongelman ratkaisun myötä olisi kyettävä siirtymään organisaatiokulttuurin seuraavalle tasolle, jossa käydään läpi itsenäisyyden, luottamuksen, toiminnan ja aloitteellisuuden vaiheet ja kohdataan luovuuden ja erilaisuuden haasteet.

Kaikkien kolmen johtamisongelman ratkaisussa ovat merkityksellisyyden kysymykset avainasemassa, kuinka voimme toteuttaa omaa unelmaamme työn kautta ja luoda itsellemme identiteetin tämän kautta samalla tuottaen iloa ja onnea sekä itsellemme että muille. Työntekijöiden energian vapauttamisessa on keskeistä huolehtia jokaisen hyvästä sopeutumisesta ja toisena keskeisenä keinona voidaan pitää kulttuurin kehittämistä, jolloin johtaminen nousee keskeiseen osaan yksilöiden samaistumisen kohteena. Sen kautta saadaan toiminnasta konkreettinen ilmenemismuoto organisaation ja yksilön päämäärien vuoropuhelulle. (Juuti 2003, s. 21, 26, 28, 30, 31, 33-35).

Valmentava johtaminen on kehittynyt valmentamisen kontrolloinnista. Valmentavalla johtamisella voidaan parantaa tuottavuutta, ihmissuhteita ja asiakassuhteita sekä vahvistaa organisaatiota ja parantaa työtyytyväisyyttä. Valmentavassa johtamisessa (coachingissa) on kyse tarkoituksellisesta ja myönteisestä muutoksesta, oman itsensä hyväksymisestä ja vahvuuksien korostamisesta sekä kehittymisestä, oppimisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Siinä on pääajatuksena oikeiden vastausten antamisen sijaan nostaa esiin ja esittää oikeita kysymyksiä. (Leppänen, Rauhala, s. 77, 78).

Muutoksen johtaminen on olemassa olevan organisaatiokulttuurin uudistamista ja perustuu työntekijän tietoisuuden tason nostoon. J. Burns esitti 1978 käsitteen muutoksen johtaminen (transformational leadership) verraten sitä vuorovaikutukselliseen johtamiseen, jonka perustana oli alaisen ja esimiehen välinen vaihtokauppa. Perinteisessä mallissa esimies määrittelee alaiselle tehtävät, pyrkii selvittämään alaisen tarpeet ja keinot sen tyydyttämiseen työn kautta. Alaisen motivaatio perustuu vaihdantaprosessin seurauksena tapahtuvaan tarpeiden tyydytykseen. Esimies pyrkii tehokkaaseen ja säästeliääseen prosessiin huomioiden alaisen materiaaliset ja taloudelliset tarpeet. Muutoksen johtamisessa taas alainen ja esimies luovat yhdessä suuren tehtävän ja arvokkaan päämäärän motivoimaan kaikkea toimintaa. Johtaja ajattelee henkilöä kokonaisuutena arvostamalla työntekijää hänen ajatustensa ja toimintojensa tulosten perusteella. Muutoksen johtaminen perustuu ajatukselle ihmisen pyrkimyksestä löytää elämälleen ja itselleen sekä olemassaololleen tarkoitus ja merkitys. (Juuti 2003, s. 65-67, 69).

Muutos käynnistyy alitajuisena prosessina, jonka aikana muutosvalmius kehittyy. Muutos alkaa, kun muutostarpeeseen herätään organisaatiotasolla. Kun tiedostetaan uudenlaisen ajattelutavan tarve herää organisaatiossa ahdistusta ja epävarmuutta. Työntekijöistä vasta osa tiedostaa tässä vaiheessa muutoksen tarpeen ja miettii sen vaikutuksia. Tällöin liian nopeasti toteutettu muutos synnyttää muutosvastarintaa. Muutosvastarinnan taustalla on uusien tilanteiden pelko, heikko epävarmuuksien sietokyky ja haluttomuus siirtyä epämukavuusalueelle. Tilanteessa johto visioi organisaation uutta olotilaa.

Visio on kirkas mielikuva tulevaisuudesta. Sen jalkauttaminen ja siihen sitouttaminen on haasteellista vaatien johtajilta kommunikointitaitoja ja selkokieliisyyttä. Kun visioon sitoudutaan, voidaan sitä ryhtyä toteuttamaan. Perusongelmana tehtäessä uudistuksia ja muutoksia on, miten esimies onnistuu tekemään ymmärrettäväksi ja viestittämään muutoksen tarkoituksen ja tavoitteet. Häneltä edellytetään konfliktien hallintakykyä, ihmissuhdetaitoja ja taitoa johtaa erilaisia projekteja ja prosesseja. Esimiehellä on oltava joustava johtamistyyli ja hänen on osoitettava johtajuutta. Lisäksi hänen on hallittava strategiaa ja omaa kehittymistään. Kehitystyössä onnistumiselle edellytyksenä on se, että organisaation toimintatavat ja arvot ovat uudistushenkisiä. (Juuti 2003, s. 207-209, Järvinen 2001, 2. painos, s. 52-67, Järvinen 2012, 10. painos, s. 97, 121, Leppänen, Rauhala, s. 103, Ruohotie, Honka, s. 141-143).

Onnistumiskeskeisessä johtamisessa tulee organisaatiossa pyrkiä inhimillisyyden ja sallivuuden ymmärtämisen kulttuuriin (kuva 16). Sekä positiivisten että negatiivisten tunteiden näyttäminen on sallittua. Johtajan omalla myönteisellä vireellä, läsnäololla ja tunnetilalla on suora vaikutus alaisten motivaatioon ja energisyyteen. Hyvän johtamisen perusta on esimiehen oma innostunut ja myönteinen asenne. Organisaation ja tiimien avoimuus ja toisten arvostaminen synnyttää myönteisen ilmapiirin, joten esimiehen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu edesauttaa yhdessä tekemisen hengen ja arvonnannon kulttuurin syntymistä. Positiivinen ilmapiiri helpottaa myös uusien innovaatioiden syntymistä ja uusien tuotantomenetelmien kokeilemistä ilman pelkoa epäonnistumisesta. Johtaja luo myönteisen ilmapiirin sekä saa yksilöt ajattelemaan luovemmin ja laajemmin. Hänen tehtävänsä on rakentaa oppimisen, tekemisen ja kokeilun kulttuuri, joka sallii virheiden tekemisen sekä tukee oppimiskeskeistä ajattelumallia. Esimiehen tehtävänä on johtaa dialogia eli vuoropuhelua työyhteisössään ja kykyä luottaa prosessiin, sietää epävarmuutta sekä hetkittäistä kaaosta. Johtajalla on oltava kyky saada työntekijät itse ohjautumaan. Hänen on oltava ratkaisu- ja onnistumiskeskeinen sekä keskityttävä vahvuuksiin. (Leppänen, Rauhala, s. 299-301, 310-312).



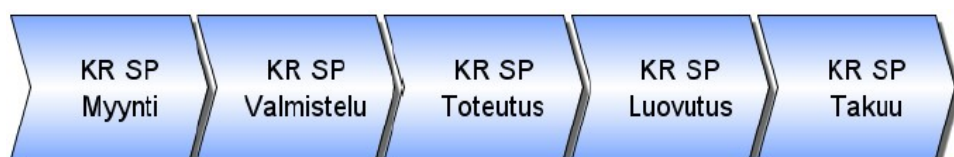
Kuva 16. Myönteisen yrityskulttuurin johtaminen, Leppänen, Rauhala, s. 300.

2.11. Prosessikuvaukset

Tutkimuksessa keskitytään neljään kunnallisen korjausrakennustuotannon kannalta keskeiseen prosessiin kuvausten tarkasteluun, niiden erityispiirteiden kartoittamiseen ja nimikkeistön avaamiseen. Prosessikuvausten päivittäminen ja nimikkeistön yhtenäistäminen toteutettiin yhteistyössä Kiinteistöviraston Tilakeskuksen kanssa. Tarkasteltavat prosessit olivat; kustannus-/tarjouslaskentaprosessi, hankintaprosessi, tuotantoprosessi ja tuotannon tukiprosessi (osto- ja myyntilaskutus). Tässä tutkimuksessa päivitettyjen prosessien kuvaamisessa käytetään IMS-toimintajärjestelmää.

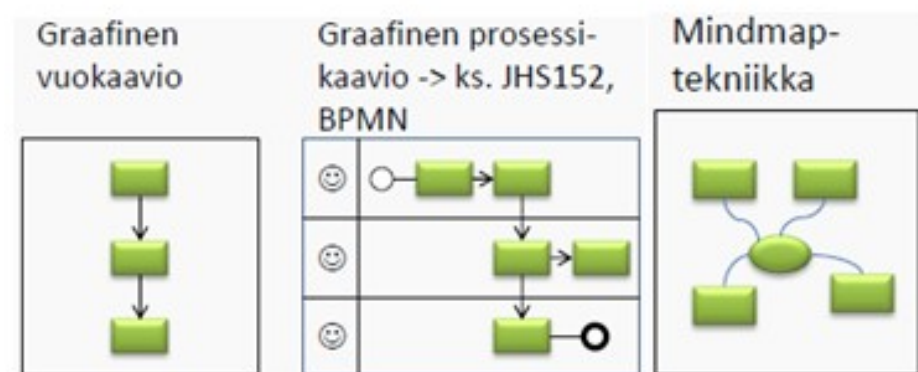
Prosessiajattelun perustana on arvon tuottaminen asiakkaalle toisiaan seuraavien tehtävien, toimenpiteiden ja toimintojen ketjussa. Liiketoimintaprosessin mallintamisessa selkeytetään kuvaa organisaation toiminnasta ja tämän pohjalta toimintoja on helpompi kehittää, kun nämä ketjut kuvataan sanallisesti tai graafisesti. Prosessikuvaus eli tehtäväkuvaus on syy-seuraussuhteen ja eri toimintojen ja suoritteiden riippuvuuksien mukaan jonomuotoon asetettujen tehtävien muodostama ketju. Tehtäväketjua kuvataan vuokaaviolla eli ns. ”uimaratakaaviolla”. Prosessikaaviolla eli prosessin visualisoinnilla kuvataan organisaation toimintaa systeeminä, jonka pyrkimyksenä on ymmärtää kuvatun systeemin toimintaa asetettujen tavoitteiden ja haluttujen tulosten aikaansaamisessa. Kuvaamisen avulla ymmärretään arvonluonnin kannalta kriittisiä toimintoja kiinnittäen huomiota niiden parantamiseen ja johtamiseen. Prosessikuvausten peruslähtökohtana on käsitteiden ymmärtäminen prosessikaaviossa, vaiheiden kuvauksessa ja yhteenvedossa. (Jalonen, s. 36, Laamanen, Tinnilä, s. 36).

Prosessikuvausten tekemisellä voidaan vähentää kustannuksia ja lisätä läpinäkyvyyttä, lyhentää läpimenoaikoja ja vähentää virheitä, tunnistaa rajapintojen ongelmia ja helpottaa työntekoa, helpottaa yhteisen tavoitteen ymmärtämistä ja syy-seuraussuhteiden tunnistamista, parantaa ennustettavuutta ja vähentää vaihtelua, lisätä systemaattisuutta ja toiminnan kurinalaisuutta, nopeuttaa perehdytystä ja oman roolin ymmärtämistä kokonaisuudessa, vähentää asiakasvalituksia ja helpottaa kipupisteiden tunnistamista. Jos prosessikuvauksissa on samaa sisältöä ja ne sisältävät samaa tekemistä, voidaan niitä yhdistää ja yhtenäistää hyviä käytäntöjä yhdistämällä yhdeksi prosessikuvaukseksi. Prosessien kehittämisessä on pidettävä mielessä lähtötilanne ja muutoksen suunta eli mikä muuttuu, miten muutos toteutetaan ja millä aikataululla. Lisäksi on tiedettävä, kuka vastaa kehittämisestä. (Jalonen, s. 27, 34, 35).



Kuva 17. Esimerkki IMS-toimintajärjestelmän rakennushankkeen prosessikartasta mallia Stara/Rakennustekniikka.

Prosessien mallinnuksessa voidaan käyttää olemassa olevia mallinnustapoja, kuten esimerkiksi julkisen hallinnon prosessien kuvaamiseen kehitettyä JHS 152 tai BPMN eli Business Process Modeling Notation eli kaupallisesti suuntautunutta prosessin mallinnuksen merkintäjärjestelmää, jolla kuvataan liiketoimintaprosesseja ja määritetään prosessikuvauksissa käytettävät symbolit. Vaihtoehtoisesti voidaan kehittää oma mallinnustapa palvelemaan organisaation kehittämistä ja toimintaa. Esimerkkeinä erilaisista selainpohjaisista ohjelmistoratkaisuista ja toimintajärjestelmistä laadunhallintaan sekä johtamisjärjestelmän kehitysalustoiksi suorituskyvyn johtamiseen on kehitetty esimerkiksi IMS-toimintajärjestelmä (kuva 17) ja QPR-toimintajärjestelmä. Niiden avulla voidaan kuvata erilaiset prosessikaaviot ja muokata niiden sisältöä. Esimerkkejä erilaisista tehostuskeinoista ja mallinnustavoista on seuraavassa kuvassa (kuva 18). (Jalonen, s. 4).



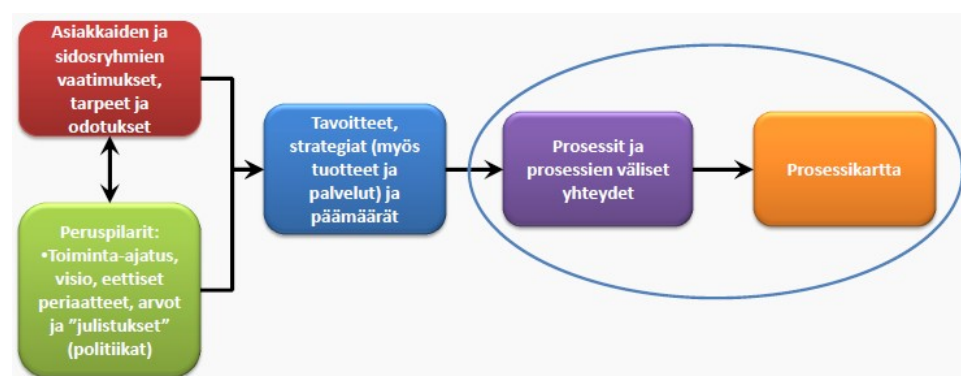
Kuva 18. Esimerkkejä mallinnustavoista, sivu 5, Jalonen Riku, QF/IMS 19.1.2012. Muokattu.

JHS 152 on JUHTA-Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan julkaisema ohje prosessien kuvaamisesta. Sen tarkoituksena on selkeyttää ja yhdenmukaistaa julkisen sektorin toimijoiden prosessien kuvaamista. Prosessien kehittäminen liittyy olennaisena osana organisaatioiden suunnitteluun ja kehitystyöhön. Kehittämistyön pohjana ovat organisaation toimintaperiaatteet, strategiat ja visiot. Tavoitteena on toiminnan tehostaminen ja laadun sekä palvelutason parantaminen. Lisäksi prosessikuvauksilla pyritään saamaan aikaan kustannussäästöjä ja hallitsemaan ongelmatilanteita. Prosessien kuvaaminen on osa prosessijohtamista sekä prosessin hallintaa ja kehittämistä. Niiden avulla havaitaan toiminnan tehostamistarpeet, jäsennetään tehtäväkuvaukset ja eri toimijoiden vastuut sekä hallitaan kokonaisuutta. Prosessikuvausta voidaan käyttää apuna perehdytyksessä ja koulutuksessa sekä tietojärjestelmien kehittämisessä. Prosessikuvauksia voidaan käyttää myös suunnittelun, päätöksenteon, johtamisen ja ohjauksen apuvälineenä sekä muutostilanteessa muutosjohtamisen apuvälineenä. Käytännössä hyvin tehdyillä prosessikuvauksilla voidaan lyhentää tuotannon läpimenoaikoja ja poistaa toiminnoista päällekkäisiä ja turhia työvaiheita sekä parantaa koko prosessin mitattavuutta. (JHS 152, s. 1-3).

Prosessit on kuvattava yhdenmukaisella tavalla niiden luotettavan vertailun helpottamiseksi ja yhteistyön parantamiseksi ylitettäessä organisaation ja toimialojen rajoja. JHS 152 ohje korostaa prosessin omistajan roolia sekä selvittää kuvaamisen tasoja ja vaiheita. Ohjeessa määritellään prosessikuvausten yleisiä asioita ja käytettäviä termejä sekä käsitteitä. Ohjeessa kuvataan tarkemmin eri termit ja määritelmät asiakkaasta ydinprosessiin. Esimerkkinä määritelmä asiakkaasta: prosessin tuotoksen vastaanottaja on asiakas. (JHS 152, s. 2, 3).

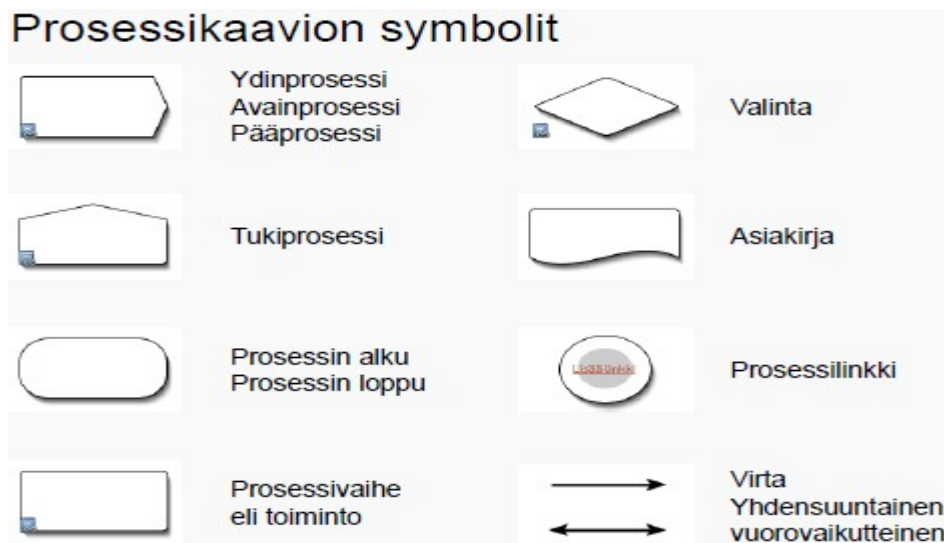
Erilaisia rakentamisen tehtäväluekkeitä, joissa kuvataan rakennushankkeen osapuolet ja heidän tehtävämääritelmänsä löytyy seuraavista RT-korteista: RT 10-10387 (s. 3-9, 14, 15), RT 10-10575 (s. 10-14), RT 10-10627 (s. 4-8), RT 10-10907 (s. 1-4), RT 10-11107 (s. 16-23), RT 16-10660 (s. 3-5, 7, 8, 10, 11, 13-15) ja RT YM2-21644 (s. 1-13, 16-18). Erilaisia rakennusalan urakkamuotoja ja osapuolia sekä tehtäväkuvausta löytyy myös seuraavista teoksista: Kankainen ja Junnonen – Rakennuttaminen (s. 11-15, 29-32, 46-50, 56, 57, 61-91), Annala ja Hyttinen – Tuotannonohjaus (s. 9, 50, 51, 55-59, 65, 67, 68) sekä Perttilä ja Sättilä – Rakennuttaminen (s. 7, 9-13, 49-51, 54, 55, 58-60).

Lähtökohtana prosessien kuvaamiselle on tarkoituksenmukaisuus ja toiminnan hyödyttäminen. Prosessien kuvaamiseksi on yrityksen johdon ensin tunnistettava ja valittava prosessi sekä määriteltävä sille omistaja (kuva 19). Omistajan tehtävänä on määritellä mistä prosessi alkaa ja mihin se loppuu (asiakkaalta asiakkaalle). Hänen on tunnistettava prosessin syötteet ja tulokset sekä mitä tietoa prosessin avulla tuotetaan ja tiedon käyttötarkoitus. Omistajan vastuulla on prosessin ylläpito, parantaminen ja kehittäminen sekä vastuu prosessin kokonaisuudesta. Seuraavaksi on löydettävä ja ryhmiteltävä organisaation tehtäviä ja tavoitteita toteuttavat sekä toistuvat toiminnot, rajattava ja nimettävä prosessi ja päätettävä sen käyttötarkoitus sekä kuvaustaso. Näiden pohjalta voidaan kerätä prosessin perustiedot esimerkiksi JHS 152 liite 1 perustietolomakkeelle. Kun lomakkeen tiedot on koottu, laaditaan prosessikaavio ja täytetään tiedot JHS 152 liitteen 2 toiminnot-taulukkoon eli tehtäväluekkeloon. Tämän jälkeen muodostetaan prosessipuu ja sovitetaan prosessikuvaus organisaation prosessikarttaan. (Jalonen, s. 7, 8, JHS 152, s. 3, 4).



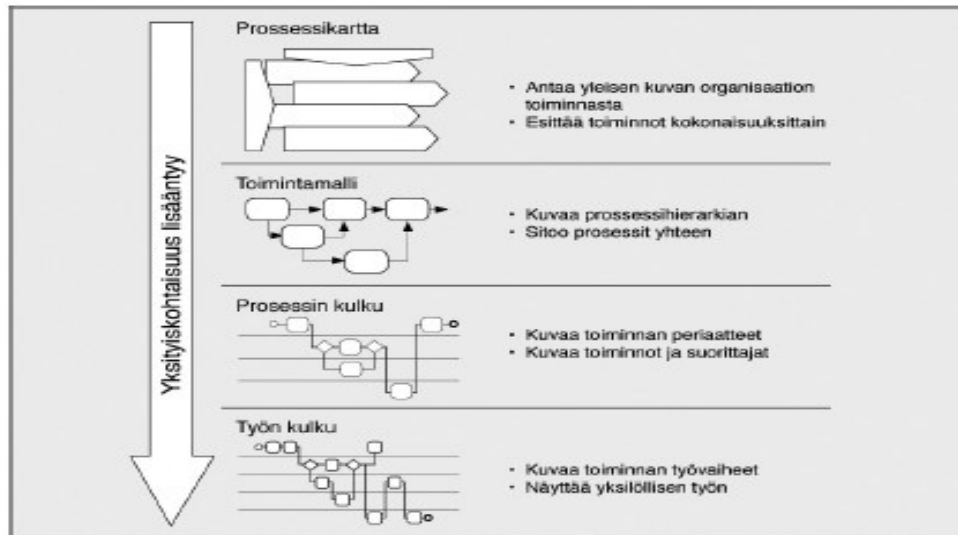
Kuva 19. Prosessin tunnistamisen etenemisen vaiheet, sivu 10, Jalonen Riku, QF/IMS 19.1.2012.

Prosessikuvaukseen sisältyvät yhteenvetotaulukko, prosessikaavio ja vaiheiden kuvaus. Yhteenvetotaulukossa kuvataan prosessin tarkoitus, omistaja ja asiakkaat sekä sidosryhmät. Lisäksi kuvataan tarpeet ja vaatimukset, prosessin lähtötilanne (syötteen), prosessin lopputilanne (tuotokset), rajapinnat, keskeiset resurssit ja menestystekijät, mittarit, ohjaus ja kehittämismenettely. Prosessi kuvataan vuokaaviomuodossa, jossa käytetään esimerkiksi seuraavan kuvan mukaisia symboleja (kuva 20). Kaavion vaaka-akselilla kuvataan ajan etenemistä. Pystyakselilla kuvataan vaiheiden samanaikaisuutta ja tekijöitä, sovittuja rooleja. Vaiheiden kuvauksessa kuvataan tarkemmin vaihe, vastuu, kriittiset ja tärkeät tekijät, menetelmät ja ohjeet sekä mallit, syntyvä ja jäljitettävä tieto. (Jalonen, s. 37-59, JHS 152, liite 1, perustietolomake).



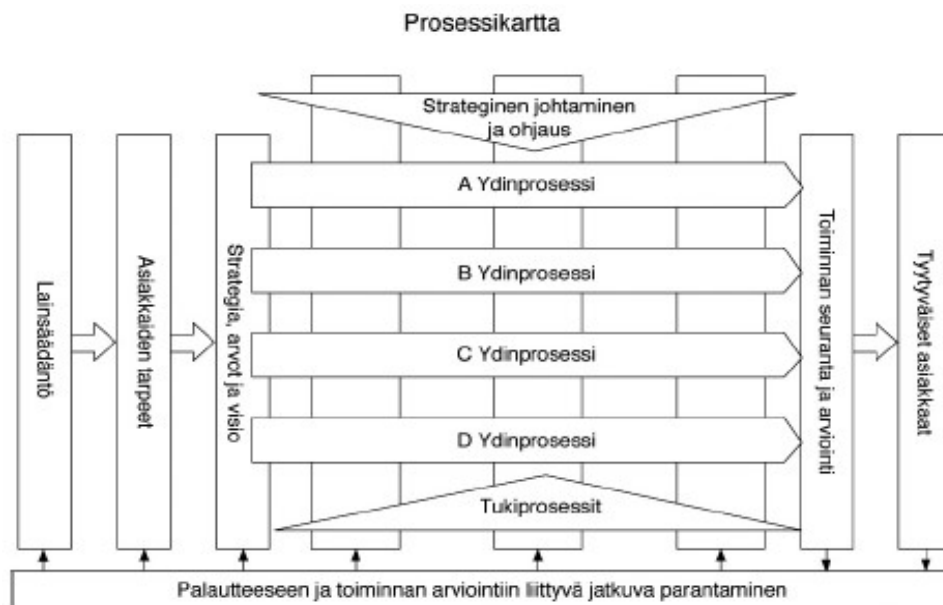
Kuva 20. Esimerkki prosessikaaviossa käytettävistä symboleista, sivu 53, Jalonen Riku, QF/IMS 19.1.2012.

Prosessikuvausta aloitettaessa on oltava tiedossa mitä käyttötarkoitusta varten kuvaus tehdään ja minkä tason kuvausta ollaan laatimassa. Prosessikuvauksella välitetään olennainen ja tarpeellinen informaatio sekä pyritään tuottamaan todellista toimintaa yksiselitteisesti ja ymmärrettävästi vastaava kuvaus toimintaketjusta niin, että kaikki prosessiin osallistuvat työyhteisön jäsenet ymmärtävät kuvatut toiminnot samalla tavalla. Sanallinen prosessikuvaus tehtävälueeteloon on laadittava riittävällä tarkkuudella. Prosessit voidaan kuvata usealla eri tavalla niiden yksityiskohtaisuuden mukaan. Kuvaustasoja on neljä: prosessikartta, toimintamalli eli prosessitaso, prosessin kulku eli toimintotaso ja työn kulku (kuva 21). Tasojen väliset erot saattavat olla hyvin pieniä ja ne voivat mennä myös päällekkäin johtuen kuvausten käyttötarkoituksesta, tehtävien monipuolisuudesta ja organisaation koosta. Kuvaukset ovat yksityiskohtaisempia ja tarkempia, kun siirrytään kuvaustasoissa alemmaksi. (Jalonen, s. 37-59, JHS 152, s. 6, Kvist, Arhoma, Järvelin, Rääkkönen, s. 77, 78).



Kuva 21. Prosessien kuvaustasot, JHS 152, s. 6.

Ensimmäisenä ja ylimpänä tasona on prosessikartta, jolla kuvataan organisaation toimintaa kokonaisuuksittain ja sen tehtävänä on antaa kokonaiskuva toiminnasta ja prosesseista (kuva 22). Prosessikartta sisältää kaaviomuodossa kuvattuna pelkistetyksi organisaation ja toimintaympäristön sekä tärkeimmät prosessit. Prosessien välisiä riippuvuuksia ja liittymiä ei kuvata. Kuvausta tehtäessä on huomioitava organisaation rakenne ja ohjaavat prosessit, ydin- ja tukiprosessit. Kuvauksessa kerrotaan, kuka tuottaa ja toimittaa tiedon sekä tunnistetaan lisäarvoa saavat asiakkaat. Prosessikartta toimii myös apuvälineenä päätöksenteossa ja ulkoisessa viestinnässä. Prosessipuulla kuvataan prosessihierarkiaa eli prosessien jakamista alemman tason osaprosesseiksi. (JHS 152, s. 6, 7).



Kuva 22. Esimerkki prosessikartasta, JHS 152, s. 7.

Ydinprosessit ovat yrityksen ydintoimintaa ja tekemistä eli keskeistä toimintaa, joka liittyy asiakkaaseen tuottaen tälle lisäarvoa ja jolla toteutetaan strategiaa sekä perustehtävää. Ne tuottavat yritykselle kassavirtaa ja ylittävät eri toimintojen rajat. Ydinprosessit ovat esimerkiksi; asiakaspalvelua, palvelun tuottamista, uuden palvelun tai tuotteen kehittämistä, markkinointia, tuotteen valmistamista ja toimittamista sekä myyntiä. Tukiprosessit ovat resurssien hallintaan, henkilöstöön ja sisäiseen toimintaan kohdistuvia ydintoimintaa avustavia ja tukevia sekä sen toiminnan mahdollistavia toimintoja. Tukiprosesseja ovat esimerkiksi; kirjanpito, myynti- ja ostolaskutus, tilausten käsittely, kilpailutus, tarjouslaskenta, rekrytointia, henkilökunnan koulutus, jne. (Jalonen, s. 11, 15, Voutilainen, Ristola, Moisio, s. 136-138).

Johtamisen prosessit liittyvät yleensä toiminnan johtamiseen, ohjaamiseen ja suunnitteluun sekä antavat toiminnalle tavoitteet ja suunnan. Näihin sisältyvät erilaiset muutokset toiminnoissa ja niiden tulosten seuranta. Johtamisen prosesseja ovat esimerkiksi arvojen ja eettisten periaatteiden määrittäminen, strategian suunnitteleminen, erilaiset vuosisuunnitelmat, muutoksen hallinta, budjetointi, suorituskyvyn mittaaminen ja seuranta, jne. Avainprosesseilla kuvataan yrityksen menestymisen kannalta kriittisiä ja tärkeitä toimintoja, jotka voivat olla myös ydin- tai tukiprosesseja. Avainprosesseja määritettäessä voidaan miettiä, mitkä ovat yrityksen menestyksen kannalta tärkeitä toimintoja ja mitkä voidaan ulkoistaa. (Jalonen, s. 17, 19).

Seuraavana tasona on toimintamallin kuvaaminen. Siinä kuvataan prosessikarttaa tarkemmin organisaation toimintaa ja prosessien jakautumista osaprosesseiksi eli hierarkiarakenteeksi. Mallissa määritetään tavoitearvot, mittarit ja omistajat sekä kuvataan rajapinnat ympäristöön, prosessien vuorovaikutus ja riippuvuudet. Johdolle muodostuu mallin avulla kokonaiskuva toiminnasta. Kuvaus muodostetaan tekstidokumenteista ja toimintamallikaaviosta. Siinä kuvataan ydinprosessin jakautuminen osaprosesseiksi ja prosessien tarkoitus sekä lopputulokset. Osaprosessit numeroidaan ja nimetään sekä vastuut ja omistajat määritetään. Niiden mittarit ja tavoitteet sekä menestystekijät kuvataan. Myös niiden välinen vuorovaikutus ja työnohjauksen kulku sekä niihin vaikuttava ympäristö on kuvattava. Asiakasrajapinta, liittymät asiakkaan ja sidosryhmien prosesseihin kuvataan toimintamallissa. Taustajärjestelmien liittymät kuvataan pääpiirteittäin. (JHS 152, s. 7, 8).

Prosessin kulku-tasolla kuvataan tarkemmin toiminnan työvaiheet, eri toiminnot ja niistä vastuussa olevat toimijat. Tällä tasolla havaitaan toiminnassa olevat ongelmat. Tasolla kuvataan samat asiat kuin toimintamallissakin, mutta esitystapa on yksityiskohtaisempi. Kuvauksiin voidaan lisätä resursseja, jakaa osaprosessit ja prosessit tehtäviksi, osatehtäviksi, toiminnoiksi ja toimenpiteiksi. Nimetään ja kuvataan syötteiden, tehtävien ja toimintojen tarkoitus ja tiedot. Kuvataan palveluiden ja osaprosessien vuorovaikutus sekä nimetään asiakas tehtävän mukaan. Lopputulos ja tuotokset sekä viestit sidosryhmille, prosesseille ja taustajärjestelmille kuvataan. Omistajat ja vastuut kirjataan sekä määritellään tehtävien suorittajien roolit. (JHS 152, s. 8, 9).

Työn kulku-tasolla kuvausta tarkennetaan ja tärkeimpänä erona toimintatasoon on prosessien sisäisten ja ulkoisten riippuvuuksien kuvaaminen tietotyypeinä. Eri toimintojen välillä liikkuva tieto saadaan näkyväksi. Tasoja käytetään, kun halutaan muodostaa prosessin työohjeet, kehittää prosessia tai kehittää prosessista sähköinen palvelu. Työnkulkukaaviossa kuvataan vaiheittain kuhunkin vaiheeseen sisältyvät toimenpiteitä siitä, mitä käsitellään ja hallitaan. Erityisesti on huomioitava sähköisen toimintaympäristön ja lainsäädännön asettamat vaatimukset. Työn kulku-tasolla kuvataan käyttötarkoituksen mukaisesti ulkoisten järjestelmien ja prosessien tietovarastojen välinen tieto. Työn ohjauksellinen kulku ja toimintojen vuorovaikutus kuvataan numeroimalla tehtävät, osatehtävät, toiminnot ja toimenpiteet hierarkkisesti. Kuvataan eri liittymät sidosryhmiin, nimettyyn asiakkaaseen ja taustajärjestelmiin. Kuvaukseen sisältyvät myös toimenpiteen, osatehtävän ja tehtävän saamat tiedot ja syötteet sekä niiden perusteella saadut tuotokset ja lopputulokset. Prosesseille, taustajärjestelmille ja sidosryhmille annetut viestit kuvataan mallissa. Omistajat ja vastuut kuvataan sekä määritellään tehtävien suorittajien roolit. (JHS 152, s. 9, 10).

3 TUTKIMUKSEN TAVOITE

Johtamisen menetelmien kehittäminen ja parhaiden käytäntöjen hyödyntäminen nykypäivän johtamisessa on yritysten menestymisen tärkeimpiä kulmakiviä. Julkishallinnon kiristynyt taloudellinen tilanne, jossa rakentamisen investointi- ja käyttötalousmäärärahoja on leikattu, aiheuttaa toimintamallien tehostamis- ja uudistamistarpeita myös kuntasektorilla. Lisäksi henkilöstö ikääntyy nopeasti samalla, kun uusien työntekijöiden rekrytointia rajoitetaan. Nämä tekijät yhdessä muokkaavat toimintaympäristöä nopeasti. Lisäksi Helsingin kaupunginhallituksen johtamisen jaosto on valmistellut kaupungin hallintomallin muutosta ja johtamisjärjestelmän uudistamista. Hallintomallin muutos on jo hyväksytty kaupungin hallituksessa ja valtuustossa. Johtamisjärjestelmä tulee muuttumaan seuraavan vuoden aikana perusteellisesti. Näin suurissa muutoksissa tarvitaan hyvää johtajuutta ja muutosjohtamisen menetelmien hallintaa.

3.1. Johtamisen menetelmien ja prosessikuvausten tarkastelun tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena oli teoria-aineiston perusteella tutkia johtamisen menetelmiä, niiden historiaa ja kehitystä sekä tutustua keskeisiin menetelmien kehittäjiin ja vaikuttajiin. Johtamisen psykologiaan tutustuttiin motivaation ja muutosjohtamisen yhteyden ymmärtämiseksi. Rakennusprojektit -toimistossa käytössä olevaa prosessijohtamisen menetelmää verrattiin muihin johtamisen menetelmiin ja selvitettiin, miten ne eroavat toisistaan. Tutkimuksella haluttiin saada vastauksia siihen, mihin suuntaan johtamiskäytäntöjä toimistossa on kehitettävä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Samalla selvitettiin, onko prosessijohtamisen menetelmä optimaalisin vaihtoehto viraston uuden strategian jalkauttamisessa. Empiirisen ja kvalitatiivisen kyselyaineiston perusteella tutkittiin organisaation johtamisen ja erityisesti muutosjohtamisen tilaa. Lisäksi päivitettiin yhteistyössä Kiinteistöviraston Tilakeskuksen edustajien kanssa Rakennustekniikan neljä keskeistä prosessikuvausta. Tutkimuksen tavoite ja tavoiteltava hyöty oli yleisimpien johtamisen menetelmien teorian avaaminen, tärkeimpien käsitteiden ja työkalujen esitleminen sekä neljän tärkeimmän prosessikuvausten päivittäminen.

3.2. Tutkimuksen rajaus

Tutkimus rajattiin koskemaan Rakennusprojektit -toimistoa ja johtamisen menetelmänä käytössä olevaa prosessijohtamisen menetelmää. Vertailtavat johtamisen menetelmät rajattiin seuraaviin menetelmiin: strateginen johtaminen, prosessijohtaminen, Lean johtaminen, tavoite- ja tulosjohtaminen sekä henkilö- ja muutosjohtaminen. Suoritetun kyselytutkimuksen kohderyhmäksi rajattiin Staran rakentamiseen ja infra rakentamiseen keskittyneiden osastojen esimiehet työnjohtajista tuotantopäällikkötasoon. Prosessikuvausten tarkastelu rajattiin koskemaan neljää pääprosessia; kustannus-/tarjouslaskentaprosessi, hankintaprosessi, tuotantoprosessi ja tuotannon tukiprosessi (osto- ja myyntilaskutus).

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmiä käsittelevässä osiossa perehdytään tarkemmin tutkimusmenetelmään ja sen valintaperusteisiin. Selvitetään, mitä tarkoittavat käsitteet kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen. Kuvataan kyselytutkimuksessa käytettävä Likertin asteikko ja perustellaan valintaa, miksi kysely suoritettiin käyttäen 5-portaista asteikkoa. Lisäksi selostetaan tutkimuksessa käytettyjen kysymysten valintaa ja aihealueita. Lopuksi käydään läpi Helsingin kaupungilla ja Starassa työntekijöille ja esimiehille toteutettuja kyselytutkimuksia.

Tutkimusstrategiana käytetään Cace-tutkimusta eli tapaustutkimusta, jossa kerätään yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa joko yksittäisestä tapauksesta tai joukosta toisiinsa suhteessa olevista tapauksista. Tutkitaan yksittäisen tapauksen yhteyttä ympäristöönsä. Aineistoa kerätään havainnoin, haastatteluin ja dokumenttien avulla. Tavoitteena on ilmiöiden kuvaaminen. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara, s. 134-135). Tutkimuksessa uusi kysely kohdistetaan isommalle joukolle (Rakennustekniikka/Stara) ja sitä verrataan pienemmän ryhmän (Rakennusprojekti) vastaaviin tuloksiin.

4.1. Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimustyötä aloitettaessa on mietittävä ongelman asettelua tieteen filosofisten valintojen kautta tutkittavan kohteen ymmärtämisestä ontologisena kysymyksenä tiedon saamisen pohtimiseen epistemologisena kysymyksenä. Tieteellisen tutkimuksen neljä filosofista osa-aluetta ja periaatetta ovat seuraavat:

- Ontologia, joka esittää kysymyksiä todellisuuden luonteesta. Se on oppi olevasta eli siitä mitä on. Sen perusteet tarkoittavat sitä todellisuutta, jossa tutkittavien ilmiöiden ymmärretään sijaitsevan ja sitä, millä tavalla ne siinä todellisuudessa sijaitsevat (Ramstedt, s. 50).
- Epistemologia, joka käsittelee tietämisen alkuperää ja luonnetta sekä tiedon muodostamista. Epistemologia eli tietoteoria/-oppi on filosofinen teoria tiedon alkuperästä ja pätevyydestä. Se tarkoittaa käytännössä sitä, mistä ja miten tutkija hankkii tietonsa ja miten pätevää se on (Ramstedt, s. 52).
- Logiikka, joka käsittelee toteen näyttämistä ja todistamisen periaatteita. Se on oppi päättelystä ja sen tieteellisistä säännöistä tutkien ihmisen järkeilyn periaatteita olettamuksista (premissistä) johtopäätöksiin (konklusioon) vievänä muodollisesti pätevänä päättelyketjuna. Se on muodollinen (formaalinen) tiede, joka tutkii lauseiden muotoa. Lauseiden merkityssisältö ei ole tutkimuksen kohteena.
- Teleologia, joka esittää kysymyksiä tarkoituksesta. Tieteenalana se tutkii eri uskontoja, uskonnollisuutta ja uskomuksia. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara, s. 124, 130, <http://www.peda.net/veraja/projekti/centraali/jao/ryhma3/hn>. Luettu 30.4.2016).

Lähestymistapaa valittaessa päätetään käytettävät metodologiset, tietyn menetelmätavan mukaiset menetelmät ja selvitetään teoreettiset lähtökohdat. Tavallisen empiirisen (kokemusperäinen) tutkimustyön kulkua voidaan kuvata teoksen Tutki ja Kirjoita mukaan viidellä askelmalla; aiheen valinta, tiedon keruu, materiaalin arviointi, ideoiden, tulosten ja muistiinpanojen järjestäminen sekä tutkielman, esitelmän, esseen tai artikkelin kirjoittaminen. Tutkimuksen lähestymistavat ovat joko kvantitatiivisia tai kvalitatiivisia ja niitä on vaikea erottaa toisistaan tarkkarajaisesti. Ne nähdään toisiaan täydentävinä lähestymistapoina eikä kilpailevina suuntauksina.

Kvantitatiivinen eli määrällinen numeerisia merkityksiä käsittelevä tutkimus korostaa yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. Keskeisiä käsitteitä ovat aiempien tutkimusten johtopäätökset ja aiemmat teoriat sekä hypoteesien (oletusten) esittäminen ja käsitteiden määrittäminen, koejärjestelyjen tai aineiston keruun suunnittelu ja perusjoukon määrittely sekä koehenkilöiden valinta, muuttujien määrittäminen tilastollista käsittelyä varten, tilastojen analysointi ja päätelmien teko aineiston pohjalta sekä tulosten merkittävyyden tilastollinen testaaminen. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara, s. 63).

Kvalitatiivinen eli laadullinen ja merkityksiä käsittelevä tutkimuksen lähestymistapa yhdistetään tiedon keruun tapoihin, kuten haastattelut ja kenttätutkimus. Lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja kohteen tutkiminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Menetelmässä valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti ja hankittua tutkimusaineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena ovat kielen piirteet, säännönmukaisuuksien etsiminen, tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtäminen ja reflektio eli koetun ja opitun tutkimista ja oppimista. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara, s. 134-140, 160-166).

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin kvalitatiivinen lähestymistapa. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on empiirinen ja kvalitatiivinen, jossa kartoitetaan ja arvioidaan lähtötilannetta sekä pohditaan nykyisten johtamismenetelmien ja prosessikuvausten toimivuutta muuttuvassa toimintaympäristössä. Arvioinnissa ja kartoituksessa käytetään apuna aikaisemmin tehdyn Kunta10 –kyselyn johtamisen aihealueeseen liittyvää vastausaineistoa ja omaan tutkimukseen liittyvän uuden esimiehille suunnatun kyselyn avulla kerättyä vastausaineistoa.

4.2. Uuden kyselytutkimuksen vastausmenetelmä

Kyselytutkimuksessa esitettyihin väittämiin vastaamisessa henkilö valitsee asteikon mukaan, miten voimakkaasti hän on samaa tai eri mieltä kuin esitetty väittäjä. Vastausasteikko perustuu Likertin asteikkoon, joka voi olla 5- tai 7-portainen ja siinä olevat vaihtoehdot muodostavat joko nousevan tai laskevan asteikon. Asteikolla voidaan mitata asenteita ja käyttäytymistä ääripäästä ”ei lainkaan” toiseen ääripäähän ”aina” olevilla vastausvaihtoehdoilla. Sillä mitataan mielipiteiden eri asteita vaihtoehtona yksinkertaisten kyllä/ei-kysymysten käyttämiselle.

Tämä sopii erityisesti vaikeiden aiheiden tai arkaluontoisten asioiden kyselyihin. Vastausten avulla on helppo tunnistaa tuotantoon tai toimintaan liittyviä parannettavia aihealueita. Numeroasteikkojen käyttö esitettyihin väittämiin ja kysymyksiin vastaamisessa esimerkiksi lukujen 1-5 avulla ovat olleet vastaajille hankalia käyttää. Vastaajan on ollut hankalaa ymmärtää, missä päässä asteikkoa ovat positiiviset ja negatiiviset vaihtoehdot. Tästä syystä vastaukset sijoittuvat helpommin neutraalille alueelle keskelle asteikkoa.

Vastausasteikko voi olla kaksinapainen tai yksinapainen. Kaksinapaisessa asteikossa molemmissa ääripäissä käytetään vaihtoehtoja erittäin ja erittäin. Yksinapaisessa asteikossa ääripäiksi muodostuvat vaihtoehdot ei koskaan ja aina. Yksinapaiset asteikot ovat vastaajille helpommin hahmotettavia ja niissä myös ääripäät ovat toistensa vastakohtia. Tällä voidaan parantaa kyselytutkimuksen luotettavuutta. Vastausvaihtoehtojen määräksi kannattaa valita pariton määrä vaihtoehtoja. Vaihtoehtojen lukumäärässä on havaittu yli seitsemän vaihtoehdon tuottavan vastaajille vaikeuksia hahmottaa vastaustaan. Tämä on aiheuttanut vastaamiseen sattumanvaraisuutta ja tämän johdosta saadut vastaukset ovat olleet merkityksettömiä. On suositeltavaa käyttää yksinapaisessa asteikossa viittä vastausvaihtoehtoa ja kaksinapaisessa asteikossa seitsemää vastausvaihtoehtoa.

Tutkimuskysymysten muotoa mietittäessä arvioitiin kysymyksen ja väittämän välistä eroa. On perusteltua olla käyttämättä vastausvaihtoehtoja, joissa vastaaja joutuu valitsemaan vaihtoehtojen samaa mieltä – eri mieltä välillä. Vastaajilla on taipumusta myötäillä kysymyksen asettelua vastatessaan tällaiseen väittämään. Esitetyn väittämän sisällöstä riippumatta vastaaja on todennäköisemmin samaa kuin eri mieltä väittämän kanssa, eikä välttämättä lue väittämiä huolellisesti. Esitettäessä kysymys tai arvio joutuu vastaaja miettimään vastaustaan ja näin annettu vastaus on luotettavampi ja tutkimuksen kannalta merkittävä.

Edellä esitettyjen perusteluiden pohjalta vastausasteikoksi valittiin yksinapainen ja viisi vastausvaihtoehtoa sisältävä Likertin asteikko. Vastausten vaihtoehtoiksi valikoituivat aikaan sidotut sanalliset määritelmät; ei koskaan, harvoin, joskus, usein ja aina. Tutkimusaineisto kerättiin Staran Rakennustekniikan Rakennusprojektien ja Korjausrakentamisen sekä Kaupunkitekniikan Rakentamisen ja Ylläpidon alemmalle ja keskijohdolle suunnatulla verkkokyselyllä. Kyselytutkimuksen vastausten keräämisessä käytettiin apuna sähköistä Digium –kyselypalvelua. Sen sisältämiä valmiita kyselylomakepohjia voidaan muokata valitun aihealueen ja kyselyn muodon mukaisiksi. Vastaaminen on tehty helpoksi ja vastaaja voi halutessaan palata vastauksissa taaksepäin ja muokata vastaustaan uudestaan. Kyselypalvelun tuloksena saadaan valmiiksi muotoiltua tilastoaineistoa ja kysymyskohtaisia kuvaajia helpottamaan suuren materiaalmäärän käsittelyä ja analysointia. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara, s. 193-204, <https://fi.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>, luettu 3.4.2016).

4.3. Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset perustuivat oppivan organisaation kehitystasetta tutkivan Prof. Alex Settles 2010 tekemän STROI -verkkokyselyn materiaaliin ja siihen lisättiin kysymyksiä muutoksesta, sen vaiheista ja viestinnästä (Niittymäki, Luentomateriaali 24.4.2015). Kyselyn lopussa olevalla avoimella kysymyksellä kerättiin vastaajien näkemyksiä johtamisen kehityssuunnasta Starassa. Kyselytutkimukseen vastaaminen suoritettiin anonyyminä. Näin yksittäisen vastaajan henkilötietoja ei voida jälkikäteen yhdistää yksittäisiin vastauksiin. Tällä pyrittiin rohkaisemaan kyselyn kohderyhmänä olevia henkilöitä vastaamaan totuudenmukaisesti esitettyihin kysymyksiin ja näin parantamaan vastausten luotettavuutta ja merkittävyyttä.

Kyselytutkimuksessa esitettiin kysymyksiä ja arvioita johtamiseen liittyvistä eri aihealueista (liite 1). Taustakysymyksiä kysyttiin vastaajan koulutustaustaa, työkokemusta vuosina, alaisten lukumäärää, vastaajan sukupuolta ja tehtävänimikettä. Varsinaiset kysymykset oli jaoteltu Settlesin tekemän kyselypohjan mukaisesti yhdeksään eri aihealueeseen ja näihin lisättiin kaksi kysymystä muutoksesta ja avoin kysymys johtamisen kehittämisestä. Kysymyksiä oli yhteensä 12 kpl ja yksitoista ensimmäistä kysymystä sisälsivät sarjan erilaisia väittämiä ja arvioita neljästä yhteentoista kappaletta kysymystä kohden. Kysymykset oli ryhmitelty eri tavalla, kuin alkuperäisessä Settlesin kyselyssä. Ensimmäisiksi asetettiin kysymykset johtamisesta ja muutosvalmiudesta. Psykologista turvallisuutta tutkiva kysymys sijoitettiin työyksikköä käsittävien kysymysten joukkoon keskelle kysymyssarjaa. Loput kysymykset noudattivat pääosin alkuperäisen kyselyn asettelua. Tällä muokkauksella pyrittiin varmistamaan vastausten saaminen ainakin johtamista ja muutosta käsitteleviin kysymyssarjoihin.

Ensimmäinen kysymys käsitteli johtajuutta ja siinä pyydettiin vastaajia arvioimaan, miten hyvin esitetyt väittämät kuvaavat heidän esimiestään. Kysymyssarja sisälsi kahdeksan alakohtaa, joiden avulla pyrittiin määrittelemään esimiehen johtamistaitoa, uudistumiskykyä ja muutosvalmiuksia. Väittämissä kuvataan esimiehen toimintaa ja menetelmiä erilaisissa tilanteissa neuvottelujen vetämisestä ja oman toimintansa arvioimisesta aina organisaation ongelmien ja haasteiden sekä suorituskyvyn arvioimiseen ja kehittämiseen asti.

Toinen kysymys käsitteli muutosvalmiutta vastaajan näkökulmasta arvioituna. Vastaajaa pyydettiin arvioimaan muutosta ja sen eri vaiheita yhdentoista kysymyksen kautta. Kysymyksillä selvitettiin vastaajan omaa muutosvalmiutta, muutosvastarintaa ja uudistumiskykyä. Vastaajaa pyydettiin ottamaan kantaa myös työyksikön muutosvalmiuteen ja muutosvastarintaan sekä käsityksiin muutosten tarpeellisuudesta. Kysymyksillä pyrittiin saamaan apua ja vastauksia sen hahmottamiseen, minkälaisia johtamisessa tarvittavia muutosjohtamisen menetelmiä ja työkaluja tulisi ottaa käyttöön ja onko johdolla riittäviä valmiuksia muutoksen johtamisessa.

Kolmannessa kysymyksessä käsiteltiin muutosviestintää Starassa yhdeksän kysymyksen sarjalla. Vastaaja arvioi toimintaympäristön muutoksen viestinnän riittävyttä, tiedottamisen nopeutta ja sisällön yhdenmukaisuutta. Samalla vastaajat arvioivat omaa tiedonhankintaansa muutostilanteessa. Lisäksi kysymyksissä pyydettiin vastaajaa arvioimaan työnantajansa Helsingin kaupungin ja Staran johdon toimintatapoja päätösten tiedottamisen nopeudessa, reagoinnista arvosteluun ja suhtautumisesta ongelmatilanteisiin. Vastauksilla saadaan kuva organisaation avoimuudesta ja kyvystä viestiä muutoksesta.

Neljäs kysymys käsitteli työyksikön avoimuutta mielipide-eroille ja niiden arvostamista. Arviointi koostui kymmenen kysymyksen sarjasta, joilla selvitettiin työyhteisön kykyä sietää, hyväksyä ja käsitellä erilaisia mielipiteitä. Vastaajan täytyi arvioida, kuinka työyhteisö käy avointa keskustelua uusista ideoista ja päätösten taustalla olevista oletamuksista. Kuinka työyhteisö kyseenalaistaa vakiintuneita käytäntöjä ja pyrkii löytämään ratkaisuja erilaisten uusien näkökulmien ja työn vaihtoehtojen toteutustapojen kautta.

Viides kysymys käsitteli työyhteisön avoimuutta uusille ideoille neljän kysymyksen sarjalla. Vastaajan tehtävänä oli arvioida, kuinka työyhteisössä arvostetaan uusia ideoita ja halua välittömästi käydä niistä keskustelua. Vastauksilla arvioitiin myös yhteisön kiinnostusta uusista ja paremmista toimintatavoista sekä kuinka paljon yhteisössä on vastustusta uusien ideoiden kokeilemiselle. Kysymyksen tuloksilla voidaan mitata työyhteisön kykyä omaksua ja oppia uusia asioita sekä olla avoin uusille ideoille.

Kuudennessa kysymyksessä käsiteltiin psykologista turvallisuutta ja työyhteisön ilmapiiriä. Vastaajan oli kuuden kysymyksen sarjassa vastattava kysymyksiin; kuinka helppoa työyhteisössä on keskustella ongelmista ja erimielisyyksistä, miten avoimia ollaan omien ajatusten esittämiselle, kuinka suhtaudutaan virheiden tekemiseen ja kuinka työyhteisössä jaetaan tietoa henkilöltä toiselle toimivista työtavoista. Vastauksilla voidaan määritellä työntekijöiden kokemaa avoimuutta ja rohkeutta esittää omia näkemyksiään vaikeistakin asioista.

Seitsemännessä kysymyksessä vastaaja joutui arvioimaan palautteen keräämistä työyksikössä ja aikaa palautteen antamiselle. Viiden kysymyksen sarjalla arvioitiin esimiesten kokemaa työstressiä, kuinka kuormittavaksi työ koettiin ja kuinka paljon esimiehet kokivat kiireen tuntua työssään. Kysymyksillä etsittiin vastauksia siihen, onko työyksiköllä riittävästi aikaa kerätä tietoa sekä esimiehillä riittävästi aikaa antaa palautetta työntekijöille, kehittää toimintaa ja arvioida saatuja tuloksia.

Kahdeksannessa kysymyksessä pyydettiin vastaajaa arvioimaan, kuinka systemaattisesti työyksikkö kerää tietoa seuraavien neljän vaihtoehdon osalta. Vaihtoehtoina olivat kilpailijat, asiakkaat, taloudelliset ja sosiaaliset sekä teknologiset trendit. Samaan aihealueeseen liittyen yhdeksännessä kysymyksessä vastaaja joutui arvioimaan viiden kysymyksen sarjalla, kuinka säännöllisesti työyksikkö vertailee suorituskykyään ja analysoi sitä. Vaihtoehtoina olivat kilpailijat, asiakkaat, taloudelliset, sosiaaliset sekä teknologiset suuntaukset ja vertaaminen lajissaan parhaisiin organisaatioihin. Vastauksien avulla pyrittiin hahmottamaan työyksikön halua etsiä uusia innovaatioita ja suuntauksia kehittääkseen omaa toimintaansa. Kysymyksellä tietojen keräämisestä kilpailijoista ja asiakkaista haluttiin selvittää työyksikön halua oppia uutta kilpailijoiltaan sekä halua selvittää asiakkaiden tarpeita ja kiinnostusta työyksikön tuotteista ja palveluista.

Kymmenes kysymys käsitteli työyksikön asennetta koulutusta ja perehdytystä kohtaan. Vastaajan piti arvioida kuuden kysymyksen sarjalla työyksikön uusien työntekijöiden perehdytyskäytäntöä ja kokeneempien työntekijöiden koulutusmahdollisuuksia erilaisissa tilanteissa, kuten tietojen päivittämisessä, uusiin tehtäviin siirryttäessä ja uusien aloitteiden käyttöönotossa. Lisäksi vastaajien piti arvioida, kuinka työyksikössä arvostetaan koulutusta ja varataan sille aikaa. Vastauksilla saatiin arvioita työyksikön uudistumishakusta ja kyvystä.

Yhdestoista kysymys käsitteli tiedon jakamista ja välittämistä työyksikössä. Vastaajat arvioivat kahdeksan kysymyksen sarjalla: minkälaiset käytännöt työyksikössä on luotu oppimiselle ja muiden osastojen sekä ulkopuolisten asiantuntijoiden tapaamisille, kuinka tavataan asiakkaita ja tuotteiden toimittajia, miten jaetaan tietoa oman ja ulkopuolisen asiantuntijaverkon kanssa, miten välitetään tietoa avainasemassa oleville päättäjille ja kuinka yksikössä toteutetaan säännöllistä jälkiarviointia.

Viimeinen kahdestoista kysymys oli avoin kysymys, jossa vastaajat saivat kertoa oman mielipiteensä siitä, mihin suuntaan johtamista tulisi kehittää Starassa. Tällä kysymyksellä haluttiin kerätä näkemyksiä johtamisen nykytilasta organisaatiossa ja muutosjohtamisen menetelmistä. Vastaajilta toivottiin ehdotuksia siitä, kuinka johtamista olisi kehitettävä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja vastauksia siihen, kuinka vastaajat kokevat oman johtamisensa toimivan käytännössä. Mitkä ovat suurimpia ongelmia päivittäisessä toiminnassa ja minkälaista apua/koulutusta vastaajat tarvitsevat tulevaisuudessa?

4.4. Aikaisempien kyselytutkimusten läpikäyminen

Tutkimustyössä tutustutaan ja hyödynnetään jo aikaisemmin tehtyä Kunta10-tutkimusta vuodelta 2014. Kunta10-kysely on vuosina 1997 – 2030 toteutettava seurantatutkimus, jolla selvitetään kunta-alan työntekijöiden työtä ja työssä tapahtuvia muutoksia sekä työelämän vaikutuksia työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Tutkimukseen osallistuu 11 kuntaa: Helsinki, Espoo, Vantaa, Tampere, Turku, Raisio, Naantali, Oulu, Nokia, Valkeakoski ja Virrat. Helsinki oli 2014 mukana ensimmäistä kertaa. Tutkimuksen tuloksena saadaan tietoa kunta-alan työntekijöiden hyvinvoinnista ja työelämän laadusta, joita tuloksien perusteella pyritään parantamaan.

Tutkimuksen vertailuryhminä olivat Kunta10 eli kaikki kyselyssä mukana olleet kunnat, Helsinki, Rakennus- ja Ympäristötoimi, Stara, Rakennustekniikka ja Rakennusprojektit. Tutkimuskysymykset kattoivat viisi aihealuetta ja mittaria: työ, työyhteisö, johtaminen, työssä jatkaminen ja Kunta10-tutkimusten tulosten hyödyntäminen. Kolmessa ensimmäisessä aihealueessa vastaajien oli vastattava 16 kysymykseen. Työssä jatkamisen aihealueelta oli viisi kysymystä ja Kunta10 aihealuetta käsiteltiin neljällä kysymyksellä.

Työosiossa vastaajien oli arvioitava työn hallintaa ja paineita, työn palkitsevuutta, epävarmuutta ja muutosta sekä työssä koettua väkivaltaa eri muodoissa. Työyhteisöä arvioidessaan vastaajan oli vastattava työyhteisötaitoihin ja työyhteisöön liittyviin kysymyksiin. Lisäksi heidän oli arvioitava työilmapiiriä, työyhteisössä koettua työsyrrjintää ja työpaikkakiusaamista. Johtamisen aihealueen kysymykset käsitelivät esimieheltä saatavaa tukea sekä kokemuksia kohtelun ja päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta. Lisäksi vastaajat joutuivat arvioimaan henkilökohtaisten ja ryhmäkehityskeskustelujen sisältöä, käymistä ja hyödyllisyyttä sekä täydennyskoulutuksen riittävyttä. Työssä jatkamisen aihealueen kysymykset koskivat halua jatkaa työssään eläkeikään asti ja halua vaihtaa työnantajaa sekä työnantajan suosittelua muille. Kunta10 aihealueessa käsiteltiin aikaisempien kyselyiden tulosten käsittelyä työyhteisössä, tulosten perusteella tehtyjä suunnitelmia ja toimenpiteitä sekä tehtyjen toimenpiteiden seuraamista. Kyselyn tulosten arvioinnissa tehtiin myös vertailu aihealueittain kyselyyn osallistuneiden työyksiköiden välillä prosentuaalisena sijoittumisena Kunta10-työyksiköiden joukossa (1-100). Opinnäytetyössä hyödynnetään johtamisen aihealueen (liite 2) tuloksia vertailuaineistona.

Rakennusprojektit –toimiston tulokset olivat linjassa koko Staran ja Helsingin kaupungin tulosten kanssa. Taulukossa 1 on yhteenveto tuloksista vastausprosentin ja kyselyn otsikkotasojen osalta. Toimiston vastausprosentti jäi alhaiseksi ollen 44 henkilöä eli 48 %. Koko viraston Staran vastausprosentista 56 % jäätiin 14,3 % ja koko Helsingin kaupungin vastausprosentista 69 % jäätiin 30,4 prosenttia. Tulokseen vaikutti kyseisenä ajankohtana suoritettun työterveyskyselyn samanaikaisuus. Tutkimuksissa on todettu useiden samanaikaisten kyselyiden laskevan vastausprosenttia. Kyselyitä ei suositella tehtäväksi vuosittain, vaan kyselyiden välillä on hyvä pitää väliä ainakin vuosi.

Yhteenvertotaulukossa ilmoitetaan työyksikön prosentuaalinen sijoittuminen Kunta10 –työyksiköiden joukossa välillä 1 – 100. Työyhteisömittarin tuloksissa Rakennusprojektit -toimisto sijoittui parhaiten ylittäen Staran tason 23,1 % ja Helsingin tason 31,9 %. Suurin selittävä tekijä oli Starassa ja Helsingissä koettu asiakkaiden väkivaltaisen käytös. Toimistolla ei koettu asiakkaiden suunnalta väkivaltaa. Rakennustyömaat ovat aidattuja alueita, eikä niihin ole työmaan ulkopuolisilla henkilöillä pääsyä.

Taulukko 1. Kunta 10 tulosten vertailutaulukko vuodelta 2014.

2014: VERTAILURYHMÄT KUNTA10, HELSINKI, RAKENNUS- JA YMPÄRISTÖTOIMI, STARA, RAKENNUSTEKNIikka, RAKENNUSPROJEKTIT							
Aihealueet	2014						Kuvaus
	RAP	RAT	STARA	RAK ja YMP	Helsinki	Kunta10	
Kyselyyn vastanneita	44 (48%)	132 (44%)	780 (56%)		22997 (69%)		
YHTIENVETO: prosentuaalinen sijoittuminen Kunta10-työyksiköiden joukossa (1-100)							
TYÖ-mittarit	69	60	53	42	47	45	sijoittuminen (100=korkein)
TYÖYHTEISÖ-mittarit	51	36	27	32	47	50	sijoittuminen (100=korkein)
JOHTAMISEN mittarit	38	27	30	41	51	50	sijoittuminen (100=korkein)
TYÖSSÄ JATKAMISEN mittarit	86	72	61	48	55	51	sijoittuminen (100=korkein)
KUNTA10-kokonaissijoitus	53	41	37	38	48	48	sijoittuminen (100=korkein)

Työyhteisömittarilla mitattuna toimiston tulos oli myös erinomainen ja sijoitus ensimmäisenä. Tulos ylitti Staran vastaavan tason 29,4 % ja Helsingin tason 7,8 %. Selittävänä tekijänä oli työntekijöiden kokemus syrjintä. Toimistolla työsyryntää sen eri muodoissaan ei esiintynyt. Toimistossa tehtävä työhyvinvointitoiminta oli myös hyvällä tasolla ollen kyselyn vertailussa korkeimmalla tasolla. Yksi selvittävä tekijä on toimiston työyhteisön henkilöstön pitkissä työurissa samassa toimistossa. Työntekijät tuntevat toisensa hyvin ja henkilöstön vaihtuvuus on ollut pientä. Uudet työntekijät ovat sopeutuneet hyvin vanhojen työntekijöiden joukkoon.

Johtamisen mittarin tuloksissa toimisto sijoittuu vertailussa Staraan ja Helsinkiin toiseksi. Tulos ylittää Staran tason 21,1 %:lla ja jää Helsingin tasosta 34,2 %. Kaikkien työyksiköiden joukossa toimisto sijoittuu kolmanneksi jääden rakentamisen ja ympäristötoimen tuloksesta 7,9 %. Tulokseen vaikuttavina tekijöinä olivat työntekijöiden kokemus esimieheltä saatavan tuen ja kohtelun oikeudenmukaisuuden puutteet. Myös kehitys- ja tuloskeskustelujen käyminen oli ollut puutteellista. Työntekijät ovat kokeneet, että esimiehet eivät ole olleet tarpeeksi kiinnostuneita alaistensa tekemisistä ja keskusteluyhteys voisi olla parempi.

Työssä jatkamisen mittareilla mitattuna toimisto sijoittui kärkipaikalle kaikkien tutkimukseen osallistuneiden työyksiköiden joukosta. Stara jäi toimiston tasosta 29,1 % ja Helsinki jäi toimiston tasosta 36,0 %. Suurin vaikuttava tekijä on työnantajan vaihtamista harkinneiden osuus. Toimistolla ei ollut vastanneiden joukossa yhtään työnantajan vaihtamista harkitsevaa henkilöä. Halukkuus jatkaa eläkeikään asti oli huomattavan korkealla tasolla toimiston vastanneiden osalta ja samoin työnantajan suosittelijoiden osuus oli korkea 88,6 %. Vastaava luku Staralla oli 80,6 % ja Helsingillä oli 79,1 %. Kunta10 –kokonaissijoitus toimiston osalta oli kaikkien vastanneiden työyksiköiden joukossa paras. Eroa Staran tasoon oli 30,2 % ja Helsingin tasoon 9,4 %.

5 TUTKIMUSAINEISTON HANKINTA JA KÄYTTÖ

Tutkimusaineistoa tarkasteltiin kvalitatiivisella - ominaisuuteen ja laatuun liittyvällä tutkimusotteella. Kyselytutkimuksessa esitettyjen kysymysten asettelun tarkastelussa hyödynnettiin kirjallisuustutkimuksessa kerättyä tietoa ja aikaisemmin tehtyjen kyselyiden tulosten pohjalta tarkennettavia asiakokonaisuuksia. Tutkimuksessa hahmotettiin kokonaiskuvaa toimistolla käytössä olevasta prosessijohtamisen menetelmästä ja prosessikuvauksista, niiden toimivuudesta ja yksityiskohdista. Tulosten perusteella ja kirjallisuustutkimuksen tietojen avulla tutkittiin toimiston johtamisen ja prosessikuvausten nykytilaa ja kehitystarpeita kohdassa 7.2.

5.1. Aineiston hankintamenetelmät

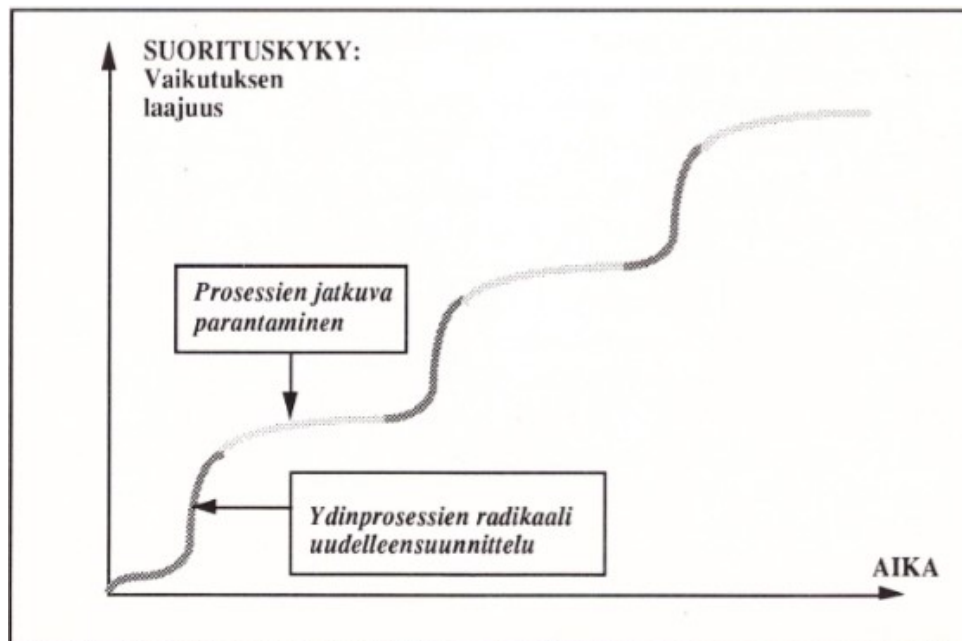
Johtamisen menetelmien ja prosessikuvausten kehittämisen tutkimisessa aineistoa koottiin saatavilla olevista kirjallisuuslähteistä, luentomateriaalista ja sähköisistä lähteistä. Aihealueeseen liittyvää teoria-aineistoa, kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia löytyy runsaasti sekä kirjastoista, luentomateriaaleista että sähköisistä hakupalveluista. Käytettävä tutkimusaineisto perustuu näistä lähteistä koottuun materiaaliin, joka sisältää johtamis-, tutkimusmenetelmien ja prosessikuvausten teoria-aineistoa. Aineistossa hyödynnetään aikaisempia virastossa toteutettuja koko henkilöstölle suunnattuja kyselyitä sekä Staran valituille rakentamiseen ja infrarakentamiseen keskittyville osastoille suunnattua uutta johtamismenetelmiin liittyvä sähköisesti toteutettua Digium -kyselytutkimusta. Kysely lähetettiin alemman ja keskijohdon edustajille. Lisäksi prosessikuvauksiin liittyen pidettiin useita palavereja tilaajan edustajien ja Rakennusprojektit –toimiston edustajien kesken. Prosessikuvausten aineistossa ja tutkimuksessa hyödynnettiin vanhoista prosessikuvauksista saatavaa materiaalia.

5.2. Aineistojen tarkastelu

Kirjallisuustutkimuksen osiossa pyrittiin mahdollisimman kattavaan johtamisen aihealueen käsittelyyn ja saatavilla olevan teoria-aineiston läpikäymiseen. Teoria-aineisto on yleisesti kirjastoista saatavilla olevaa ja sähköisistä hakupalveluista löytyvää materiaalia. Lisäksi tutkimuksessa pystyttiin hyödyntämään myös luentomateriaalia erilaisista koulutustilaisuuksista. Osa kirjoista oli tutkimustyöhön perustuvia julkaisuja, jotka soveltuvat hyvin myös aihealueen oppikirjoiksi. Kirjallisuutta löytyi helposti ja sitä oli paljon myös suomenkielisenä. Sähköisten hakupalveluiden hakutuloksina löytyneiden julkaisujen, kirjoitusten ja eritasoisten tutkimusten osalta materiaalia oli syytä käsitellä lähdekriittisesti. Aineisto oli usein kirjoittajansa omia selvityksiä ja tutkimuksia eikä osa niistä välttämättä täyttäisi tieteelliselle julkaisulle asetettuja kriteerejä. Tässä arvioinnissa auttoi sähköisen julkaisun kirjoittajan nimitietojen vertaaminen aihealueesta julkaistuun teoriakirjallisuuteen ja teosten tekijöiden nimitietoihin. Kirjallisuuslähteet käydään tarkemmin läpi kappaleessa 6.1.

Prosessikuvausten tarkastelussa tarkoituksena oli päivittää vanhat prosessikuvaukset vastaamaan toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia. Hankintalain muutokset, sähköisen kilpailutuksen käyttöönotto, harmaantalouden torjunta, tilaajan ilmoitusvelvollisuus ja urakoitsijoiden ilmoittautuminen sähköiseen työmaarekisteriin Vahtipalveluun ovat muokanneet eri prosessien käytäntöjä uusiksi. Prosessikuvausten päivityksessä hyödynnettiin aikaisemmin tehtyjä prosessikuvauksia sekä Kiinteistöviraston Tilakeskuksen edustajien ja Rakennusprojektit –toimiston johtoryhmän jäsenten kanssa käytyjä kehityspalavereja ja -kokouksia.

Prosessien kehittämisellä voidaan parantaa organisaation suorituskykyä nopeasti ja saada aikaan huomattava suorituskyvyn parantuminen. Jatkuvalla parantamisella saadaan suorituskykyä kehitettyä pidemmällä aikavälillä tasaisemmin. Kuvassa 23 on kuvattu prosessien uudelleen suunnittelun ja jatkuvan parantamisen vaikutus suorituskykyyn. Virastotasoisena toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton yhteydessä Starassa oli tarkoitus päivittää ja yhtenäistää viraston eri osastoilla kehitettyjä ja tehtyjä prosessikuvauksia. Tämä työ on vielä kesken, sillä toiminnanohjausjärjestelmän toimittajaa ei ole vielä päätetty. Vanhat prosessikuvaukset olivat jääneet osittain keskeneräisiksi, käytetty termistö oli sekavaa ja tehtäväluettelot olivat puutteellisia.



Kuva 23. Prosessien uudelleen suunnittelu ja jatkuva parantaminen täydentävät toisiaan, Hannus s. 103.

6 TUTKIMUSAINEISTO

Kirjallisuustutkimuksessa käytiin läpi johtamismenetelmien kehitystä Taylorismista innovaatioteorioihin, eri johtamismenetelmien teoriaa, keskeisiä käsitteitä, asiakokonaisuuksia ja menetelmiin kuuluvia erilaisia johtamistyökaluja. Kirjallisuustutkimuksen osiossa pyrittiin aihealueen mahdollisimman kattavaan käsittelyyn ja saatavilla olevan teoria-aineiston läpikäymiseen. Käytetty teoria-aineisto oli yleisesti kirjastoista saatavilla olevaa ja sähköisistä hakupalveluista löytyvää materiaalia. Kirjallisuustutkimuksessa pystyttiin myös hyödyntämään opiskelun aikana suoritettujen kurssien ja työhön liittyvien erilaisten koulutustilaisuuksien luentomateriaalia.

6.1. Eri johtamistyylien kirjallisuustutkimuksen aineiston vertailu

Seuraavat teokset ovat sisältönsä puolesta soveltuvia oppikirjoiksi otsikkonsa mukaisen aihealueen kuvaamisessa. Teokset antavat lukijalleen selkeän kuvauksen aihealueen asiasisällöstä. Teosten tekijät ovat kirjoissaan käyneet perusteellisesti läpi esittelemäänsä aihealuetta ja kuvanneet selkeästi teoriasisältöä käsitteistä aina kyseisen menetelmän yleisimpiin työkaluihin. Teoksissa käytetty kieli on selkeästi kirjoitettua ja helppolukuista. Kirjoissa on käytetty hyvin aiheeseen liittyviä kuvia, taulukoita ja kuvaajia. Niissä esitetty lähdemateriaali ja lähdeluettelot ovat laajoja ja käsittävät myös ulkomaisia perusteoksia.

Jouko Hannuksen teos ”Prosessijohtaminen, ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky” on oppikirja prosessijohtamisen periaatteisiin ja sisältöön sekä prosessien peruskäsitteistöön. Hannus kuvaa prosessijohtamisen eri koulukunnat ja esittelee Proper –mallin, jolla voidaan toteuttaa prosessijohtamista ja siihen liittyviä muutosprojekteja systemaattisesti. Malli on rakennettu prosessijohtamisen eri koulukuntien työkalujen varaan. Kirjassa kuvataan menetelmiä ja työkaluja yrityksen suorituskyvyn parantamiseksi ydinprosesseja uudistamalla. Uudistaminen lähtee asiakkaan näkökulmasta karsimalla tuottamattomat toiminnot prosesseista ja toteuttamalla prosessi-innovaatiot. Tuotannon suoritustekijät on rajattu aikaan, kustannuksiin ja laatuun. Hannus korostaa ydinprosessien mittaamista asiakastyytyväisyydellä, tehokkuudella ja joustavuudella. Kirjassa kuvataan myös menetelmiä laatujohtamisesta, aikaan perustuvasta johtamisesta ja tarjousketjun hallinnasta aina toimintojohtamiseen, Lean -menetelmään ja liiketoimintaprosesseihin.

Jussi Heikkilän ja Mikko Ketokiven kirja ”Tuotanto murroksessa” on hyvä yleiskirja strategisen johtamisen perusteisiin. Siinä kuvataan strategiaa ja tuotantoa koskeviin päätöksiin liittyvät peruskäsitteet ja menetelmät selkeästi käyttäen apuna lukuisia esimerkkejä suomalaisten ja ulkomaalaisten yritysten tekemistä strategisista päätöksistä ja niissä käytetyistä menetelmistä. Teos käsittelee tuotantostrategian määrittämisen ja kehittämisen menetelmiä sekä tuotantoverkoston kehittämistä. Kirjassa sivutaan myös laatujohtamisen ja parhaiden käytäntöjen työkaluja.

Tekijät korostavat tuotannon ja strategian kiinteätä yhteyttä sekä sitä, että tuotannon tarkastelussa on otettava huomioon strateginen näkökulma. Tuotantoa koskevien päätösten on oltava yhteydessä yrityksen strategiaan. Heikkilä ja Ketokivi ovat ottaneet strategian tarkastelun lähtökohdaksi organisaatiotasot tuotannosta ylimpään johtoon. Kirjassa käytetyt yritys-esimerkit pohjautuvat tekijöiden pitkään kokemukseen ja työskentelyyn kansainvälisten teollisuusyritysten tuotannon johtamisen tutkimustehtävissä.

Pauli Juutin ja Mikko Luoman teos ”Strateginen johtaminen, miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin” käsittelee laajasti strategista johtamista muuttuvassa ja pirstaleisessa toimintaympäristössä. Kirja hahmottaa strategisen johtamisen käsitteistöä ja menetelmiä kuvaamalla strategisen johtamisen eri tasot. Lisäksi teoksessa avataan selkeästi ja yritysmaailman esimerkkien avulla monimutkaista (kompleksista) ja pirstaleista (postmodernia) strategisen johtamisen toimintaympäristöä. Kirja on hyvä yleisteos tutustumisessa strategiaan ja sen erilaisiin näkökulmiin.

Paula Kirjavaisen ja Ritva Laakso-Mannisen teos ”Strategisen osaamisen johtaminen” on oppikirja johtamisesta. Tekijät käsittelevät johtamista ja johtamisoppeja yrityksen näkökulmasta. He avaavat käsitettä ydinkyvykkyyksien johtaminen eli kompetenssipohjainen strategia-ajattelu, jossa haetaan kestävää kilpailuetua sovittamalla toiminnat yhteen. Kirjassa kuvataan perusvälineet osaamisen ja johtamisen strategiaan tavoitteisiin perustuvalla kehittämisellä. Kirjan kautta lukija saa käsityksen strategisen osaamisen johtamisesta.

Kai Laamasen ja Markku Tinnilän teos ”Prosessijohtamisen käsitteet” avaa otsikkonsa mukaisesti prosessijohtamisen käsitteistöä ja menetelmiä. Kirja soveltuu hyvin prosessijohtamisen perusteisiin tutustumiseen. Kirja sisältää prosessijohtamisen teoriaa ja käsitteistöä sekä tuotannon eri prosessien ja toimitusketjun kuvauksen helppolukuisesti esitettynä. Teoksessa kuvataan prosessijohtamista, strategian luontia, markkinointiin liittyviä käsitteitä, projektien hallintaa ja verkostoitumista. Kirjassa on sekä suomenkielinen osuus että englanninkielinen osuus saman sisältöisenä. Kaikkien osa-alueiden sanastoa selostetaan selkeästi ja peruskäsitteet hyvin esittäen.

Jeffrey Likertin teoksessa ”Toyotan tapaan” kerrotaan yksityiskohtaisemmin Lean -menetelmän kehittymisestä toisen maailmansodan jälkeisessä Japanissa autonrakennusteollisuuden ja kokoonpanolinjojen tuottavuuden tehostajaksi. Kirjassa on esimerkkejä myös muista kansainvälisistä yrityksistä, jotka ovat menestyksekkäästi soveltaneet Toyotan luomaa tuotannon laadun parantamisen kevyttä ja joustavaa toimintatapaa. Likert avaa Leanin peruskäsitteet ja kuvaa menetelmiä prosessien nopeuttamiseksi ja laadun parantamiseksi kustannustehokkaasti. Kirja antaa lukijalleen hyvän käsityksen käsittelemästään johtamismenetelmästä ja sisältää runsaasti japanilaisia käsitteitä ja niiden selostuksia.

Niklas Modigin ja Pär Åhlströmin kirja ”Tätä on Lean” on yksi perusteoksista nopeaan tutustumiseen Lean menetelmään. Kirjoittajat keskittyvät avaamaan Leanin peruskäsitteitä, kuten resurssitehokkuus, virtaustehokkuus, tahtiaika ja imuohjaus. Käytännön esimerkkien avulla lukija saa käsityksen käsitteiden toiminnasta. Kirjassa kuvataan selkeästi Lean toimintatavan etuja ja menetelmiä kannattavuuden parantamiseen sekä laadun parantamiseen vähentämällä hukkaa, turhia varastoja ja virheellisten tuotteiden valmistusta.

Tero Vuorisen ”Strategiakirja, 20 työkalua” sisältää kuvaukset yleisimmistä strategisista johtamistyökaluista aina Benchmarkingista Sinisen meren strategiaan ja on erinomainen perusteos aihealueeseen tutustumiseen. Kirja avaa strategisen johtamisen, strategiatyön ja strategiatyökalujen käsitteistöä sekä kuvaa strategiaprosessia menetelmiä. Kirjassa on selkeä jaottelu eri työkaluista tehokkuuden parantamiseen, uuden luomiseen, resurssien kehittämiseen ja strategian asemointiin. Käsitteistö avataan selkeästi esimerkkien avulla kuvaamalla käsitteistön historiaa, tarkoitusta, toimintaa, käyttötapoja ja vertailee sekä antaa eri näkemyksiä menetelmiin. Lisäksi lähdeluettelot ja lisätietojen lähdekuvaukset ovat laajoja. Kirja on erinomainen perusteos strategiaan ja strategiatyökaluihin tutustumiseen.

Hannele Seeckin teoksessa ”Johtamisopit Suomessa, taylorismista innovaatioteorioihin” käsitellään nimensä mukaisesti eri johtamisen oppikuntien kehitystä. Kirja on hyvä perusteos johtamisoppeihin tutustumiseen. Johtamisoppeja tarkastellaan neljästä näkökulmasta oppeja kuvailevasti, oppien keskeisten kehittäjien tuotosten kautta, menetelmiä kriittisesti arvioiden ja yhteiskunnallisesta näkökulmasta tarkastellen. Lukijalle muodostuu hyvä käsitys johtamisoppien kehityksestä ja tärkeimpien vaikuttajien kehittämistä menetelmistä. Teos on hyvä ja laaja kuvaus kokojohtamisoppien kentästä.

RT-ohjekorteissa on selostettu rakentamisen prosessiin liittyvää teoriaa ja käsitteitä tehtävälueteloineen sekä talonrakennushankkeen toteutuksen kulkua. Sähköisissä lähteissä käsitellään johtamisoppien teoriaa, kehitystä ja tärkeimpiä käsitteitä. Niissä kuvataan eri menetelmiä ja selostetaan eri työkalujen käyttöä. Sähköisistä hakupalveluista löytyy nopeasti tietoa tutkimuksen aiheena olleista johtamismenetelmistä ja prosessikuvaukseen liittyvästä teoriasta. Niiden kautta saa nopeasti käsityksen eri menetelmistä ja niiden pääperiaatteista. Tämä tieto ei kuitenkaan ole yhtä kattavaa kuin kirjallisista teoksista saatava tieto. Kirjoissa eri johtamismenetelmiä on tarkasteltu perusteellisemmin syventymällä sähköisiä lähteitä tarkemmin niiden historiaan, kehitykseen, toiminta-ajatukseen ja erilaisiin työkaluihin. Kirjallisuuslähteistä osa on vanhempia, mutta teoriasisältö on vielä luotettavaa, sillä perusasiat ja käsitteet eivät muutu vuosien kuluessa. Sähköisistä hakupalveluista löytyy runsaasti materiaalia johtamismenetelmien eritasoisista tutkimuksista ja lopputöistä.

6.2. Kyselytutkimus ja prosessikuvausten tarkastelupalaverit

Kyselytutkimus toteutettiin sähköisenä Digium –kyselynä. Kysymysten laatiminen on tarkemmin kuvattu opinnäytetyön kohdassa 4; tutkimusmenetelmät. Kysely suoritettiin 8. – 15.4.2016 välisenä aikana ja kysely lähetettiin 152 esimiehelle. Kyselyyn vastasi 32 henkilöä eli vastausprosentti oli 21 %. Vastausprosentti on hyvä, vaikka kyselyyn vastaamiseen varattu aika oli lyhyt, kuusi arkipäivää ja kysymyksien sarjat olivat pitkiä. Lisäksi samantyyppinen kysely on tehty koko Staran linjajohdolle syksyllä 2015 tulevaan hallintomallin ja johtamisjärjestelmän muutokseen liittyen.

Tutkinnon tasoa koskevaan kysymykseen vastasi 22 henkilöä ja vastausprosentiksi tuli 68,75 %. Tulokseen vaikutti taustatietoihin määritettyjen koulutustasojen AMK -rakennusmestari, AMK -insinööri ja ylempi korkeakoulututkinto kohdistuminen vain osaan vastaajista. Loput vastaajat toimivat esimiehinä ja heidän koulutustasonsa voi olla ammatillinen koulutus, kuten kirvesmies tai puutarhuri. Johtopäätöksenä tästä voidaan todeta 31,25 % vastaajista, 10 henkilöä olleen koulutustasoltaan ammatillisen koulutuksen saaneita.

Vastaajista 31 henkilöä eli 96,88 % antoi tiedot työkokemuksestaan ja työkokemus vaihteli kahdesta vuodesta 46 vuoteen. Työkokemuksen keskiarvoksi tuli 21,9 vuotta. Tämä osoittaa hyvin sen, että julkisella puolella työsuhteet ovat perinteisesti pitkiä ja työpaikan vaihtohalu on vähäistä. Nuorempien työntekijöiden kohdalla vaihtuvuus on suurempaa. Tähän vaikuttavat julkisen puolen alhainen palkkataso ja hidas eteneminen työuralla vaativampiin tehtäviin. Vanhemmat työntekijät ovat sitoutuneita työnantajan palvelukseen ja työurat ovat pitkiä, yleensä eläkeikään asti. Vaihtuvuus on tämän johdosta vähäistä.

Vastaajat olivat esimiesasemassa olevia ja alaistensa lukumäärän heistä ilmoitti 31 henkilöä eli 96,88 % vastanneista. Lukumäärä vaihteli yhdestä alaisesta 150 alaiseen. Keskimääri vastaajilla oli 36,2 alaista. Alaisten määrän suuri vaihtelu vastaajien kesken selittyy tehtävänimikkeellä. Vastaajista työnjohtajia/esimiehiä oli 24 henkilöä eli 75 % kaikista vastanneista. Heillä alaisten lukumäärä vaihtelee tyypillisesti välillä 1 – 30. Työntekijöiden määrään vaikuttaa toisilla esimiehillä ja työnjohtajilla kausivaihtelua. Varsinkin viherpuolella on kesäisin paljon kesätyöntekijöitä, jotka nostavat alaisten määrän moninkertaiseksi. Vastaajista oli työ-/projektipäälliköitä 3 henkilöä eli 9 % vastanneista ja tuotanto-/toimistopäälliköitä 5 henkilöä eli 16 % vastanneista. Heillä alaisten määrä vaihtelee muutamasta kymmenestä 150:n alaiseen. Taustakysymyksissä tiedusteltiin myös vastaajien sukupuolta. Kaikki 32 vastaajaa olivat miehiä.

Rakennusprojektit –toimiston prosessit oli kuvattu ja liitetty IMS -toiminnanohjausjärjestelmään. Toimintaympäristössä on kuitenkin viime vuosina tapahtunut runsaasti erilaisia muutoksia. Niiden johdosta prosessikuvauksia oli päivitettävä uutta tilannetta vastaaviksi. Kuvauksissa käytetty nimikkeistö ja tehtäväkuvauksissa esiintyneet puutteet täytyi myös päivittää ajan tasalle. Kiinteistöviraston Tilakeskuksen rakennuspäällikön ja Rakennusprojektien rakennuspäällikön välisessä palaverissa 7.4.2015 sovittiin Tilakeskuksen ja Rakennustekniikan prosessikuvausten nimikkeistön yhtenäistämistä ja päivittämisestä sekä rajapintojen mahdollisten ongelmakohtien selvittämisestä ja kehittämisestä. Palaverissa sovittiin aloituskokouksen osallistujat ja ajankohta.

Prosessikuvausten kehittämisen aloituskokoukseen 5.5.2015 osallistui Tilakeskuksesta 3 henkilöä ja Rakennustekniikan osastolta 4 henkilöä. Tilakeskuksella on käytössä QPR -toiminnanohjausjärjestelmä, johon prosessikuvaukset oli liitetty. Kokouksessa käytiin läpi olemassa olevat prosessikuvaukset, sovittiin niiden päivittämisestä sekä prosessikaavioiden ja toimintaohjeiden päivityksestä. Prosessikuvausten päivittämisellä pyrittiin vaikuttamaan tilaajalta tulevan hankemäärän tasaisempaan jakautumiseen koko vuoden ajalle. Yhteisenä näkemyksenä todettiin prosessikuvausten jalkauttamisen tuotantoon olevan haastavaa. Kuvauksia voidaan kuitenkin hyödyntää uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Kokouksessa sovittiin prosessien kehitysryhmän kokoonpano ja toteutusaikataulu.

Päivitystyön aikana pidettiin Tilakeskuksen kanssa 28.5.2015 palaveri, johon osallistui molemmilta osapuolilta kaksi henkilöä. Palaverissa tutustuttiin tarkemmin Tilakeskuksen QPR -toiminnanohjausjärjestelmän prosessikaavioihin ja nimikkeistöön. Käytiin läpi rakennuttamisen suunnittelun ja toteutuksen vaiheet sekä hankkeen eri toteutusmallit. Prosessit sovittiin rajattavaksi päätösmenettelyrajojen mukaisiin euromääräisiin kokonaisuuksiin. Lisäksi palaverissa käytiin läpi sanastoa, joka sovittiin yhtenäistettäväksi ja lopuksi sovittiin seuraavan palaverin ajankohta ja kokoonpano.

Rakennusprojektit –toimistossa pidettiin rakennuspäällikön johdolla kaksi palaveria 30.9. ja 3.11.2015 sekä kolme nettipalaveria 9.10., 23.10. ja 11.11.2015 aiheeseen liittyen. Palavereihin osallistuivat teknisen tuen päällikkö, hankintahenkilö, kustannuslaskija ja tuotantoinsinööri. Palavereissa käytiin läpi vanhat prosessikuvaukset. Sovittiin kuvausten ja tehtäväluetteloiden päivittämisen tehtävänjaosta ja aikataulusta. Välipalavereissa seurattiin kehitystyön etenemistä ja kommentoitiin siihen mennessä tehtyjä päivitettyjä versioita. Työn tuloksena saatiin päivitettyä ajan tasalle kustannus-/tarjouslaskentaprosessin, hankintaprosessin ja tuotantoprosessin kuvaukset ja tehtäväluettelot. Tukiprosessien prosessikuvausten päivittäminen annettiin Rakennustekniikan controllerin tehtäväksi yhteistyössä myynti- sekä ostolaskuttajien kanssa. Controlleri on saanut työnsä pääosin valmiiksi ja tavoitteeksi sovittiin päivitettyjen kuvausten ja tehtäväluetteloiden valmistuvan syksyn 2016 aikana.

Valmiit prosessikuvaukset esiteltiin Tilakeskuksen edustajille 12.11.2015 pidetyssä esittelytilaisuudessa. Tilaisuuteen osallistui Tilakeskuksesta kaksi henkilöä ja Rakennustekniikasta neljä henkilöä. Rakennusprojektit – toimiston päivitetty prosessikuvaukset esiteltiin ja tilaajan edustajat antoivat kommentteja kuvauksista:

- Rakennushankkeen kuvauksessa vastaanoton yhteyteen lisätään tehtäväkuvaukseen urakoitsijan tekemä itselle luovutus ja sen laittaminen jakeluun suunnittelijoille.
- Käytönopastus ja itselle luovutus kirjataan tehtäväksi ennen vastaanottoa.
- Käytönopastus on kaksivaiheinen; ennen luovutusta tehdään taloteknisten järjestelmien käytönopastus huoltohenkilökunnalle ja käyttäjille opastus tehdään luovutuksen jälkeen sovittavana ajankohtana.
- Vakuuskäytännöstä lisätään selvennystä toimintaohjeeseen.
- Luovutusvaiheen suunnitelmat tehdään ajoissa ja niissä huomioidaan puhtausluokan P1:n vaikutus aikatauluun.
- Jälkitarkastukset ja korjaukset tehdään vastaanoton jälkeen rakennusvaiheeseen kuuluvina ja takuuajaiset takuvaiheeseen kuuluvina. Työntekijätietoja kerätään myös takuuajana, jos korjaustöillä on kustannusvaikutuksia.
- Toiminnalliset takuuajaiset virheet korjataan heti. Toimintamallin kuvaus lisätään toimintaohjeisiin.
- Miten toimitaan kohteessa, jossa on jo käyttäjä paikalla. Toimintamallin kuvaus lisätään toimintaohjeisiin.
- Urakoitsijan tehtävät kuvataan tehtäväluetteloon luettelomuodossa.

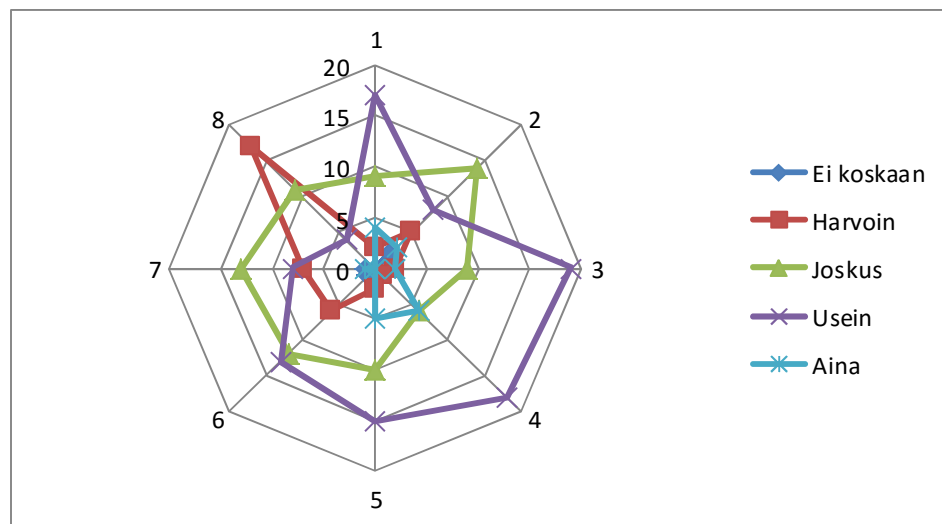
Jatkokehittelykohteeksi sovittiin urakoitsijan tehtäväluettelon sisällön läpikäyminen.

6.3. Kyselytutkimuksen vastausaineiston läpikäyminen ja kommentointi

Johtamista ja muutosta käsittelevä kyselyaineisto sisälsi yksitoista eri aihealuetta. Jokainen aihealue sisälsi neljästä yhteentoista kyseiseen aiheeseen liittyvää tarkentavaa kysymystä. Vastausasteikko oli viisiportainen ja aikasidonnainen asteikko. Vastaukset tutkittiin tilastollisten menetelmien avulla selvittämällä kysymyksiin saatujen vastausten lukumäärä, summa, minimi- ja maksimiarvo, keskihajonta, keskiarvo, sekä ylä- ja alaneljännes eli fraktiili (muuttujan jakauman kohta, jonka ala- ja yläpuolelle jää tietty osa havainnoista) tai samaa tarkoittava kvartaali. Keskihajonta kuvaa havaintoarvojen sijoittumista keskiarvon ympärille. Se huomioi aineiston kaikkien arvojen keskinäisen sijainnin. Mitä lähemmäs keskiarvoa ja toisiaan arvot ovat sijoittuneet, sitä pienempi on keskihajonta. Arvioitaessa kyselyllä saatuja tuloksia keskitytään vastausten keskiarvoon sekä ylä- että alakvartaaliin. Kysely sisälsi lisäksi avoimen kysymyksen, jolla kerättiin vastaajien mielipiteitä johtamisen kehittämissuunnasta Helsingin kaupungin rakentamispalvelussa, Starassa. Kysymykset on esitelty liitteessä 1 ja vastaukset on esitelty taulukkomuodossa liitteessä 3.

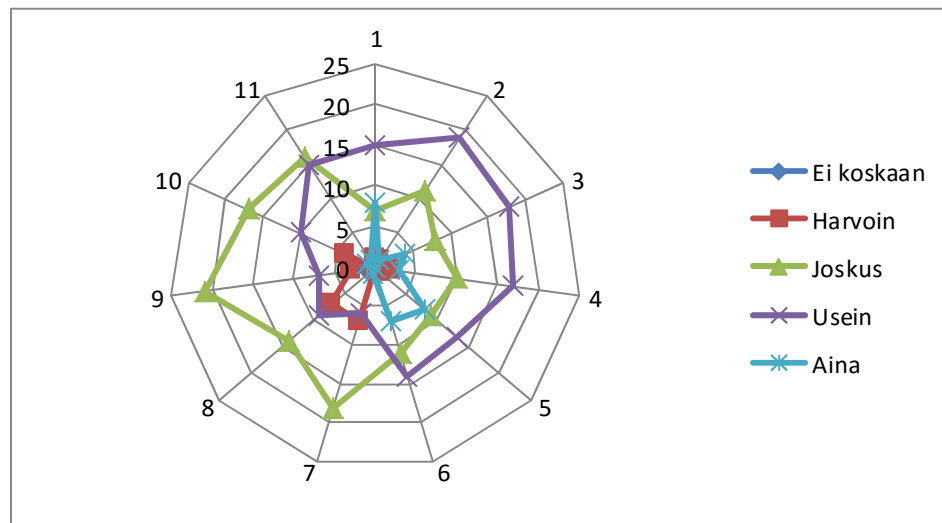
Ensimmäinen kysymys käsitteli johtamista. Vastaajilta tiedusteltiin kahdeksan väittämän avulla, miten hyvin ne kuvasivat vastaajan esimiestä. Vastauksia kysymykseen tuli 32 kpl. Vastausten keskiarvo oli 2,63 ja keskihajonta oli 0,81 eli vähäistä. Vastaukset painottuivat vaihtoehtoihin joskus ja usein. Alakvartaali oli 2,13 ja yläkvartaali oli 3,13. Vastaukset ovat lähellä keskiarvoa, mutta painottuvat sen yläpuolelle eli vaihtoehtoihin usein ja aina. Tulos osoittaa, että esimiehet huomioivat alaistensa mielipiteitä ja sietävät kriittisiä näkökantoja hyvin. Esimiehet ovat aktiivisia kuuntelijoita ja pyytävät alaisiltaan kommentteja käsillä olevissa ongelmissa. He esittävät tiedustelevia kysymyksiä, rohkaisevat alaisiaan kehittämään toimintaa ja myöntävät oman rajoittuneisuutensa asiantuntemuksen suhteen. He ovat uudistumiskykyisiä ja muutosmyönteisiä. Vastaukset antavat selkeän kuvan esimiesten positiivisesta ja kehittävästä johtamistyylistä. Taulukossa 2 on esitetty tulokset sädekuviona.

Taulukko 2. Johtajuus, kyselytutkimus Stara.



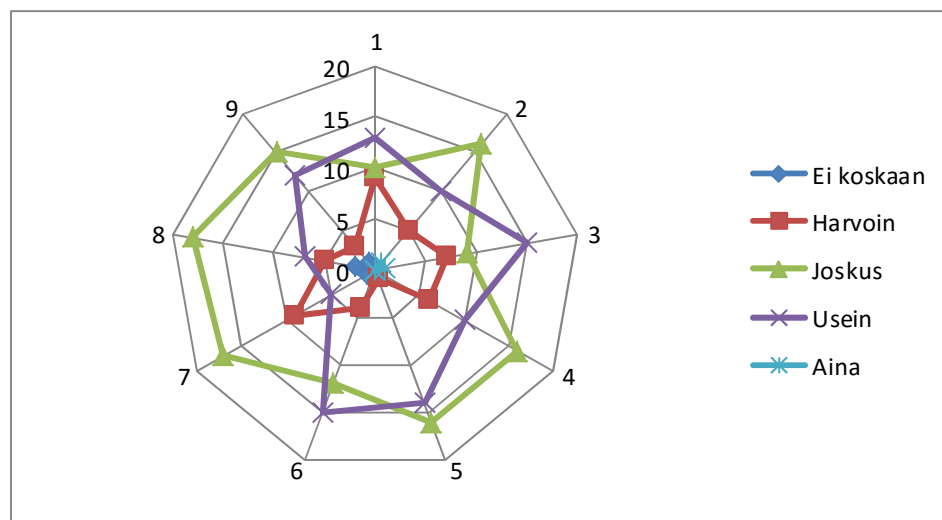
Toinen kysymys käsitteli muutosta ja sen vaiheiden arviointia. Vastaajia pyydettiin yhdentoista väittämän avulla arvioimaan omakohtaisesti kokemaansa muutosta ja sen vaiheita. Vastauksia kysymykseen tuli 32 kpl. Vastausten keskiarvo oli kaikki kysymykset huomioiden 2,48 ja keskihajonta oli 0,72 eli vähäistä. Vastaukset painottuivat vastausvaihtoehtoihin joskus ja usein. Alakvartaali oli 2,00 ja yläkvartaali oli 3,09. Vastaukset ovat lähellä keskiarvoa, mutta painottuvat sen yläpuolelle eli vastausvaihtoon usein. Tulos osoittaa, että vastaajat suhtautuvat uudistuksiin myönteisesti ja kokevat muutokset mahdollisuutena uudistaa käytäntöjä ja toimintatapoja. He ovat valmiita kokeilemaan uusia menetelmiä ja näkevät niissä mahdollisuuksia. He luottavat työnantajaan. Uudistuksia ja muutoksen tärkeyttä kuitenkin epäillä. Työyksikössä koetaan olevan muutosvastarintaa ja eriäviä mielipiteitä muutoksen tarpeellisuudesta. Taulukossa 3 on esitetty muutoksen ja sen vaiheiden arvioinnin tulokset sädekuviona.

Taulukko 3. Muutos ja sen vaiheiden arviointi, kyselytutkimus Stara.



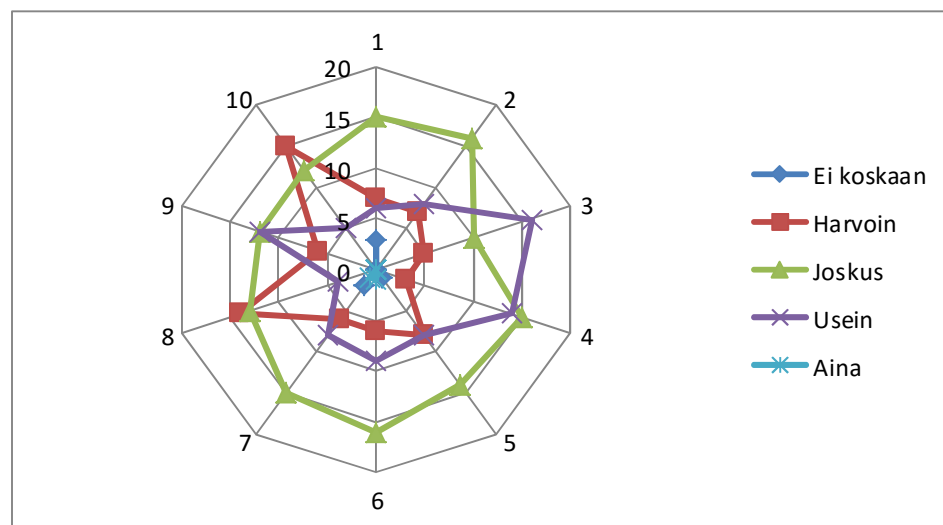
Kolmas kysymys käsitteli muutosviestintää. Vastaajia pyydettiin yhdeksän kysymyksen avulla arvioimaan muutoksen viestintää Starassa. Vastauksia kysymykseen tuli 32 kpl. Vastausten keskiarvo oli kaikki kysymykset huomioiden 2,83m ja keskihajonta oli 0,75 eli vähäistä. Vastaukset painottuivat vastausvaihtoehtoihin joskus ja usein. Alakvartaali oli 2,22 ja yläkvartaali oli 3,22. Vastaukset ovat yli keskiarvon painottuen selvemmin sen yläpuolelle eli vastausvaihtoon usein. Tulos osoittaa, että tietoa muutoksesta on riittävästi saatavilla Starassa. Se on saman sisältöistä ja tiedottaminen on riittävän nopeaa myös Staran johdon tekemistä päätöksistä. Enemmistö vastaajista hankkii kuitenkin itse tarvittaessa lisätietoa hallintomallin ja johtamisjärjestelmän muutoksesta kaupungin nettisivulta. Staran johto ei kuitenkaan vastaajien mielestä huomioi arvostelua riittävästi ja reagoi siihen hitaasti. Johdossa ymmärretään, että vaikeudet eivät mene itsestään ohi vaan vaativat toimenpiteitä. Vastausten perusteella tiedottaminen on ollut riittävää. Taulukossa 4 on esitetty Staran muutosviestinnän arviointia sädekuviolla.

Taulukko 4. Staran muutosviestinnän arviointi, kyselytutkimus Stara.



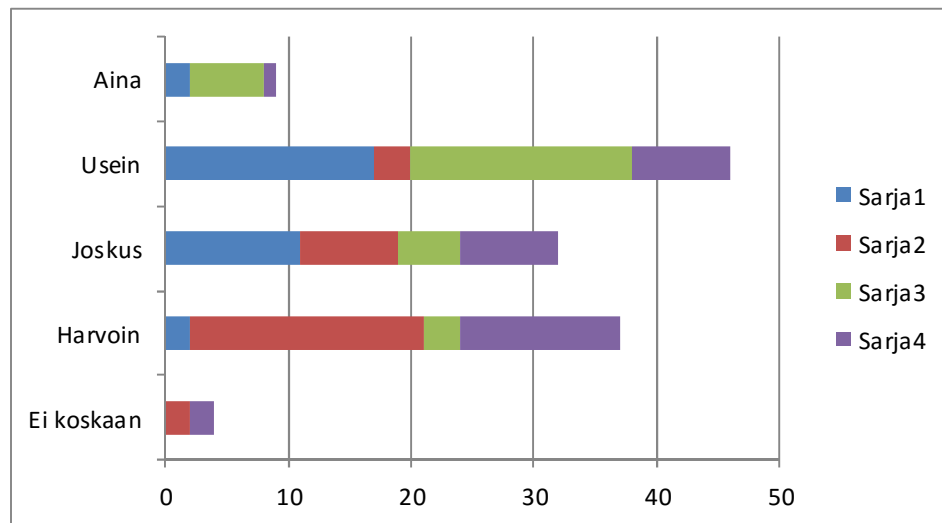
Neljäs kysymys käsitteli mielipide-erojen arvostamista. Vastaajat arvioivat kymmenen kysymyksen avulla työyksikön avoimuutta mielipide-eroille. Vastauksia kysymykseen tuli 31 kpl. Vastausten keskiarvo oli 2,98 ja keskihajonta oli 0,77 eli vähäistä. Vastaukset painottuivat vastausvaihtoehtoihin joskus ja usein. Alakvartaali oli 2,30 ja yläkvartaali oli 3,45. Vastaukset ovat yli keskiarvon lähellä kolmea painottuen selvemmin keskiarvon yläpuolelle eli vastausvaihtoon usein. Tulos osoittaa, että mielipide-eroja ei aina arvosteta ja niitä ei aina oteta yleisesti esille. Ristiriidoista kuitenkin keskustellaan ja ollaan avoimia uusille näkökulmille sekä vaihtoehtoisille toteutustavoille. Erilaisia näkökulmia ja päätösten taustalla olevia oletuksia otetaan esille keskusteluissa ja erilaisille näkökulmille annetaan riittävästi painoarvoa. Taulukossa 5 on esitetty mielipide-erojen arvostamisen vastauksien tulokset sädekuviona.

Taulukko 5. Mielipide-erojen arvostaminen, kyselytutkimus Stara.



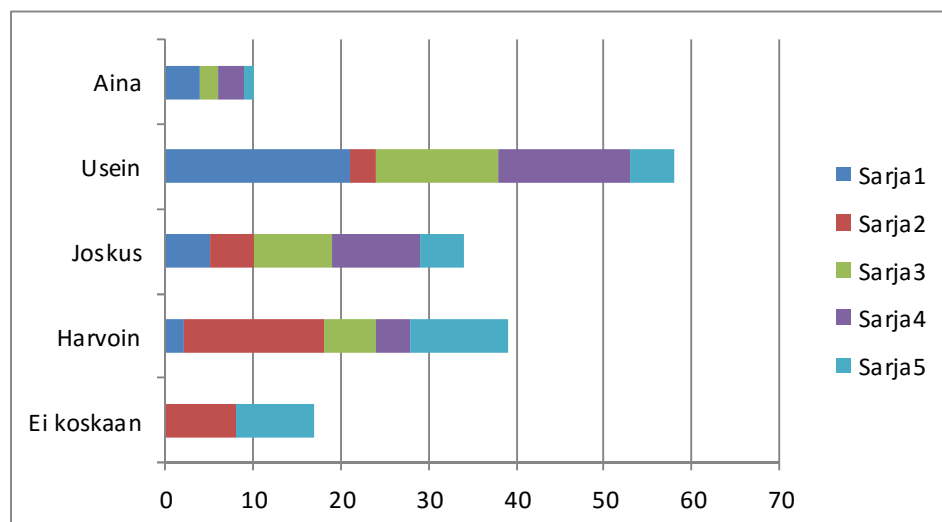
Viides kysymys käsitteli avoimuutta uusille ideoille. Vastaajat arvioivat neljän kysymyksen avulla työyksikön avoimuutta uusille ideoille. Vastauksia kysymykseen tuli 32 kpl. Vastausten keskiarvo oli 2,86 ja keskihajonta oli 0,83 eli vähäistä. Vastaukset painottuivat vastausvaihtoehtoihin harvoin ja usein. Alakvartaali oli 2,25 ja yläkvartaali oli 3,38. Vastaukset ovat yli keskiarvon lähempänä kolmea painottuen selvemmin keskiarvon yläpuolelle eli vastausvaihtoon usein. Tulos osoittaa selvästi, että työyksikkö on avoin uusille vaikutteille. Uusia ideoita suositaan ja halutaan kokeilla erilaisia ja uusia lähestymistapoja. Toiminnassa pyritään kehittämään parempia käytäntöjä ja innovoimaan tehokkaampia toimintatapoja. Työyksiköt ovat vahvasti kehityssuuntautuneita. Taulukossa 6 on kuvattu vaakapalkeilla yksikön avoimuutta uusille ideoille.

Taulukko 6. Työyksikön avoimuus uusille ideoille, kyselytutkimus Stara.



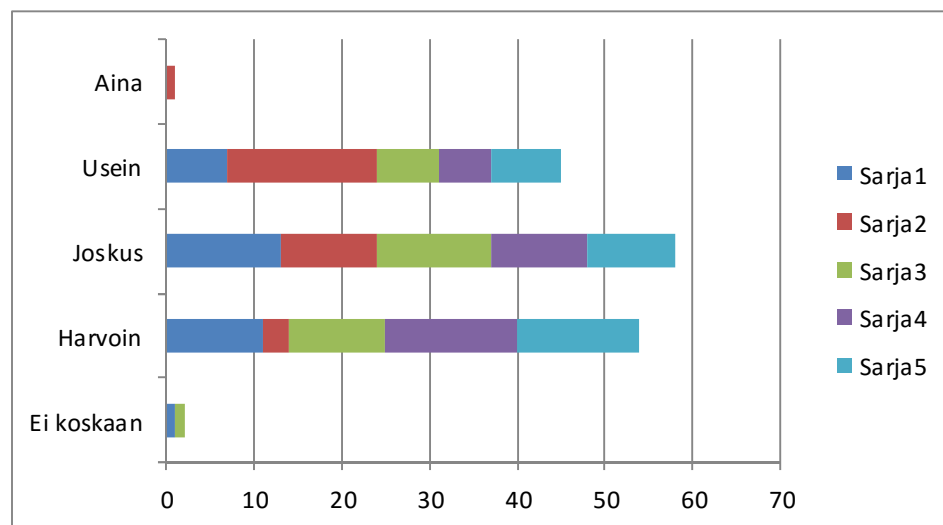
Kuudes kysymys käsitteli työyksikön ilmapiiriä ja psykologista turvallisuutta. Vastaajat arvioivat viiden kysymyksen avulla työyksikön ilmapiiriä. Vastauksia kysymykseen tuli 32 kpl. Vastausten keskiarvo oli 2,97 ja keskihajonta oli 0,90 eli vähäistä. Vastaukset painottuivat vastausvaihtoehtoihin harvoin, joskus ja usein. Alakvartaali oli 2,50 ja yläkvartaali oli 3,50. Vastaukset ovat yli keskiarvon ja hyvin lähellä kolmea painottuen selvemmin keskiarvon yläpuolelle eli vastausvaihtoon usein. Tulos osoittaa, että työyksikön ilmapiiri on kunnossa, keskusteleminen koetaan helpoksi eikä virheitä tarvitse pelätä. Ikävien asioiden käsittely työyhteisössä koetaan turvalliseksi ja se on selkeästi yleinen käytäntö. Tietoa ei pyritä pimittämään, vaan työyksikössä jaetaan innokkaasti tietoa toimivista ratkaisuista ja menetelmistä. Työntekijät kokevat työyhteisön ilmapiirin turvalliseksi. Taulukossa 7 on kuvattu vaakapalkeilla yksikön ilmapiiriä.

Taulukko 7. Työyksikön ilmapiirin arvioiminen, kyselytutkimus Stara.



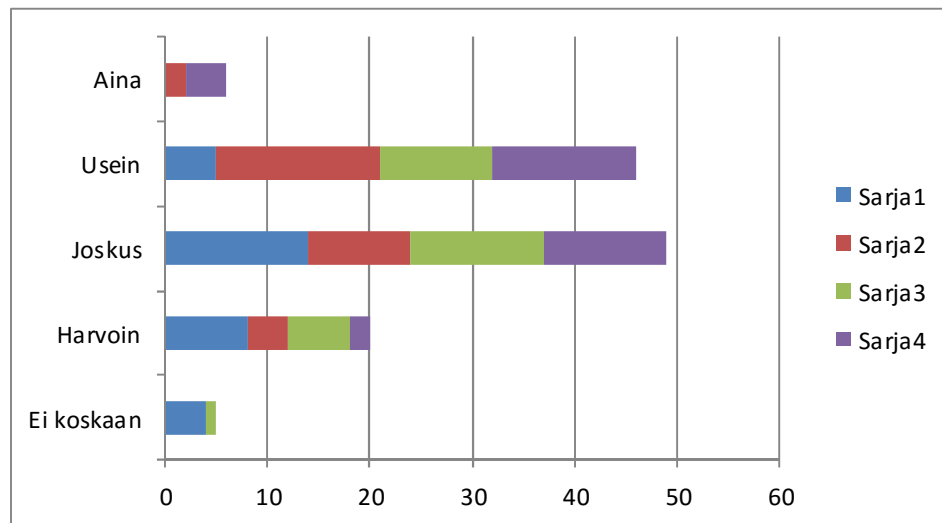
Seitsemäs kysymys käsitteli työyksikön palautteen keräämistä. Tulosten arvioinnissa käytettiin käännettyä asteikkoa. Vastaajat arvioivat viiden kysymyksen avulla aikaa palautteelle. Vastauksia kysymykseen tuli 32 kpl. Vastausten keskiarvo oli 3,07 ja keskihajonta oli 0,79 eli vähäistä. Vastaukset painottuivat vastausvaihtoehtoihin harvoin ja joskus. Alakvartaali oli 2,70 ja yläkvartaali oli 3,80. Vastaukset ovat reilusti yli keskiarvon ja yli kolmen painottuen vastausvaihtoon harvoin käännetyllä asteikolla. Tulos osoittaa, että työyksikössä ei olla liian stressaantuneita työn arvioimiseksi. Silti useampi työntekijä kokee työnsä kuormittavaksi. Työntekijöille jää aikataulupaineista huolimatta aikaa palautteen keräämiselle sekä työn tarkastelulle, arvioimiselle ja kehittämiseksi. Palaute ja kehityskäytännöt ovat kunnossa. Taulukossa 8 on kuvattu työyksikön palautteen keräämistä vaakapalkeilla.

Taulukko 8. Työyksikön palautteen keräämisen arviointi, kyselytutkimus Stara.



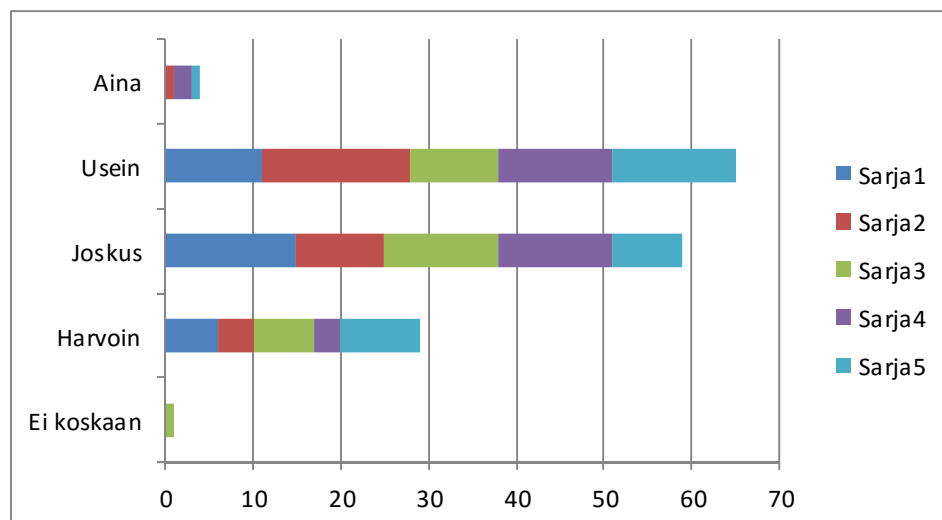
Kahdeksas kysymys käsitteli työyksikön tiedon keräämistä. Vastaajat arvioivat neljän kysymyksen avulla, kuinka työyksikkö kerää systemaattisesti tietoja kilpailijoista, asiakkaista, taloudellisista ja sosiaalisista sekä teknologisista trendeistä. Vastauksia kysymykseen tuli 32 kpl. Vastausten keskiarvo oli 2,78 ja keskihajonta oli 0,83 eli vähäistä. Vastaukset painottuivat vastausvaihtoehtoihin joskus ja usein. Alakvartaali oli 2,25 ja yläkvartaali oli 3,25. Vastaukset ovat yli keskiarvon painottuen vastausvaihtoon usein. Tulos osoittaa, että työyksikkö kerää säännöllisesti tietoja asiakkaista, taloudellisista ja sosiaalisista sekä teknologisista trendeistä. Kilpailijoista tietoa kerätään harvoin tai ei koskaan ja tämä on selkeä kehityskohde työyksiköiden tiedon keräämisessä. Tulokseen vaikuttaa se, että kyselyyn vastaajat toimivat julkishallinnossa ja siellä ei ole yleisesti tapana kerätä tietoa yksityisellä puolella työskentelevistä kilpailevista toimijoista. Taulukossa 9 on kuvattu työyksikön tiedon keräämistä vaakapalkeilla.

Taulukko 9. Tiedon kerääminen, kyselytutkimus Stara.



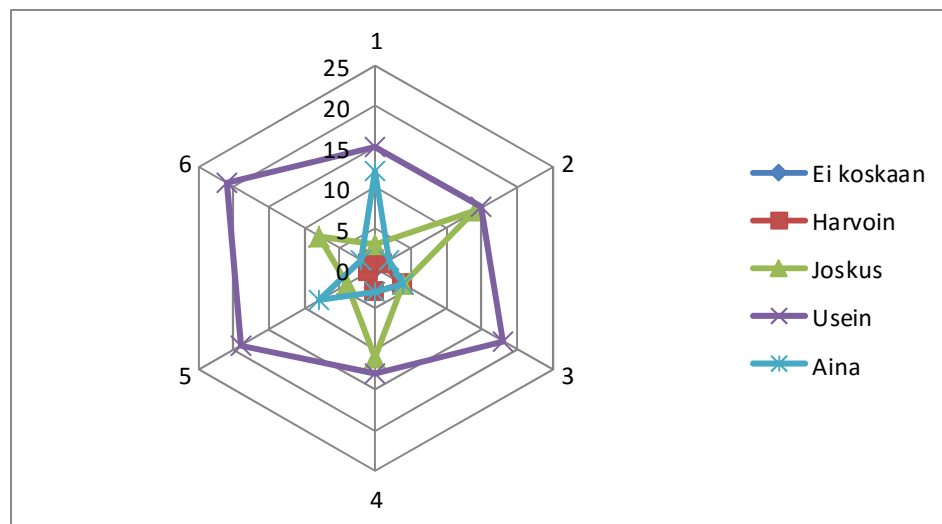
Yhdeksäs kysymys käsitteli työyksikön suorituskyvyn analysointia ja vertailua. Vastaajat arvioivat viiden kysymyksen avulla, kuinka säännöllisesti työyksikkö vertailee suorituskykyään. Vastauksia kysymykseen tuli 32 kpl. Vastausten keskiarvo oli 2,73 ja keskihajonta oli 0,80 eli vähäistä. Vastaukset painottuivat vastausvaihtoehtoihin joskus ja usein. Alakvartaali oli 2,00 ja yläkvartaali oli 3,40. Vastaukset ovat yli keskiarvon painottuen selvemmin keskiarvon yläpuolelle eli vastausvaihtoon usein. Tulos osoittaa, että työyksikkö vertaa melko säännöllisesti suorituskykyään kilpailijoihin, asiakkaisiin, taloudellisiin ja sosiaalisiin sekä teknologisiin suuntauksiin. Työyhteisö harrastaa myös Benchmarkingia vertailemalla suorituskykyään lajissaan parhaisiin organisaatioihin. Vastaukset osoittavat, että vaikka tiedon kerääminen kilpailijoista ei ole säännöllistä niin suorituskykyä kuitenkin verrataan. Työyksiköissä ollaan kiinnostuneita oman yksikön kilpailukykyä verrattuna muihin toimijoihin. Taulukossa 10 on kuvattu vaakapalkeilla työyksikössä toteutettua suorituskyvyn säännöllistä vertaamista.

Taulukko 10. Suorituskyvyn säännöllinen vertaaminen, kyselytutkimus Stara.



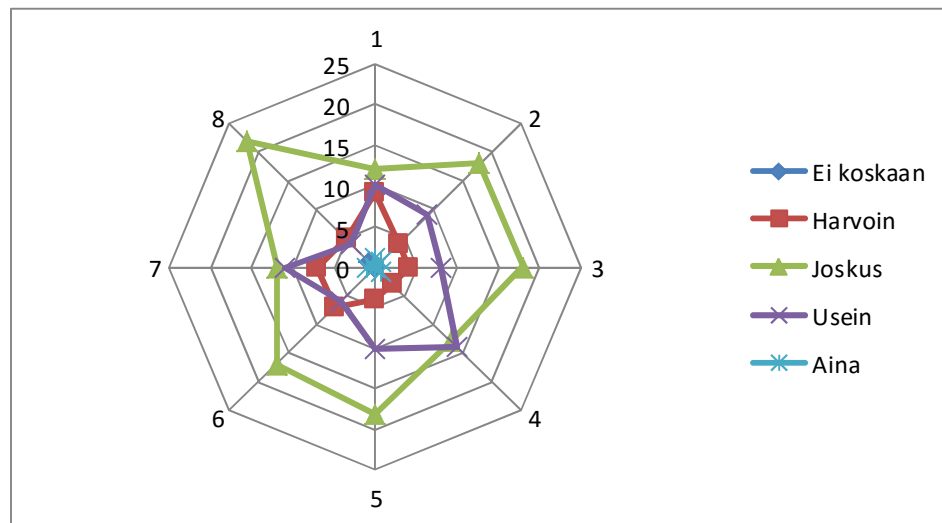
Kymmenes kysymys käsitteli työyksikön koulutus- ja perehdytyskäytäntöjä. Vastaajat arvioivat kuuden kysymyksen avulla työyksikön koulutuksen ja perehdytyksen tasoa. Vastauksia kysymykseen tuli 31 kpl. Vastausten keskiarvo oli 2,19 ja keskihajonta oli 0,74 eli vähäistä. Vastaukset painottuivat vastausvaihtoehtoihin joskus ja usein. Alakvartaali oli 1,75 ja yläkvartaali oli 2,67. Vastaukset ovat alle keskiarvon painottuen selkeästi keskiarvon alapuolelle lähemmäksi arvoa kaksi eli vastausvaihtoon usein. Tulos osoittaa, että työyksikössä uusille työntekijöille annetaan riittävä perehdytys. Kokeneempien työntekijöiden ammattitaidosta pidetään huolta päivittämällä tietoja ja koulutuksen avulla. Kun henkilö siirtyy uusiin tehtäviin, annetaan hänelle tehtävän vaatimaa koulutusta. Työyksikössä arvostetaan koulutusta ja varataan sille riittävästi aikaa. Tulos osoittaa, että työyksiköt ovat kehityshaluisia. Taulukossa 11 on kuvattu sädekuviolla työyksikön koulutus ja perehdytyskäytäntöjä.

Taulukko 11. Koulutus ja perehdytys, kyselytutkimus Stara.



Yhdestoista kysymys käsitteli tiedon välittämistä ja jakamista työyksikössä. Vastaajat arvioivat yhdentoista kysymyksen avulla työyksikön käytännöistä eri toimijoilta oppimiselle ja tapaamisille. Vastauksia kysymykseen tuli 31 kpl. Vastausten keskiarvo oli 2,86 ja keskihajonta oli 0,71 eli vähäistä. Vastaukset painottuivat vastausvaihtoehtoihin joskus ja usein. Alakvartaali oli 2,25 ja yläkvartaali oli 3,13. Vastaukset ovat selvästi yli keskiarvon painottuen keskiarvon yläpuolelle lähemmäksi arvoa kolme eli vastausvaihtoihin joskus ja usein. Tulos osoittaa, että työyksikkö on luonut toimivat käytännöt muiden toimijoiden tapaamiselle ja oppimiselle. Ulkopuolisia ja muiden osastojen asiantuntijoita tavataan säännöllisesti. Samoin asiakkaiden ja toimittajien kanssa ollaan säännöllisesti yhteydessä. Tietoa jaetaan omalle asiantuntijaverkolle, mutta ei juurikaan ulkopuolisille asiantuntijoille. Päätäjille jaetaan ja toimitetaan tietoa päätöksen teon tueksi. Jälkiarviointia ei toteuteta säännöllisesti ja siinä on vielä parannettavaa. Taulukossa 12 on kuvattu sädekuviolla työyksikön tiedon välittämistä ja jakamista.

Taulukko 12. Tiedon välittäminen ja jakaminen, kyselytutkimus Stara.

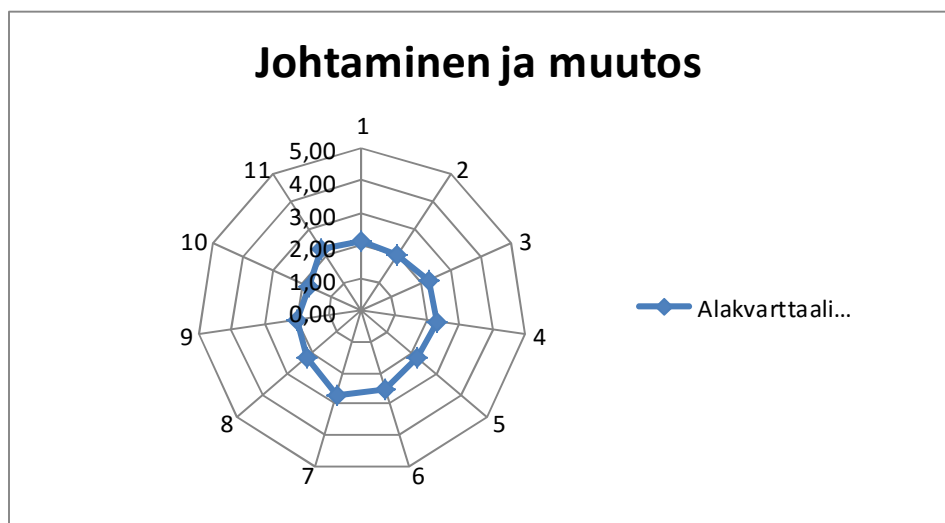
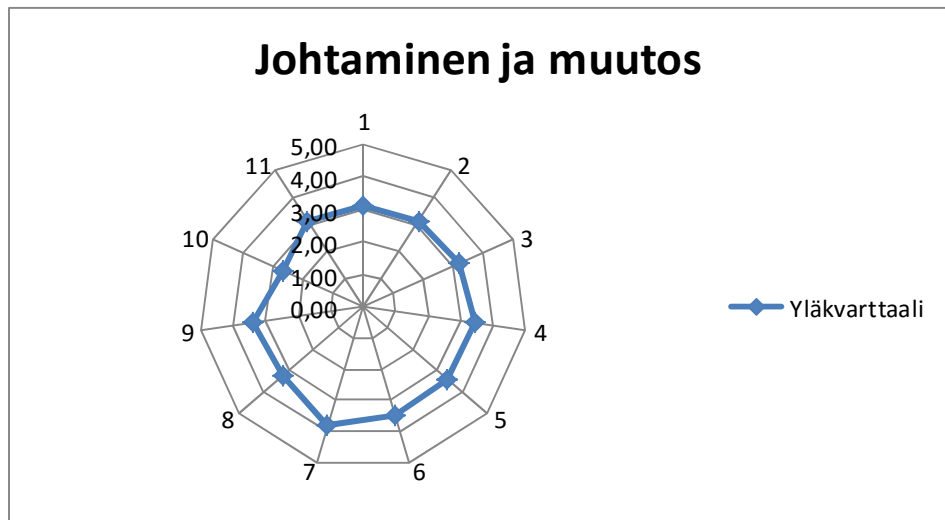
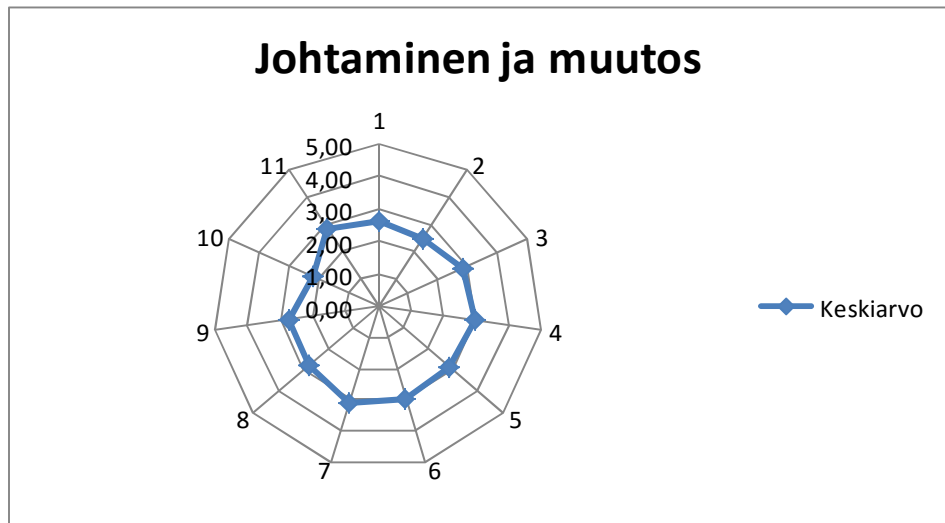


Seuraavassa taulukossa 13 esitetään johtamisen ja muutoksen kysymyssarjan kaikkien aihealueiden vastausten keskiarvojen kuvaajat, yläkvartaalit ja alakvartaalit sädekuvioilla. Kaikkien vastausten keskiarvot asettuvat hyvin tasaisesti samalle viivalle. Selvempi ero on vain koulutuksen ja perehdytyksen kohdalla. Myös johtajuuden ja muutoksen kohdalla keskiarvo jää matalammaksi kuin muissa aihealueissa. Sama toistuu yläkvartaalin kohdalla siten, että koulutuksen ja perehdytyksen arvo on muista aihealueita alhaisempi ja kohdissa aika palautteelle ja tiedon kerääminen arvo on yleisestä linjasta hieman korkeampi. Alakvartaalin kohdalla psykologisen turvallisuuden ja aika palautteelle arvot ovat yleistä linjaa korkeampia. Koulutus ja perehdytys on myös alakvartaalissa matalammalla tasolla kuin muiden aihealueiden arvot. Lisäksi suorituskyvyn vertailun ja analysoinnin arvo on yleisestä linjaa matalampi.

Eri aihealueiden tulokset ovat samansuuntaisia ja hyvin tasaisia, eikä suuria vaihteluita esiinny. Seuraavassa listassa on esitetty eri aihealueet:

1. Johtajuus.
2. Muutos.
3. Muutosviestintä.
4. Mielenpide-erojen arvostaminen.
5. Avoimuus uusille ideoille.
6. Psykologinen turvallisuus.
7. Aika palautteeseen (käännetty asteikko).
8. Tiedon kerääminen.
9. Analysointi ja suorituskyvyn vertailu.
10. Koulutus ja perehdytys.
11. Tiedon välittäminen ja jakaminen.

Taulukko 13. Johtamisen ja muutoksen kysymyssarjojen kaikkien vastausten keskiarvojen, yläkvartaalien ja alakvartaalien kuvaajat, kyselytutkimus Stara.



Kysymyksellä 12 kerättiin vastaajilta mielipiteitä siitä, mihin suuntaan johtamista tulisi kehittää Starassa. Vastauksia tuli neljätoista eli 43,75 % vastaajista kertoi mielipiteensä kehityskohteista. Palaute oli suoraa ja neuvoja toiminnan parantamiseksi annettiin hyvien perusteluiden avulla. Vastauksissa esitettiin toiminnassa olevia epäkohtia ja muutoskohteita. Ylemmän johdon tietämystä operatiivisesta toiminnasta arvosteltiin ja samoin arvosteltiin myös henkilöstöyksikön toimintaperiaatteita. Johtamisen todettiin yleisesti olevan hyvällä tasolla. Vanhoista käytännöistä olisi kuitenkin päästävä irti ja kustannustehokkuutta sekä jälkilaskentatiedon keräämistä tulisi kehittää. Reklamointia ei osata hyödyntää tarpeeksi aliurakoitsijoiden ohjauksessa. Hallinto koettiin turhan raskaaksi. Jatkuva kehittäminen ja organisaation muokkaaminen koettiin turhana. Kokonaisvisio tuntui olevan ylemmällä johdolla kateissa. Muutoksen tiedottamisessa nähtiin puutteita. Osa muutosvastarinnasta johtuu henkilöstön ikärakenteesta. Vanhemmat työntekijät eivät pysty huomioimaan tarpeeksi joustavasti toimintaympäristön muutoksia.

Organisaatiomuutosten johtaminen Starassa koettiin huonoksi. Johtamisvastuut on otettu käyttöön, mutta valtaa niiden toteuttamiselle ei kuitenkaan ole annettu riittävästi keski- ja alemmalle johdolle. Henkilöstöyksikön palveleva rooli ei toteudu odotetulla tavalla. Henkilöstöjohtamisessa on otettu käyttöön uusia hyviä käytäntöjä. Vastauksissa esitettiin myös, että ylemmällä johdolla tulisi olla enemmän toimialan työkokemusta. Johtamista olisi kehitettävä suorittavan työn suunnittelun ja ohjaamisen tukemiseen sekä kohti valmentavaa johtamista. Hyvänä kiteytyksenä mielipiteistä on seuraava kommentti: ” Johtajan tulee laittaa itsensä likoon alaistensa puolesta eikä varmistella omaa asemaansa. Hyvä johtaja uskaltaa kyseenalaistaa ja vastustaa byrokraattisia päätöksiä, sillä johtajan tehtävä on luoda alaisilleen edellytykset tehdä työtään. Eli enemmän valtuuksia ja sitä myöten vastuuta alemman tason johtajille tavoitteiden saavuttamiseksi”.

6.4. Kyselytutkimuksen aineiston analysointi

Verrattaessa tuloksia johtamisen osalta kunta10 –kyselyn tuloksiin, on tulos hyvin saman suuntainen. Molemmissa tutkimuksissa tulokset ovat hyvin tasaisia ja vaihtelut pieniä. Keskihajonta on myös vähäistä. Vastaajat ovat molemmissa kyselyissä olleet varovaisia ja vastanneet usein käyttäen neutraalia aluetta ja vastauksena arvoa joskus. Suurimmat erot molemmissa kyselyissä tulee henkilöstöasioiden aiheista. Kunta10 –kyselyssä kehityskeskusteluiden käyminen ja opinnäytetyön kyselytutkimuksessa koulutuksen ja perehdytyksen järjestäminen erosivat selkeästi muiden aihealueiden numeerisista arvoista.

Kyselytutkimuksen vastausten perusteella hahmottuu kuva esimiesten positiivisesta ja kehittävästä johtamistyylistä. Työyksiköissä ollaan myös halukkaita kehittämään oman yksikön toimintaa. Esimiehet ovat kiinnostuneita oman yksikön kilpailukyvästä ja sitä halutaan verrata muihin toimijoihin. Jälkiarviointia ei kuitenkaan toteuteta säännöllisesti ja siinä on vielä kehitettävää. Samoin kilpailijoista ei kerätä säännöllisesti tietoa ja tämä on myös selkeä kehityskohde.

Selittävänä tekijänä kilpailijoiden arvioimisen puutteissa on se, että tutkimuskyselyyn vastanneet esimiehet toimivat kunnallisen työnantajan palveluksessa. Vanha virastorakenteinen organisaatiomalli ei kannusta seuraamaan kilpailijoita, koska osa tuottajavirastoista toimii budjettivarojen pohjalta sovittavissa hankkeissa eivätkä kilpaile yksityisen puolen kanssa samoista urakoista. Joudutaan kehittämään uusia toimintatapoja ja prosesseja vertailutiedon keräämisen toteuttamiseksi ja hyödyntämiseksi.

Työyksiköissä koetaan olevan myös eriäviä mielipiteitä muutoksen tarpeellisuudesta ja muutosvastarintaa. Tätä on selitetty avoimissa vastauksissa työntekijöiden ikärakenteella. Vanhemmat työntekijät ovat tottuneet tekemään asioita vanhojen toimintatapojen mukaisesti, eikä uusien mallien käyttöönotto onnistu ilman vastakkainasettelua. Työyksiköissä on kuitenkin vahva halu kehittyä. Erilaisia mielipide-eroja osataan käsitellä rakentavasti ja sovitellen. Työntekijät kokevat, että työyhteisön ilmapiiri on turvallinen ja avoin keskusteluille. Johtamisen palautteen vastaanottamisen, analysoinnin ja kehittämisen toimintamallit ovat kunnossa.

Hallintomallista ja johtamisjärjestelmän muutoksesta tiedottaminen on ollut riittävää. Muutoksen päätösmenettelyn eri vaiheista on tiedotettu nopeasti ja tiedon sisältö on ollut yhtenäistä koko kaupungin tiedottamisen tasolla. Vastaajien keskuudessa toivottiin kuitenkin avoimempaa tiedottamista tulevan muutoksen asiasisällöstä työyksikötasolla. He kokevat, että ylempi johto ei tiedota tarpeeksi avoimesti tulevista muutoksesta liittyvistä organisaatio- ja henkilöstömuutoksista. Henkilöstö ymmärtää kuitenkin sen, että asioista ei voi tiedottaa, ennen kuin niistä on tehty päätöksiä.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimusaineisto koostui kirjallisuuslähteistä, luentomateriaaleista ja sähköisistä hakupalveluista löydetystä aihealuetta käsittelevistä tutkimuksista ja artikkeleista. Kirjallisuuslähteet olivat aihealueita käsitteleviä perusteoksia ja soveltuvat sellaisenaan oppimateriaaliksi otsikkokohteensa aihealueesta. Sähköisten hakupalveluiden avulla löytyvään materiaaliin on syytä suhtautua varauksella. Materiaalin tekijän pätevyyttä kannattaa selvittää ja etsiä, löytyykö kyseiseltä tekijältä myös kirjallista aineistoa aihealueelta. Sähköisistä hakupalveluista löytyi myös paljon eritasoisia tutkimuksia ja lopputöitä. Osa oli väitöskirjatasoisia ja sopisivat hyvin sellaisenaan oppimateriaaliksi aihealueestaan. Osa oli alemman tason opinnäytetöitä ja tutkimuksia, joissa usein aiheen käsittely ja siihen syventyminen on jäänyt pintapuolisemmaksi.

Kotimaista kirjallisuutta aihealueesta oli saatavilla helposti. Johtamismenetelmiä on kehitetty ja tutkittu teollisesta vallankumouksesta ja Taylorismista lähtien erityisesti Yhdysvalloissa ja muualla teollistuneissa maissa. Näistä maista löytyvät aihealueen merkittävimmät tutkijat. Heidän tekemiään perusteoksia on suomennettu, mutta varsinaisia suomalaisten tutkijoiden kirjoittamia teoksia oli enemmän. Kirjallisuuslähteet käsittelevät eri johtamismenetelmiä yksityiskohtaisesti. Lähteissä avattiin menetelmien perusajatukset, toimintaperiaatteet sekä kuvattiin tärkeimmät työkalut. Sähköisten hakupalveluiden kautta hankittu materiaali oli tekstin kirjoittajien taustojen perusteella luotettavaa ja tukee kirjallisuuslähteiden avulla tehtyjä havaintoja ja tulkintoja. Aineistossa menetelmät kuvattiin perusteellisesti ja käytetty kieli oli helppolukuista. Vaikka osa materiaalista oli vanhempaa, ei niiden sisältämä teoria ollut kuitenkaan vanhentunutta. Tähän vaikuttaa menetelmien kehittyminen pitkällä aikavälillä samoista lähtökohdista ja niiden kaikkien perustuminen toimivaan prosessiin ja asiakasarvon ymmärtämiseen.

Tutkimusmenetelmän valinnassa vertailtiin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän eroja ja soveltuvuutta tutkimuksen tavoitteiden selvittämisessä ja tulkitsemisessa. Vertailua tehtäessä käytettiin apuna Henrik Räsänenin pitämien luentojen 26.-27.9.2014 materiaalia aiheesta Tutkimus- ja kehittämishankkeiden tieteellinen viitekehys, Kirjallisuuslähteenä oli Sirkka Hirsijärven, Pirkko Remeksen ja Paula Sajavaaran teos Tutki ja kirjoita. Tutkimusmenetelmäksi valittiin empiirinen ja kvalitatiivinen tutkimusote, jolla tarkasteltiin teoria-aineistoa.

Teoria-aineiston pohjalta suoritettiin prosessijohtamisen menetelmän vertailu strategisen johtamisen, Lean johtamisen, tavoite- ja tulosjohtamisen sekä henkilö- ja muutosjohtamisen menetelmiin. Samalla kartoitettiin käytössä olevien prosessikuvausten päivitystarvetta ja sovittiin tilaajan edustajan kanssa kehityspalaverien pitämisestä. Lopputuloksena saatiin päivitettyä perusprosessien kuvaukset ja nimikkeistö. Teoria-aineistoon pohjautuen tehtiin myös keski- ja alemmalle johdolle suunnattu kyselytutkimus johtamisesta ja muutoksen hallinnasta.

7.1. Tutkimustulokset

Kaiken johtamisen perustana on ymmärrys tuotannosta, selkeä käsitys johdettavasta prosessista ja tärkeimpänä ymmärrys siitä, mikä on asiakkaan merkitys koko prosessille. Johtamismenetelmien perustana ovat tarkasti ja oikein tehdyt prosessikuvaukset. Niiden avulla löydetään itse prosessista mahdolliset pullonkaulat ja kehityskohteet, joita voidaan kehittää ja päivittää muuttuvassa toimintaympäristössä. Kaikki johtamismenetelmät perustuvat ajatukselle asiakkaan tarpeen täyttämisen synnyttämästä toimintojen vaiheista asiakastarpeen tyydyttämiseen asti. Tuotetaan asiakkaalle oikea-aikaisesti juuri asiakkaan haluamia laadukkaita tuotteita ja palveluita hintaan, jonka asiakas on valmis maksamaan. Asiakaslähtöisyys, joustava ja muutoksiin nopeasti reagoiva organisaatio, tuotannon tehokas hyödyntäminen, uudistumiskyky ja innovatiivisuus ovat kaikkien viiden johtamismenetelmän perusajatuksia.

Prosessikuvausten päivittämisen ja nimikkeistön tarkastamisen lähtökohtana oli kuvata tuotannon kannalta tärkeiden toimintojen ketjua ja käyttää eri toimintojen ja toimijoiden kuvaamisessa yleisesti hyväksytyjä nimikkeitä. Tässä onnistuttiin hyvin ja yhteistyössä tilaajaorganisaation edustajien kanssa pystyttiin muokkaamaan kuvaukset yhtenäisiksi. Nimikkeistö saatiin yhtenäistettyä ja löydettiin jatkokehityskohde. Jatkossa niitä voidaan hyödyntää etsittäessä tilaajan ja palveluntuottajan prosessien rajapinnoista ongelmakohtia, joita voidaan tutkia yksittäisinä toimintoina ja avata pienempiin asiasisältöihin niiden muokkaamiseksi toimiviksi. Lopputuloksena löydettiin selkeä jatkokehityskohde; prosessikuvausten urakoitsijan tehtäväluettelon sisällön läpikäyminen ja päivittäminen.

Strateginen johtaminen on tulevaisuuteen tähtäävää suunnitelmallista toimintaa, jolla pyritään saavuttamaan asetetut pitkän aikavälin tavoitteet ja päästä yritykselle luotuun tavoitelaan, visioon. Prosessijohtaminen on menetelmä näiden strategisten tavoitteiden jalkauttamisessa ja toteuttamisessa tuotannossa. Molempien johtamismenetelmien tavoitteena on saavuttaa hyvä taloudellinen tulos ja korkea tuottavuus sekä asiakkaiden tyytyväisyys. Strategisten tavoitteiden asettaminen edellyttää hyvää tuotannon toimintatapojen tuntemusta. Prosessijohtamisen ja strategisen johtamisen menetelmät täydentävät ja tukevat toisiaan. Ilman tarkasti kuvattuja prosesseja ja niiden johtamista ei strategisia tavoitteita saada jalkautettua ja toimintaa kehitettyä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kirjallisuustutkimuksessa esitetyt strategisen johtamisen työkalut ovat Staran organisaatiossa yleisesti käytössä.

Prosessijohtaminen perustuu ydinprosessien tunnistamiseen ja niiden selkeään kuvaamiseen. Menetelmässä avainasemassa ovat asiakasarvon ja arvoketjun tunnistaminen sekä hallinta. Menetelmä edellyttää käyttäjältään hyvää tuotannon tuntemusta ja muutosjohtamisen valmiuksia. Sen soveltuvuus muutostilanteiden ja toimintaympäristön muutosten hallintaan on hyvä. Tämä perustuu ydinprosessien tarkkaan kuvaukseen ja näiden kuvausten perusteella helposti löytyviin kehityskohteisiin sekä prosessien pullonkaulojen havaitsemiseen.

Prosessijohtamisen menetelmä sopii hyvin julkisen hallinnon toimintatavaksi, koska siinä kuvataan tarkasti kyseessä olevaa toimintaa eli prosessia. Toimintaa on kuvaamisen jälkeen helppo ohjeistaa ja muokata normien mukaiseksi. Sitä voidaan hyödyntää tehokkaasti muutostilanteissa, koska hyvin tehtyjä prosessikuvauksia tutkimalla löydetään helposti prosessissa oleva ongelma. Näin päästään heti käsiksi kehityskohteisiin ja saadaan nopeasti tarvittavat muutokset käyntiin. Toimintaa jatkuvasti kehittämällä saadaan luotua asiakkaalle arvoa tuottava ketju. Asiantuntija ryhmää on johdettava erilailla kuin fyysistä työtä tekeviä. Asiantuntijaorganisaation johtamisessa korostuu enemmän innovatiivisuus ja kehittävä ote sekä keskusteleva ja avoin työilmapiiri. Tuotanto-organisaation johtamisessa korostuu varsinkin tuotannon menetelmien hyvä tuntemus. Prosesseissa on myös eroja, kun johdetaan asiantuntija organisaatiota tai tuotanto-organisaatiota. Prosessijohtamisen menetelmä on käytössä Rakennusprojekteissa ja Starassa. Se toimii tuloksellisesti erinomaisesti ja on hyvä perusta organisaation kehittämisessä.

Ongelmana prosessijohtamisessa on prosessien monimutkaisuus ja niiden mallintaminen liian yksityiskohtaisesti, prosessien hallitsemattomuus ja tehottomuus sekä asiakaskontaktien puutteet. Lisäksi ongelmaksi voi muodostua henkilökunnan ikääntyessä ja siirtyessä eläkkeelle niin sanotun ”hiljaisen tiedon” siirtäminen vanhemmilta työntekijöiltä uusille työntekijöille ja koko organisaation käyttöön. Tämä on huomioitava rekrytoinnissa ja henkilöstöressurssien suunnittelussa sekä uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Hyvällä henkilöstö- ja ikäjohtamisella voidaan luoda käytäntöjä työyhteisön toimivuuden parantamiseksi. Avoin ja hyvä työilmapiiri, toimivien työmenetelmien ja käytäntöjen jakaminen sekä oppivan organisaation periaatteet madaltavat kynnyistä ”hiljaisen tiedon” siirtämiseen. Lisäksi voidaan järjestää erilaisia ohjattuja työpiirejä, joissa keskustellaan vanhempien työntekijöiden johdolla työmenetelmistä. Nuorista ja vanhemmista työntekijöistä voidaan myös muodostaa työpareja.

Lean johtamisen -menetelmä on kehitetty prosessiajattelun pohjalle ja se on laatujohtamisen perusmenetelmiä. Lean perustuu ajatukselle kaiken tuottamattoman toiminnan, hukkan karsimiselle pois prosessista ja arvon lisäämiseen sekä prosessin läpimenoaikojen lyhentämiseen. Menetelmällä voidaan paremmin hallita asiakkaalle lisäarvoa tuottavaa arvoketjua. Menetelmä perustuu muutamalle perusajatukselle ja filosofialle, kuten hukkan ja turhien varastojen poistolle sekä jatkuvalle parantamiselle. Samalla saadaan tuotettua parempaa laatua. Lean korostaa myös asiakkaan tarpeiden tunnistamisen tärkeyttä ja asiakastyytyväisyyden ratkaisevaa merkitystä liiketoiminnalle. Ajatusmalli kevyestä ja joustavasta toimintatavasta sopii hyvin prosessijohtamiseen, pyrkimykseen työn sekä toimintojen tehostamisesta ja työntekijöiden työn keventämisestä poistamalla prosesseista turhaa työtä. Koska menetelmä pohjautuu prosessiajatteluun, toimiviin prosesseihin, prosessin eri työvaiheiden ymmärtämiseen ja tuotannon tuntemukseen, sitä voidaan käyttää työkalun tavoin kehitettäessä prosessijohtamisessa prosessin laatua ja kustannustehokkuutta.

Tavoite- ja tulosjohtamisessa tavoitteella kuvataan tulevaisuudessa määriteltä haluttua tilaa ja tuloksella osoitetaan, miten tämä haluttu tila on toteutunut. Keskeisenä ajatuksena on johtaa tavoitteiden ja omakohtaisen tarkkailun avulla. Tavoitejohtamisen periaatteena on parantaa organisaation suorituskykyä kytkemällä koko organisaatio kehittämiseen ja johtamiseen laajemmalla tulosvastuulla. Tavoite- ja tulosjohtamiseen liittyy kiinteästi strategian toteuttaminen sekä suorituksen ja suorituskyvyn johtaminen. Tulosjohtaminen eroaa tavoitejohtamisesta työn syvällisemmän tarkoituksen ymmärtämisen korostumisena ja työntekijöiden kyvykkyyden lisääntymisenä sovitun tuloksen aikaan saamisessa sekä työelämän laadun ja mielekkyyden parantumisessa. Tavoite- ja tulosjohtamisen menetelmät tukevat prosessijohtamisen tavoitetta hyvästä taloudellisesta tuloksesta ja korkeasta tuottavuudesta.

Henkilöstöjohtamisen merkitys ja vaikuttavuus korostuu erityisesti työelämän laadussa. Julkisella sektorilla henkilöstöjohtamisen haasteena ovat toimintatavoissa ja toimintaympäristössä tapahtuvat suuretkin muutokset, henkilöstön osaamisen kehitystarpeet, eläköityminen ja uusien työntekijöiden rekrytointi sekä kiristyvä talous. Muutosjohtamisessa haasteita ovat muutostarpeen ennakointi ja määrittelemisen, henkilöstön motivoiminen ja sitouttaminen muutostilanteessa, henkilöstön osaamisen kehittäminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen ja pysyvän muutosvalmiuden luominen. Tässä ovat apuna tulos- ja kehityskeskustelut. Johtamisen psykologiassa kuvataan henkilöstön motivointia, muutosten hallintaa ja muutosvalmiutta johtamismenetelmien tukena. Henkilöstö- ja muutosjohtamisen menetelmillä voidaan tukea henkilöstön työhyvinvointia ja tuloksellista toimintaa. Niillä voidaan helpottaa erilaisten muutostilanteiden hallintaa, sisäistä viestintää ja muutostarpeen sekä sillä tavoiteltavan hyödyn perustelemista henkilöstölle. Prosessijohtamisessa voidaan hyödyntää näitä henkilöstö- ja muutosjohtamisen menetelmiä erilaisissa toimintaympäristön muutoksissa. Hyvä tuotannon ja prosessien tuntemus helpottaa muutosten ennakoinnissa sekä toteutumisen ja sisällön hallinnassa.

Kaikkien edellä esiteltyjen menetelmien perustana on toimiva prosessi ja asiakas. Asiakasarvon merkityksen ymmärtäminen ja laadun korostuminen ohjaavat toimintoja ja muokkaavat prosesseja. Tarkoituksena on muokata prosessia tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa toimivan arvoketjun avulla. Arvoketjussa huomioidaan myös kaikki tuotantoverkostoon kuuluvat tahot, kuten suunnittelijat, alihankkijat, materiaalin ja tavaran toimittajat sekä tuotanto-organisaatio hallinto ja logistiset toiminnot ym. Menetelmät pyrkivät tehostamaan tuotantoa, poistamaan turhaa työtä, hukkaa ja parantamaan laatua. Menetelmillä lisätään prosessien tuottavuutta ja kustannustehokkuutta sekä parannetaan tuotteiden ja palveluiden laatua. Niillä voidaan myös vaikuttaa erilaisten muutosten hallittuun läpiviemiseen ja henkilöstön työtehoon sekä hyvinvointiin. Edellä esiteltyt johtamismenetelmät ovat toisiaan täydentäviä ja sopivat käytettäväksi prosessijohtamisen rinnalla ja työkaluina prosessien tehostamisessa, tuottavuuden parantamisessa ja henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimisessa.

Keskijohdolle ja alemmalle johdolle suunnatun kyselytutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia Kunta10 –tutkimuksen tuloksiin verrattuna. Esimiehet ovat valmiita kokeilemaan uusia toimintamalleja ja jakamaan tietoa parhaista käytännöistä. Muutos koetaan yleisesti mahdollisuutena, mutta myös muutosvastaisuutta ja eriäviä mielipiteitä esitettiin. Avoimissa vastauksissa saatiin suoraa palautetta operatiivisen toiminnan tietämyksen puutteesta ja organisaatiomuutoksen johtamisesta. Johtamista haluttiin kehittää enemmän suorittavan työn suunnittelun ja ohjaamisen tukemiseen. Vastausten perusteella esimiehillä on hyvät valmiudet muutostilanteiden johtamiseen ja tarvittavat muutosjohtamisen välineet hallussaan.

7.2. Johtopäätökset, kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet

Tutkimuksella pyrittiin saamaan vastauksia Rakennusprojektit –toimiston johtamiskäytäntöjen toimivuudesta ja kehitystarpeesta verrattuna teoria-aineiston menetelmiin. Tutkimuksella pyrittiin myös saamaan vastaus kysymykseen, onko prosessijohtamisen menetelmä optimaalinen vaihtoehto viraston strategian jalkauttamisessa. Tutkimuksen tavoite ja tavoiteltava hyöty oli johtamismenetelmien kuvaus ja prosessikuvausten päivittäminen. Tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin. Prosessikuvaukset päivitettiin uusien toimintatapojen mukaisiksi.

Tutkimuksen tuloksena varmistui, että prosessijohtaminen on toimiva menetelmä asetettujen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Sen apuna voidaan käyttää myös parhaita käytäntöjä ja työkaluja muista johtamismenetelmistä. Prosessijohtamisen menetelmän rinnalle voidaan ottaa käyttöön ja hyödyntää uudempia johtamisen työkaluja, kuten Lean -menetelmän ja Six Sigman tapaisia laatujohtamisen työkaluja. Virastotasoisesti Helsingin kaupungin rakentamispalvelussa, Starassa ollaan ottamassa prosessijohtamisen avuksi ja käytännön johtamisen tueksi Lean -menetelmän ja Six Sigma -menetelmän työkaluja.

Six Sigma on laatutyökalu, jossa menetelmän perusajatuksena on laadun vaihtelun vähentäminen vaikuttamalla itse prosessiin. Menetelmän avulla määritellään ensin ongelma, suoritetaan tarvittavat mittaukset ja analysoidaan mittaustuloksia. Tulosten analysoinnin jälkeen parannetaan itse prosessia ja suoritetaan uudet mittaukset analysointineen. Kun on saavutettu haluttu taso, pyritään se vakiinnuttamaan ja näin saamaan tasaisempaa laatua. Menetelmässä keskitytään havaitun prosessiongelman ratkaisuun mittaamalla ja analysoimalla tuotoksia.

Rakennusprojektit toimistossa voidaan myös hyödyntää näitä työkaluja tuotannossa ja prosessijohtamisessa. Strategisten johtamismenetelmien käyttö on varsinaisesti ylemmän johdon työkaluna, mutta myös alemmilla johtamistasoilla voidaan näitä työkaluja, kuten Benchmarking, hyödyntää tuotannon johtamisessa. Tulos- ja tavoitejohtamisen sekä henkilöstö- ja muutosjohtamisen menetelmien hallinta ja käyttäminen kuuluvat muuttuvassa toimintaympäristössä myös prosessijohtamisen työkaluvalikoimaan.

Tulosten perusteella havaittiin, että keski- ja alemmalla johdolla on valmiudet ja työkalut hallita erilaisia muutostilanteita. Esimiehet ovat halukkaita kokeilemaan uutta ja kannustavat myös muita avoimeen keskusteluun toimivista käytännöistä. Työyhteisöjen ilmapiiri on kehityshaluinen ja avoin. Ongelmia ei pyritä sivuttamaan, vaan niihin tartutaan ja pyritään yhteistyössä työntekijöiden kanssa löytämään toimivia ratkaisuja. Tämä edellyttää johtajilta muutosjohtamista ja kykyä hallita muutosvastarintaa sekä organisaatiolta muutoshalukkuutta.

Tuloksia tullaan hyödyntämään kehitettäessä toimiston johtamiskäytäntöjä ja pyrittäessä hyödyntämään tehokkaammin eri tuotantoprosessien toimivuutta ja henkilöstöryhmien panosta virastotasoisien strategian toteuttamisessa. Lean -menetelmä sopii hyvin yhteen prosessijohtamisen menetelmän kanssa, sillä prosessijohtamisen vaatimat ydinprosessien kuvaukset muodostavat hyvän lähtökohdan niiden molempien toteuttamiselle ja hyödyntämiselle työkaluina prosessijohtamisessa. Lean -menetelmä on hyvä työkalu toteutettaessa laatustandardien mukaisesti jatkuvaa parantamista ja parempaa laatua. Yhdistämällä prosessijohtamisen menetelmää ja Lean:ia on mahdollista saada aikaan huomattavaa toiminnan tehostumista, laadun parantumista sekä kustannustehokkuutta.

Jatkokehityskohteena ja toimenpiteenä Rakennusprojektit –toimistossa ja Starassa tullaan testaamaan erilaisissa pilottihankkeissa laatutyökalujen toimivuutta ja ohjaavaa vaikutusta. Mittarina voidaan pitää esimerkiksi rakennustyömaan luovutusvaiheessa suoritettavien tarkastusten jälkeen laadittavan virhe- ja puuteluettelon merkintöjen määrää. Lisäksi tulisi kehittää vertailua ja jälkiarviointia sekä julkisiin että yksityisen puolen kilpailijoihin. Nyt tietoa ei kerätä säännöllisesti. On kehitettävä toimintatapa ja malli, kuinka saadaan käyttöön vertailutietoa tilaajan suorittamien kilpailutusten ja Staran antamien tarjousten hintatasosta. Nykyisin tietoa voidaan saada lautakuntien julkisten päätösasiakirjojen kautta. Yhteistyötä Kiinteistöviraston Tilakeskuksen kanssa tulee kehittää ja pyrkiä tiiviimpään yhteistyöhön myös kustannusten arvioimisessa hankesuunnitteluvaiheessa ja jälkilaskentatiedon keräämisessä.

Jatkotutkimusaiheena kerätyn aineiston perusteella voitaisiin tutkia vastaajien taustakysymyksiin antamien tietojen vaikutusta saatuihin kyselytutkimuksen tuloksiin:

- Mitä vaikutusta on esimerkiksi vastaajan koulutustaustalla, työkokemuksella, alaisten lukumäärällä, sukupuolella tai asemalla organisaatiossa.
- Löytyykö näistä eroja esimerkiksi nuorempien ja vanhempien esimiesten välillä ja vaikuttaako koulutustausta käsityksiin johtamisesta ja eri menetelmistä.
- Kuinka alaisten lukumäärä vaikuttaa johtajan muutosjohtamisen valmiuksiin ja henkilöstöjohtamisen taitoihin.

Tutkimuksella saataisiin kartoitettua johtamiskäytäntöjä ja valmiuksia sekä eri organisaatiotasojen, koulutusohjan ja eri ikäryhmien vaikutusta muutostilanteiden hallinnassa ja asiakaslähtöisen strategian jalkauttamisessa. Samalla voitaisiin kartoittaa eri johtamistasojen kehitystarpeita.

7.3. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimustulokset ovat luotettavia. Ne perustuvat lähdekirjallisuuteen ja tutkimuskyselyn tuloksiin, joiden vastausprosentti oli 21 %. Tulokset ovat tällä perusteella päteviä eli valideja. Vastausprosentti oli hyvä, kun huomioidaan lyhyt vastausaika. Tulokset ovat samansuuntaisia muiden Starassa toteutettujen tutkimusten tulosten (Kunta10-tutkimus) kanssa. Lisäksi käytännön kokemukset Rakennusprojektit-toimistossa tukevat saatuja tuloksia. Tutkimuskysely on toistettavissa eli se on reliaabeli. Kysymykset pohjautuvat kansainvälisesti käytettyyn Prof. Alex Settles 2010 tekemän STROI -verkkokyselyn materiaaliin ja kyselypohjaan oppivasta organisaatiosta.

7.4. Tutkimustulosten tietojen soveltaminen toimiston johtamiskäytäntöihin

Koska toimintaympäristössä on tapahtumassa suuria muutoksia, joudutaan virastotasolla ja myös Rakennusprojektit -toimistossa kiinnittämään entistä enemmän huomiota prosessijohtamisen menetelmien toimivuuteen. Päivitettyjen prosessikuvausten pohjalta tullaan nykyisiä toimintamalleja tarkastelemaan ja arvioimaan uudessa valossa. Mietitään Lean menetelmien ja Six Sigman työkalujen käyttömahdollisuuksia nykyisten prosessien kehittämisessä ja laadun sekä kustannustehokkuuden parantamisessa.

Työyhteisössäni tuloksien perusteella voidaan varautua tulevaan hallintomallin ja johtamisjärjestelmän muutokseen kehittämällä henkilöstö- ja muutosjohtamisen työkalujen käyttöä. Lisäksi tullaan varmistamaan prosessien toimivuus ja ajantasainen kuvaaminen tuotantoprosesseissa olevien pullonkaulojen ja kehityskohteiden löytämiseksi. Tutkimuskyselyllä saadut vastaukset ja niiden avulla tehdyt johtopäätökset tukevat Starassa tehtyjä aikaisempia kyselyitä ja selvityksiä johtamisesta. Teoriatutkimuksessa kerätty ja analysoitu materiaali sekä lähdeluettelo voi toimia pohjana ja ”käsikirjana” muille johtamisen aihealueesta tehtäville tutkimuksille ja opinnäytetöille.

Tutkimustyö ja tulokset lisäsivät omaa tietämystäni eri johtamismenetelmien ominaisuuksista ja vaatimuksista. Työ lisäsi käsitystäni erilaisten mallien soveltamisesta ja toimivuudesta käytännön johtamistyössä. Lean -menetelmään ja Six Sigma -menetelmään tutustuminen on tuonut esille selkeämmin asiakkaan ja arvoketjun merkityksen myös talonrakennustoiminnassa. Samalla on korostunut käsitys tuotantotoiminnan tuntemuksen ja prosessien kuvaamisen tärkeydestä myös prosessijohtamisessa ja omassa johtamistyössäni.

Tutkimustyön tekeminen, tutkimusmateriaalin sekä kirjallisuuslähteiden hankkiminen oli haastavaa. Johtamisen menetelmiä ja suuntauksia on tutkittu teollistumisen alkua ajoilta lähtien ja jo antiikin aikoina kehitettiin strategioita. Menetelmien perusteista ja teorioista on kirjoitettu paljon. Aihealueeseen sopivan kirjallisuuden löytäminen osoittautui kuitenkin ajoittain yllättävän hankalaksi. Sähköisistä hakupalveluista löytyy paljon lähteitä, mutta niissä tieto on usein pintapuolista ja ne käsittelevät usein samoja asioita. Suomenkielistä kirjallisuutta löytyi osasta aihealueesta helposti, mutta esimerkiksi prosessijohtamista käsittelevää kirjallisuutta ei ole yhtä runsaasti saatavilla kuin strategisesta johtamisesta. Kirjallisuuslähteet ovat usein vanhempia painoksia ja uudempaa kirjallisuutta löytyy vähemmän. Myös oman tekstin tuottaminen ja kirjoittaminen on vaativaa ja aikaa vievää työtä. Kuitenkin uuden tiedon löytäminen lisää tietämystä ja näkemystä johtamisesta, eri menetelmistä ja työkaluista antaen paremmat edellytykset vastata johtamistyössä eteen tuleviin haasteisiin.

Lopuksi lainaan suomalaista jalkaväen kenraalia ja Mannerheimin ristin ritaria Adolf Ehrnroothia; ”Joukkoja johdetaan edestä”. Viisaus pätee vieläkin. Hyvä johtaja on johdettaviensa puolesta puhuja, jämäkkä ja kannustava. Johtajalla on oltava psykologista silmää ja hänen on tunnettava alaisensa ja tuotantonsa menetelmät. Johtajan on pyrittävä tekemään itsensä näkymättömäksi auttamalla, tukemalla ja motivoimalla alaisiaan heidän työssään. Johtaminen on aina sidoksissa toimintaympäristöönsä ja kontekstiinsa, joilla se kytkeytyy johdettavan organisaation palveluiden tai tuotteiden tuottamisen substanssiosaamiseen ja perustehtävään. Johtaminen auttaa perustehtävän kehittymistä ja toteutumista.

8 LÄHTEET

Ahonen Jaakko, Rautakorpi Pia, Arvoketjun johtaminen, totuuksia tuloksellisuudesta. WS Bookwell OY. 2008.

Annala Eero, Hyttinen Rainer, Tuotannonohjaus, Rakentamistalous 4. Rakentajain Kustannus Oy. 1987, 2. tarkistettu painos.

Blake Robert R., Mouton Jane S., Johtamisen psykologiaa. Amer-Yhtymä Oy. 1985, 12. painos.

De Pree Max, Ihmisten johtamisen taito. Kustannusosakeyhtiö Otava. 1990.

Hannus Jouko, Prosessijohtaminen, Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Gummerus Kirjapaino Oy. 1993, 3. painos.

Heikkilä Jussi, Ketokivi Mikko, Tuotanto murroksessa, strategisen johtamisen uusi haaste. Gummerus Kirjapaino Oy. 2009, 2. painos.

Helin Kari, Ihmisten erilaisuus, 16 tyyppiä työelämässä. Karisto Oy. 2001.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko, Sajavaara Paula, Tutki ja Kirjoita. Bookwell Oy. 2014, 19. painos.

Huttunen Pekka, Johtaminen muuttuvassa julkishallinnossa. WSOY. 1994.

Ilmarinen Juhani, Lähteenmäki Satu, Huuhtanen Pekka, Kyvyistä kiinni, ikäjohtaminen yritysstrategiana. Gummerus Kirjapaino Oy. 2003.

Jalonen Riku, Luentomateriaali 19.1.2012, Prosessien kuvaamisen perusteet. QF/IMS. 2012.

Juuti Pauli, Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Otavan Kirjapaino Oy. 2006.

Juuti Pauli, Johtaminen ja organisaation alitajunta. Otavan Kirjapaino Oy. 2003, 3. painos.

Juuti Pauli, Luoma Mikko, Strateginen johtaminen, Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Otavan Kirjapaino Oy. 2009.

Järvinen Pekka, Esimies ja työyhteisön kehittäminen. WS Bookwell Oy. 2001. 2. painos

Järvinen Pekka, Esimiestyö ongelmatilanteissa, konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. WS Bookwell Oy. 2001, 5. painos.

Järvinen Pekka, Onnistu esimiehenä. Sanoma Pro Oy. 2012, 10. painos.

Kankainen Jouko, Junnonen Juha-Matti, Rakennuttaminen. Rakennustieto Oy. 2013.

Kauppinen Tero J., Ihmisosaaja onnistuu, tie ihmistuntemukseen ja sosiaaliseen älykkyyteen. Otavan Kirjapaino. 1997.

Kauppinen Tero J., Ogg Alexander J. Jr., Visiosta tuloksiin, johtaminen organisaation kilpailuvalttina. Otavan Kirjapaino Oy. 1999, 2. painos.

Kiiskinen Satu, Linkoaho Anssi, Santala Riku, Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WS Bookwell Oy. 2002.

Kirjavainen Paula, Laakso-Manninen Ritva, Strategisen osaamisen johtaminen, Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Oy Edita Ab. 2000.

Kiuru Jukka, Johdatus johtamiseen, Ajatuksia Johtamisen perusteet – opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Edita Prima Oy. 2009.

Kotter John, Rathgeber Holger, Jäävuoremme sulaa, muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Talentum Media Oy. 2014, 5. painos.

Kukkonen Jari, Luentomateriaali Lean kahdessa päivässä Stara 13.11. – 14.11.2014. Laatukeskus Excellence Finland Oy. 2014.

Kvist Hans-Henry, Arhoma Sami, Järvelin Kimmo, Räikkönen Jukka, Asiakasprosessit, Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Gummerus Kirjapaino Oy, 1995.

Laamanen Kai, Tinnilä Markku, Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologiainfo Teknova Oy. 2013, 5. uudistettu painos.

Lehto Sakari T., Muutoksen johtaminen, strategioita ja pohdintoja. Kirjayhtymä Oy. 1990.

Leppänen Makke, Rauhala Ilona, Johda ihmistä, psykologiaa johtajille. Talentum Media Oy. 2012, 2. painos.

Liker, Jeffrey K. Toyotan tapaan. Gummerus Kirjapaino Oy. 2008, 2. painos.

Luomala Anne, Muutosjohtamisen ABC, Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. 2008.

Modig Niklas, Åhlström Pär, Tätä on Lean, ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Rheologica Publishing / Bulls Graphics Ab. 2013.

Niittymäki Seppo, Luentomateriaali 24.4.2015, Strateginen johtaminen ja talous, oppiva organisaatio. HAMK. 2015.

Pakarinen Terttu, Mäki Tiina, Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen, uudistumisen sykettä palveluihin. Bookwell Oy. 2014.

Perttilä Heikki, Sätilä Heikki, Rakennuttaminen, Rakentamistalous 2. Rakentajain Kustannus Oy. 1985.

Ramstedt (Räsänen) Henrik, Luentomateriaali 26.-27.9.2014, Tutkimus- ja kehittämishankkeiden tieteellinen viitekehys. HAMK. 2014.

Ristikangas Marjo-Riitta, Ristikangas Vesa, Valmentava johtajuus. Sanoma Pro Oy. 2013, 3. painos.

RT 10-10387 Talonrakennushankkeen kulku. Rakennustieto Oy. 01/1989.

RT 10-10575 Rakennuttamisen tehtäväluettelo RAP 95. Rakennustieto Oy. 05/1995.

RT 10-10627 Rakennuttamisen tehtäväluettelo, Valtion tukeman vuokra- ja asumisoikeustalon uudisrakennuttaminen. Rakennustieto Oy. 04/1997.

RT 10-10907 Projektinjohtourakan tehtäväluettelo. Rakennustieto Oy. 10/2007.

RT 10-11107 Hankkeen johtamisen ja rakennuttamisen tehtäväluettelo HJR 12. Rakennustieto Oy. 03/2013.

RT 16-10660 Rakennusurakan yleiset sopimusehdot YSE 1998. Rakennustieto Oy. 03/1998.

RT YM2-21644 Ympäristöministeriön ohje rakennustyön suorittamisesta ja valvonnasta. Rakennustieto Oy. 04/2015.

Ruohotie Pekka, Honka Juhani, Palkitseva ja kannustava johtaminen. Oy Edita Ab. 1999.

Santalainen Timo, Strateginen ajattelu & toiminta. Talentum Media Oy. 2009.

Seeck Hannele, Johtamisopit Suomessa. Gaudeamus Oy. 2012, kolmas, uudistettu painos.

Storbacka Kaj, Lehtinen Jarmo R., Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. WS Bookwell Oy. 2002, 5 painos.

Suominen Kimmo, Sipponen Jouni, Karkulehto Katriina, Hämäläinen Virpi, Esimies strategiavaikuttajaksi. Sanoma Pro Oy. 2012, 3. painos.

Tainio Risto, Valpola Anneli, Johtajana muutoksissa, kokemuksia ja näkemyksiä liike-elämästä. WSOY. 1996.

Virtanen Petri, Wennberg Mikko, Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita Prima Oy. 2005.

Voutilainen Pasi, Ritola Ossi, Moisio Jussi, IMS-johtamisjärjestelmä, -laati, ympäristö ja turvallisuus liiketoiminnan kehittämisessä. Edita Oyj. 2001.

Vuorinen Tero, Strategiakirja, 20 työkalua. Talentum Media Oy. 2014, 2. painos.

Sähköiset lähteet

<http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html#H1>,
luettu 21.2.2016.

http://epub.lib.aalto.fi/ethesis/pdf/12485/hse_ethesis_12485.pdf, luettu
10.10.2015.

http://helmi/uutiset/Sivut/Johtamisjarjestelman_uudistuksen_paatosvaihe_alkaa.aspx, luettu 27.10.2015.

<http://www.cs.tut.fi/~palpo/materiaali/luennot2014/luento4-3-bpmn.pdf>,
luettu 21.2.2016.

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/67018/isbn%209789522650405.pdf?sequence=1>, luettu 20.5.2015.

<http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html#laajuus>, luettu 3.4.2016.

http://www.hel.fi/www/Helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/paatoksenteke/jaostot/johtamisen/paatosasiakirjat/asiakirja?year=2015&ls=11&doc=Kanslia_2015-10-26_Joja_10_EI, luettu 27.10.2015.

<http://www.hs.fi/paivanlehti/29102015/a1446009226294>, luettu
29.10.2015.

<http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/prosessit.htm>. Luettu 27.2.2016.

<http://www.peda.net/veraja/projekti/centraali/jao/ryhma3/hn>. Luettu
30.4.2016.

<http://www.sfs.fi/iso9000>, luettu 21.2.2016.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/37279/Rantanen_Marianna.pdf?sequence=1, luettu 2.12.2014.

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>,
luettu 27.2.2016.

http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-513-8.pdf, luettu 20.5.2015.

https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/13499/master_Hiltunen_Joonas_2014.pdf?sequence=1, luettu 13.2.2016.

<https://fi.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>, luettu 3.4.2016.

<https://fi.wikipedia.org/wiki/Tavoitejohtaminen>, Luettu 11.12.2015.

JHS 152 Prosessien kuvaaminen. JUHTA-Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. Julkaistu 13.12.2002. Versio 5.10.2012.

<http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>. Luettu 11.4.2015.

JHS 152 Liite 1, Perustietolomake. http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152_liite1/JHS152_liite1.pdf. Luettu 3.5.2015.

JHS 152 Liite 2, Toiminnot-taulukko. http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152_liite2/JHS152_liite2.pdf. Luettu 3.5.2015.

Wahlstedt Ari, Prosessimallinnus. Esitys. http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/58839_Liite_4_Prosessimallinnus_v2_0.pdf. Luettu 25.4.2015.

TUTKIMUSKYSYMYKSET

Saatekirje:

Hyvä vastaanottaja

7.4.2016

Olen opiskelijana Hämeenlinnan ammattikorkeakoulussa ja suoritan rakentamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Teen opinnäytetyötä johtamisesta ja tavoitteenani on tutkia johtamista ja muutosjohtamisen valmiuksia.

Kyselyllä selvitetään alemman johdon ja keskijohdon esimiesten näkemyksiä ja omia valmiuksia johtamisesta ja muutosjohtamisesta Rakennustekniikassa sekä Kaupunkitekniikan rakentamisessa ja ylläpidossa tulevassa hallintomallin ja johtamisjärjestelmän muutoksessa.

Toivon, että ehditte vastata kyselyyn, sillä vastauksenne on tärkeä kyselytutkimuksen tulosten vertailun luotettavuuden kannalta. Vastaamiseen kuluu aikaa noin 10 minuuttia. Kysely on luottamuksellinen, eikä yksittäistä vastaajaa voida yhdistää annettuihin vastauksiin.

Pyydän teitä osallistumaan kyselyyn 15.4.2016 mennessä.

Kiitos vastauksestanne!

Ystävällisin terveisin
Jarmo Heinänen
Rakennustekniikka
Rakennusprojektit

Mikäli teillä tulee kysymyksiä tutkimukseen liittyen, vastaan mielelläni sähköpostitse jarmo.heinanen@hel.fi.

TUTKIMUSKYSYMYKSET

Kysely johtamisesta ja muutosjohtamisesta.

Taustakysymykset:

1. Tutkinnon taso. AMK / rakennusmestari
 AMK / insinööri
 YAMK / Ylempi korkeakoulututkinto
2. Työkokemus vuosina. vuotta
3. Alaisten lukumäärä. kpl
4. Sukupuoli. Mies
 Nainen
5. Tehtävänimike. Työnjohtaja / esimies
 Työ- / projektipäällikkö
 Tuotanto- / toimistopäällikkö

Vastausasteikko:

- Ei koskaan Harvoin Joskus Usein Aina

TUTKIMUSKYSYMYKSET

Merkitse rasti mielestäsi sopivimman vaihtoehdon kohdalle. Yksi rasti väittämää tai arviota kohden.

1. Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat esimiestäsi, jolle raportoit.

- 1.1 Esimieheni pyytää kommentteja muilta neuvotteluissa.
- 1.2 Esimieheni tunnustaa oman rajoittuneisuutensa tiedon, informaation tai asiantuntemuksen suhteen.
- 1.3 Esimieheni esittää tiedustelevia kysymyksiä.
- 1.4 Esimieheni kuuntelee aktiivisesti.
- 1.5 Esimieheni rohkaisee monialaisiin näkökulmiin.
- 1.6 Esimieheni perustaa foorumeita ja antaa aikaa sekä resursseja organisaation ongelmien ja haasteiden tunnistamiseen.
- 1.7 Esimieheni perustaa foorumeita ja antaa aikaa suorituskyvyn arviointiin ja kehittämiseen.
- 1.8 Esimieheni kritisoi hänen näkemyksestään eroavia mielipiteitä.

2. Arvioi muutosta ja sen vaiheita.

- 2.1 Olen ennakkoluuloton ja valmis kokeilemaan uutta.
- 2.2 Näen mieluummin mahdollisuuksia kuin ongelmia, laitan vauhtia kehitykseen.
- 2.3 Kannustan ihmisiä ideoimaan uusia tapoja toimia.
- 2.4 Suhtaudun yleensä muutokseen ennakkoluulottomasti ja myönteisesti.
- 2.5 Työnantajalla on luottamukseni.
- 2.6 Muutos on mahdollisuus uudistaa käytäntöjä ja toimintatapoja.
- 2.7 Koen, että uudistus on hallittua.
- 2.8 Epäilen muutoksen tärkeyttä ja hyötyä.
- 2.9 Työyksikköni suhtautuu muutokseen myönteisesti.
- 2.10 Työyksikössäni esiintyy muutosvastarintaa.
- 2.11 Työyksikössäni käsitykset muutoksesta ja sen tarpeellisuudesta vaihtelevat.

3. Arvioi muutoksen viestintää Starassa.

- 3.1 Starassa on huolehdittu, että hallintomallin ja johtamisjärjestelmän muutoksesta ja sen vaikutuksesta on riittävästi tietoa saatavilla.
- 3.2 Olen tarvittaessa itse hankkinut tietoa hallintomallin ja johtamisjärjestelmän muutoksesta kaupungin nettisivuilta.
- 3.3 Tietoa on riittävästi saatavilla.
- 3.4 Tiedottaminen on nopeaa.
- 3.5 Tiedottaminen on saman sisältöistä Starassa kuin kaupunkitason tiedottaminen.
- 3.6 Staran johto kertoo nopeasti tekemistään päätöksistä.
- 3.7 Staran johto huomioi arvostelun.
- 3.8 Staran johto reagoi arvosteluun nopeasti.
- 3.9 Staran johto ei odota vaikeuksien menevän itsestään ohi.

TUTKIMUSKYSYMYKSET

4. Arvioi työyksikkösi avoimuutta mielipide-eroille.

4.1 Erimielisyydet ovat tervetulleita tässä yksikössä.

4.2 Jos mielipide ei ole sopusoinnussa enemmistön uskomuksen kanssa, mielipidettä ei arvosteta.

4.3 Mielipide-erot käsitellään yksityisesti mieluummin kuin ryhmässä.

4.4 Tässä yksikössä ihmiset ovat avoimia vaihtoehtoisille työn toteutustavoille.

4.5 Tässä yksikössä käytetään prototyyppejä tai simulaatioita, kun uusia ideoita kokeillaan.

4.6 Yksikkö kiinnittää huomiota tuottaviin ristiriitoihin ja keskusteluun neuvotteluissa.

4.7 Yksikkö etsii toisin ajattelevia näkökulmia neuvotteluissa.

4.8 Yksikössä ei koskaan kyseenalaisteta vakiintuneita käytäntöjä.

4.9 Yksikössä tunnustetaan ja keskustellaan säännöllisesti päätösten taustalla olevista olettamuksista.

4.10 Yksikössä ei anneta painoa erilaisille näkökulmille keskusteluissa.

5. Arvioi työyksikkösi avoimuutta uusille ideoille.

5.1 Yksikössä arvostetaan uusia ideoita.

5.2 Uusista ideoista ei haluta kuulla heti.

5.3 Yksikössä ollaan kiinnostuneita paremmista toimintatavoista.

5.4 Yksikössä vastustetaan kokeilemattomia lähestymistapoja.

6. Arvioi työyksikkösi ilmapiiriä.

6.1 Työyksikössä on helppo keskustella asioista, joita on mielessä.

6.2 Jos teet virheen, tässä yksikössä sitä käytetään usein sinua vastaan.

6.3 Tässä yksikössä on tavallisesti mukava keskustella ongelmista ja erimielisyyksistä.

6.4 Tässä yksikössä jaetaan innokkaasti tietoa siitä, mikä toimii ja mikä ei toimi.

6.5 "Korttien pitäminen piilossa" on paras tapa edetä tässä yksikössä.

7. Arvioi palautteen keräämistä työyksikössäsi.

7.1 Yksikön ihmiset ovat liian stressaantuneita työn arviointiin.

7.2 Työkuormasta huolimatta ihmiset löytävät aikaa työn tarkasteluun.

7.3 Yksikön aikataulupaineet estävät kunnollisen työnteon arvioinnin.

7.4 Yksikössä ei jää aikaa kehittämiseen.

7.5 Yksikössä ei ole aikaa työn arviointiin.

8. Työyksikkösi kerää systemaattisesti tietoja seuraavista asioista.

8.1 Kilpailijat.

8.2 Asiakkaat.

8.3 Taloudelliset ja sosiaaliset trendit.

8.4 Teknologiset trendit.

TUTKIMUSKYSYMYKSET

9. Työyksikkösi vertailee säännöllisesti suorituskyykyään.

9.1 Kilpailijoihin.

9.2 Asiakkaisiin.

9.3 Taloudellisiin ja sosiaalisiin suuntauksiin.

9.4 Teknologisiin suuntauksiin.

9.5 Lajissaan parhaisiin organisaatioihin.

10. Vastaa jokaiseen kohtaan ajatellen, miten hyvin se kuvaa työyksikköäsi.

10.1 Yksikön uudet työntekijät saavat riittävän perehdytyksen.

10.2 Yksikön kokeneet työntekijät saavat jaksoittain koulutusta ja tietojen päivittämistä.

10.3 Yksikön kokeneille työntekijöille annetaan koulutusta, jos he siirtyvät uusiin tehtäviin.

10.4 Yksikön kokeneet työntekijät saavat koulutusta, kun uusia aloitteita otetaan käyttöön.

10.5 Yksikössä arvostetaan koulutusta.

10.6 Yksikössä varataan aikaa koulutukseen.

11. Työyksikössäsi on luotu käytännöt tapaamisille ja oppimiselle seuraavilta tahoilta.

11.1 Asiantuntijoilta muilta osastoilta.

11.2 Ulkopuolisilta asiantuntijoilta.

11.3 Asiakkailta.

11.4 Tuotteiden toimittajilta.

11.5 Yksikkö jakaa säännöllisesti tietoa oman asiantuntijaverkostonsa kanssa.

11.6 Yksikkö jakaa säännöllisesti tietoa ulkopuolisen asiantuntijaverkostonsa kanssa.

11.7 Yksikkö vie nopeasti ja tarkasti uutta tietoa avainasemassa oleville päättäjille.

11.8 Yksikkö toteuttaa säännöllisesti jälkiarviointia.

12. Avoin kysymys. Kerro mielipiteesi, mihin suuntaan johtamista tulisi kehittää Starassa.

KUNTA10-KYSELYN JOHTAMISEN OSION TULOKSET KAAVIONA

2014: KUNTA10, HELSINKI, RAKENNUS- JA YMPÄRISTÖTOIMI, STARA, RAKENNUSTEKNIIKKA, RAKENNUSPROJEKTIIT									
Aihealueet	2014		STARA		RAK ja YMP		Helsinki		Kuvaus
	RAP	RAT	STARA	RAK ja YMP	Helsinki	Kunta10			
Kyselyn vastanneita	44 (48%)	132 (44%)	780 (56%)	22997 (69%)					
Johtaminen									
Esimiestuki	#	3,36	3,37	3,45	3,61	3,59	mitä suurempi arvo sitä enemmän		
Kohtelun oikeudenmukaisuus	#	3,66	3,63	3,71	3,81	3,81	mitä suurempi arvo sitä enemmän		
Päätöksenteon oikeudenmukaisuus	3,07	2,98	2,96	3,01	3,08	3,11	mitä suurempi arvo sitä enemmän		
Kehityskeskustelun käyminen	38,6	45,5	57,6	77,2	73,4	68,8	kyllä, %		
Kehityskeskustelun hyödyllisyys	26,1	22,2	24	29,7	39,3	40,8	hyödyllisenä, %		
Kehityskeskustelun sisältö: tavoitteiden toteutuminen	68,0	73,7	69,3	76,5	71,2	68,0	kyllä, %		
Kehityskeskustelun sisältö: uudet tavoitteet	70,8	57,3	50,8	65,5	69,7	66,4	kyllä, %		
Kehityskeskustelun sisältö: kehittymismahdollisuudet	58,3	54,7	54,6	61,7	67,5	65,3	kyllä, %		
Kehityskeskustelun sisältö: yhteistyö	78,3	70,8	72,4	74,6	73,6	76,2	kyllä, %		
Kehityskeskustelun sisältö: mielipiteen ilmaisumahdollisuus	83,3	86,7	89,7	91,7	93,4	93,9	kyllä, %		
Kehityskeskustelun sisältö: odotukset työssä	45,8	45,3	42,8	48,6	48,8	47,6	kyllä, %		
Kehityskeskustelun sisältö: kehityssuunnitelma	45,8	32,4	30,4	41,5	48,6	40,3	kyllä, %		
Ryhmäkehityskeskustelun käyminen	23,3	28,2	20,9	20,6	21	22,8	kyllä, %		
Ryhmäkehityskeskustelun hyödyllisyys	42,9	20,8	19,7	30,1	41,7	41,4	hyödyllisenä, %		
Yksilö- ja/tai ryhmäkehityskeskustelun käyminen	38,6	52,3	64,3	80,6	78,1	75,8	kyllä, %		
Täydennyskoulutus riittävä	55,8	53,4	58,3	63,2	66,5	62,9	riittävä, %		
YHTEENVETO: prosentuaalinen sijoittuminen Kunta10-työyksiköiden joukossa (1-100)									
TYÖ-mittarit	69	60	53	42	47	45	sijoittuminen (100=korkein)		
TYÖYHTEISÖ-mittarit	51	36	27	32	47	50	sijoittuminen (100=korkein)		
JOHTAMISEN mittarit	38	27	30	41	51	50	sijoittuminen (100=korkein)		
TYÖSSÄ JATKAMISEN mittarit	86	72	61	48	55	51	sijoittuminen (100=korkein)		
KUNTA10-kokonaissijoitus	53	41	37	38	48	48	sijoittuminen (100=korkein)		

KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

Kysely johtamisesta ja muutosjohtamisesta oppivan organisaation kyselypohjalla.
Keskiarvotaulukko, N=32, Julkaistu: 8.4.2016

	Kaikki vastaajat									
	N=32									
	25 %	50 %	75 %	KA	KH	MIN	MAX	SUMMA	LKM	
1. Tutkinnon taso.	2,00	2,00	3,00	2,32	0,65	1,00	3,00	51,00	22	
5. Tehtävänimike.	2,50	3,00	3,00	2,59	0,76	1,00	3,00	83,00	32	
Vastausasteikko. Laita merkki mielestäsi sopivimman vaihtoehdon kohdalle. Yksi merkki väittämää tai arviota kohden.	1,00	1,50	3,00	1,83	0,98	1,00	3,00	11,00	6	
1.1 Esimieheni pyytää kommentteja muilta neuvotteluissa.	2,00	2,00	3,00	2,28	0,77	1,00	4,00	73,00	32	
1.2 Esimieheni tunnustaa oman rajoittuneisuutensa tiedon, informaation tai asiantuntemuksen suhteen.	2,00	3,00	3,00	2,84	1,02	1,00	5,00	91,00	32	
1.3 Esimieheni esittää tiedustelevia kysymyksiä.	2,00	2,00	3,00	2,34	0,70	1,00	4,00	75,00	32	
1.4 Esimieheni kuuntelee aktiivisesti.	2,00	2,00	2,00	2,06	0,73	1,00	4,00	64,00	31	
1.5 Esimieheni rohkaisee monialaisiin näkökulmiin.	2,00	2,00	3,00	2,28	0,81	1,00	4,00	73,00	32	
1.6 Esimieheni perustaa foorumeita ja antaa aikaa sekä resursseja organisaation ongelmien ja haasteiden tunnistamiseen.	2,00	3,00	3,00	2,84	0,85	2,00	5,00	91,00	32	
1.7 Esimieheni perustaa foorumeita ja antaa aikaa suorituskyvyn arviointiin ja kehittämiseen.	2,00	3,00	4,00	2,97	0,89	1,00	5,00	89,00	30	
1.8 Esimieheni kritisoi hänen näkemyksestään eroavia mielipiteitä.	3,00	4,00	4,00	3,41	0,71	2,00	4,00	109,00	32	
2.1 Olen ennakkoluuloton ja valmis kokeilemaan uutta.	1,00	2,00	3,00	2,03	0,80	1,00	4,00	63,00	31	
2.2 Näen mieluummin mahdollisuuksia kuin ongelmia, laitan vauhtia kehitykseen.	2,00	2,00	3,00	2,38	0,61	1,00	4,00	76,00	32	
2.3 Kannustan ihmisiä ideoimaan uusia tapoja toimia.	2,00	2,00	3,00	2,13	0,63	1,00	3,00	64,00	30	
2.4 Suhtaudun yleensä muutokseen ennakkoluulottomasti ja myönteisesti.	2,00	2,00	3,00	2,34	0,75	1,00	4,00	75,00	32	
2.5 Työnantajalla on luottamukseni.	1,00	2,00	3,00	2,10	0,83	1,00	4,00	65,00	31	

KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

2.6 Muutos on mahdollisuus uudistaa käytäntöjä ja toimintatapoja.	2,00	2,00	3,00	2,13	0,75	1,00	3,00	68,00	32
2.7 Koen, että uudistus on hallittua.	3,00	3,00	3,00	2,97	0,74	1,00	4,00	95,00	32
2.8 Epäilen muutoksen tärkeyttä ja hyötyä.	2,00	3,00	4,00	3,00	0,82	2,00	5,00	93,00	31
2.9 Työyksikköni suhtautuu muutokseen myönteisesti.	3,00	3,00	3,00	2,94	0,67	2,00	5,00	94,00	32
2.10 Työyksikössäni esiintyy muutosvastarintaa.	2,00	3,00	3,00	2,75	0,72	1,00	4,00	88,00	32
2.11 Työyksikössäni käsitykset muutoksesta ja sen tarpeellisuudesta vaihtelevat.	2,00	2,50	3,00	2,47	0,57	1,00	3,00	79,00	32
3.1 Starassa on huolehdittu, että hallintomallin ja johtamisjärjestelmän muutoksesta ja sen vaikutuksesta on riittävästi tietoa saatavilla.	2,00	3,00	4,00	2,88	0,83	2,00	4,00	92,00	32
3.2 Olen tarvittaessa itse hankkinut tietoa hallintomallin ja johtamisjärjestelmän muutoksesta kaupungin nettisivuilta.	2,00	3,00	3,00	2,78	0,75	1,00	4,00	89,00	32
3.3 Tietoa on riittävästi saatavilla.	2,00	2,50	3,00	2,69	0,86	1,00	4,00	86,00	32
3.4 Tiedottaminen on nopeaa.	2,00	3,00	3,00	2,88	0,71	2,00	4,00	92,00	32
3.5 Tiedottaminen on saman sisältöistä Starassa kuin kaupunkitason tiedottaminen.	2,00	3,00	3,00	2,58	0,56	2,00	4,00	80,00	31
3.6 Staran johto kertoo nopeasti tekemistään päätöksistä.	2,00	3,00	3,00	2,65	0,71	2,00	4,00	82,00	31
3.7 Staran johto huomioi arvostelun.	3,00	3,00	4,00	3,19	0,74	2,00	5,00	102,00	32
3.8 Staran johto reagoi arvosteluun nopeasti.	3,00	3,00	3,00	3,06	0,80	2,00	5,00	98,00	32
3.9 Staran johto ei odota vaikeuksien menevän itsestään ohi.	2,00	3,00	3,00	2,77	0,76	2,00	5,00	86,00	31
4.1 Erimielisyydet ovat tervetulleita tässä yksikössä.	3,00	3,00	4,00	3,23	0,88	2,00	5,00	100,00	31
4.2 Jos mielipide ei ole sopusoinnussa enemmistön uskomuksen kanssa, mielipidettä ei arvosteta.	2,00	3,00	3,00	2,97	0,71	2,00	4,00	92,00	31
4.3 Mielipide-erot käsitellään yksityisesti mieluummin kuin ryhmässä.	2,00	2,00	3,00	2,65	0,75	2,00	4,00	82,00	31
4.4 Tässä yksikössä ihmiset ovat avoimia vaihtoehtoisille työn toteutustavoille.	2,00	3,00	3,00	2,66	0,65	2,00	4,00	85,00	32
4.5 Tässä yksikössä käytetään prototyyppisiä tai simulaatioita, kun uusia ideoita kokeillaan.	2,00	3,00	4,00	3,06	0,81	2,00	5,00	95,00	31

KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

4.6 Yksikkö kiinnittää huomiota tuottaviin ristiriitoihin ja keskusteluun neuvotteluissa.	2,00	3,00	3,00	2,84	0,77	1,00	4,00	91,00	32
4.7 Yksikkö etsii toisin ajattelevia näkökulmia neuvotteluissa.	2,00	3,00	3,50	3,00	0,92	1,00	5,00	96,00	32
4.8 Yksikössä ei koskaan kyseenalaisteta vakiintuneita käytäntöjä.	3,00	3,00	4,00	3,32	0,70	2,00	4,00	103,00	31
4.9 Yksikössä tunnistetaan ja keskustellaan säännöllisesti päätösten taustalla olevista olettamuksista.	2,00	3,00	3,00	2,80	0,76	2,00	4,00	84,00	30
4.10 Yksikössä ei anneta painoa erilaisille näkökulmille keskusteluissa.	3,00	3,00	4,00	3,31	0,74	2,00	4,00	106,00	32
5.1 Yksikössä arvostetaan uusia ideoita.	2,00	2,00	3,00	2,41	0,71	1,00	4,00	77,00	32
5.2 Uusista ideoista ei haluta kuulla heti.	3,00	4,00	4,00	3,63	0,75	2,00	5,00	116,00	32
5.3 Yksikössä ollaan kiinnostuneita paremmista toimintatavoista.	2,00	2,00	2,50	2,16	0,85	1,00	4,00	69,00	32
5.4 Yksikössä vastustetaan kokeilemattomia lähestymistapoja.	2,00	3,00	4,00	3,22	1,01	1,00	5,00	103,00	32
6.1 Työyksikössä on helppo keskustella asioista, joita on mielessä.	2,00	2,00	2,00	2,16	0,72	1,00	4,00	69,00	32
6.2 Jos teet virheen, tässä yksikössä sitä käytetään usein sinua vastaan.	3,50	4,00	4,50	3,91	0,89	2,00	5,00	125,00	32
6.3 Tässä yksikössä on tavallisesti mukava keskustella ongelmista ja erimielisyyksistä.	2,00	2,00	3,00	2,61	0,88	1,00	4,00	81,00	31
6.4 Tässä yksikössä jaetaan innokkaasti tietoa siitä, mikä toimii ja mikä ei toimi.	2,00	2,00	3,00	2,47	0,84	1,00	4,00	79,00	32
6.5 "Korttien pitäminen piilossa" on paras tapa edetä tässä yksikössä.	3,00	4,00	5,00	3,71	1,16	1,00	5,00	115,00	31
7.1 Yksikön ihmiset ovat liian stressaantuneita työn arviointiin.	3,00	3,00	4,00	3,19	0,82	2,00	5,00	102,00	32
7.2 Työkuormasta huolimatta ihmiset löytävät aikaa työn tarkasteluun.	2,00	2,00	3,00	2,50	0,72	1,00	4,00	80,00	32
7.3 Yksikön aikataulupaineet estävät kunnollisen työnteon arvioinnin.	3,00	3,00	4,00	3,19	0,82	2,00	5,00	102,00	32
7.4 Yksikössä ei jää aikaa kehittämiseen.	3,00	3,00	4,00	3,28	0,77	2,00	4,00	105,00	32
7.5 Yksikössä ei ole aikaa työn arviointiin.	2,50	3,00	4,00	3,19	0,82	2,00	4,00	102,00	32
8.1 Kilpailijat.	3,00	3,00	4,00	3,35	0,91	2,00	5,00	104,00	31

KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

8.2 Asiakkaat.	2,00	2,00	3,00	2,50	0,80	1,00	4,00	80,00	32
8.3 Taloudelliset ja sosiaaliset trendit.	2,00	3,00	3,00	2,90	0,83	2,00	5,00	90,00	31
8.4 Teknologiset trendit.	2,00	2,00	3,00	2,38	0,79	1,00	4,00	76,00	32
9.1 Kilpailijoihin.	2,00	3,00	3,00	2,84	0,72	2,00	4,00	91,00	32
9.2 Asiakkaisiin.	2,00	2,00	3,00	2,53	0,76	1,00	4,00	81,00	32
9.3 Taloudellisiin ja sosiaalisiin suuntauksiin.	2,00	3,00	4,00	2,97	0,84	2,00	5,00	92,00	31
9.4 Teknologisiin suuntauksiin.	2,00	3,00	3,00	2,55	0,77	1,00	4,00	79,00	31
9.5 Lajissaan parhaisiin organisaatioihin.	2,00	3,00	4,00	2,78	0,91	1,00	4,00	89,00	32
10.1 Yksikön uudet työntekijät saavat riittävän perehdytyksen.	1,00	2,00	2,00	1,77	0,76	1,00	4,00	55,00	31
10.2 Yksikön kokeneet työntekijät saavat jaksoittain koulutusta ja tietojen päivittämistä.	2,00	2,00	3,00	2,44	0,67	1,00	4,00	78,00	32
10.3 Yksikön kokeneille työntekijöille annetaan koulutusta, jos he siirtyvät uusiin tehtäviin.	2,00	2,00	3,00	2,27	0,87	1,00	4,00	68,00	30
10.4 Yksikön kokeneet työntekijät saavat koulutusta, kun uusia aloitteita otetaan käyttöön.	2,00	2,00	3,00	2,47	0,82	1,00	4,00	74,00	30
10.5 Yksikössä arvostetaan koulutusta.	1,50	2,00	2,00	1,94	0,72	1,00	4,00	62,00	32
10.6 Yksikössä varataan aikaa koulutukseen.	2,00	2,00	3,00	2,25	0,62	1,00	4,00	72,00	32
11.1 Asiantuntijoilta muilta osastoilta.	2,00	3,00	4,00	2,91	0,86	1,00	4,00	93,00	32
11.2 Ulkopuolisilta asiantuntijoilta.	2,00	3,00	3,00	2,78	0,71	1,00	4,00	89,00	32
11.3 Asiakkailta.	2,00	3,00	3,00	2,87	0,63	2,00	4,00	86,00	30
11.4 Tuotteiden toimittajilta.	2,00	3,00	3,00	2,58	0,72	1,00	4,00	80,00	31
11.5 Yksikkö jakaa säännöllisesti tietoa oman asiantuntijaverkostonsa kanssa.	2,00	3,00	3,00	2,81	0,64	2,00	4,00	90,00	32
11.6 Yksikkö jakaa säännöllisesti tietoa ulkopuolisen asiantuntijaverkostonsa kanssa.	3,00	3,00	3,00	3,03	0,67	2,00	4,00	91,00	30
11.7 Yksikkö vie nopeasti ja tarkasti uutta tietoa avainasemassa oleville päättäjille.	2,00	3,00	3,00	2,81	0,83	1,00	4,00	87,00	31
11.8 Yksikkö toteuttaa säännöllisesti jälkiarviointia.	3,00	3,00	3,00	3,09	0,64	2,00	5,00	99,00	32
Yhteenveto	2,18	2,67	3,24	2,74	0,77	1,00	5,00	6642,00	2425

1,00–1,79
 1,80–2,59
 2,60–3,39
 3,40–4,19
 4,20–5,00

