

Nina Rapeli

HENKILÖSTÖSTÄ TUOTTAVUUDEN KEHITTÄJÄ
- YKSIKÖN X TUOTTAVUUSHANKKEEN
JALKAUTUSSUUNNITELMA -
TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ

Liiketalouden koulutusohjelma

2018

HENKILÖSTÖSTÄ TUOTTAVUUDEN KEHITTÄJÄ
YKSIKÖN X TUOTTAVUUSHANKKEEN JALKAUTUSSUUNNITELMA
TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ

Rapeli, Nina
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Joulukuu 2018
Sivumäärä: 53
Liitteitä: 1

Asiasanat: tuottavuus, kehittäminen, henkilöstö,

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä tehtiin tuottavuushankkeen jalkautussuunnitelma konepaja-alan yritykselle. Toimeksiantajayrityksessä on käynnistetty tuottavuuden parantamiseen tähtäävä kehityshanke, joka halutaan jalkauttaa henkilöstölle siten, että koko organisaatio olisi aktiivisesti mukana kehitystyössä.

Toimeksiantajayrityksen tuottavuushankkeen elementit ovat tuotannonsuunnittelu, jatkuva parantaminen ja Lean konseptista tuttu hukka-ajattelu. Tässä työssä otettiin mukaan inhimillinen näkökulma näihin elementteihin. Ensin käsiteltiin tuottavuutta sekä jalkauttamissuunnitelman taustalla vaikuttavia tekijöitä. Näitä tekijöitä ovat organisaatiokulttuuri, työyhteisöviestintä, arvot ja asenteet sekä motivaatio ja voimavaro-tekijät. Tämän taustan päälle tehtiin tuottavuushankkeen jalkautussuunnitelma, joka tähtää osaavaan ja ongelmanratkaisukykyiseen organisaatioon.

Tuottavuushankkeen jalkautussuunnitelma etenee strategiasta ja perustehtävän kirkastamisesta tuotannonsuunnitteluun ja seurantaan. Tästä edetään hukka-ajattelun perusteiden kautta jatkuvan parantamisen malliin. Näin mahdollistetaan henkilöstön osaa-minen ja sitä kautta osallistuminen tuottavuuden kehittämiseen siten, että se nähdään kaikkien yhteisenä asiana.

PERSONNEL AS A DEVELOPER OF PRODUCTIVITY – IMPLEMENTATION PLAN OF A PRODUCTIVITY PROJECT – FUNCTIONAL THESIS

Rapeli, Nina
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
December 2018
Number of pages: 53
Appendices: 1

Keywords: productivity, development, personnel

Assignment for this functional thesis was to create implementation plan for a productivity improvement project. The client of this thesis has started a development project to improve productivity, and this implementation plan aims for implementing it so that whole organization actively contributes.

Elements of the clients' productivity project are production planning, continuous improvement ja identifying waste. In this thesis, was human aspect added to these elements. At first was reviewed productivity and hidden factors considered behind the implementation plan. These hidden factors are organizational culture, workplace communication, values and attitudes, motivation and strength factors. On the top of this base, was the productivity implementation plan created, which aims to capable, engaged and problem-solving skilled organization.

Implementation plan starts from communication about strategy and performance. Then it proceeds to production planning and follow-up. After that it continues with identification of the waste and continuous improvement. This enables personnel skills and thereby participating so that productivity and improvement is seen as a common practice for everyone.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	JALKAUTUSSUUNNITELMAN TAUSTA JA TOIMEKSIANTO.....	7
2.1	Lähtökohdat	7
2.2	Tuottavuushankkeen jalkautussuunnitelman tavoitteet ja tehtävät.....	10
2.3	Tuottavuushankkeen jalkautussuunnitelman rajaukset.....	11
3	TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ	12
3.1	Opinnäytetyön toteutus ja menetelmät.....	12
3.2	Opinnäytetyön rakenne	14
4	HENKILÖSTÖSTÄ TUOTTAVUUDEN KEHITTÄJÄ - TAUSTATEKIJÄT ..	14
4.1	Tuottavuushanke on osa strategian toimeenpanoa.....	14
4.1.1	Tuottavuus käsitteenä ja määrittelmä	15
4.1.2	Tuottavuuden kehittämisen esteet	15
4.1.3	Tuottavuuden kehittäminen	17
4.2	Jalkautussuunnitelman taustalla vaikuttavat tekijät.....	18
4.2.1	Organisaatiokulttuuri ja sen kehittäminen.....	19
4.2.2	Työyhteisöviestintä.....	20
4.2.3	Arvot ja asenteet, miten ne syntyvät ja miten niihin voi vaikuttaa	21
4.2.4	Motivaatio ja siihen vaikuttaminen	24
4.2.5	Voimavaratekijät	26
5	TUOTTAVUUDEN KEHITTÄMISHANKKEEN JALKAUTUSSUUNNITELMA	28
5.1	Perustehtävän kirkastaminen ja tavoitteista viestiminen	29
5.1.1	Miksi jalkautetaan	29
5.1.2	Mitä jalkautetaan	30
5.1.3	Miten jalkautetaan	31
5.2	Tuotannonsuunnittelu	32
5.2.1	Miksi jalkautetaan	32
5.2.2	Mitä jalkautetaan	35
5.2.3	Miten jalkautetaan	36
5.3	Hukka-ajattelun perusteet	37
5.3.1	Miksi jalkautetaan	37
5.3.2	Mitä jalkautetaan	39
5.3.3	Miten jalkautetaan	40
5.4	Jatkuva parantaminen.....	40
5.4.1	Miksi jalkautetaan	40

5.4.2 Mitä jalkautetaan	44
5.4.3 Miten jalkautetaan	44
6 OPINNÄYTETYÖN PÄÄTÖS	45
6.1 Yhteenveto	45
6.2 Pohdintaa opinnäytetyön tekemisestä	47
6.3 Tuottavuushankkeen jalkautumiseen vaikuttavat riskitekijät	48
6.4 Loppupohdintaa	49
LÄHTEET.....	50
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä käsitellään tuottavuuden kehittämistä siten, että toimeksiantajayrityksen tuottavuushanke jalkautuisi koko henkilöstön yhteiseksi hankkeeksi. Tuottavuus on nyt tapetilla ja sen merkitys yritysten kilpailukykyyn ja hyvinvointiin tunnustetaan eri tahoilla ammattiyhdistysliikkeestä hallitukseen asti. Esimerkiksi Teollisuusliitto ja teknologiateollisuus ovat yhteistyössä aloittaneet Tuottavuutta yhdessänimisen tuottavuusohjelman. Tuottavuus nähdään liitoissa keskeisenä kilpailukytekijänä ja sen eteen on paljon tehtävissä. Keskeisessä roolissa on hyvä yhteistyö yrityksissä. Niin työnantajien kuin työntekijöidenkin edunvalvontajärjestöt ovat yhtä mieltä tuottavuuden merkityksestä. Yhteisen näkemyksen mukaan yhteistyössä tuottavuutta kehittämällä taataan yritysten menestys ja turvataan työpaikat. (Tuottavuutta yhdessä – hankkeen www-sivut 2018.) Toimeksiantajayrityksessä ymmärretään, että keskeisessä roolissa tuottavuuden kehittämisessä on hyvä yhteistyö sekä henkilöstön osallistuminen ja sitoutuminen kehitykseen. Toimeksiantajayrityksessä on aloitettu tuottavuuden kehittämiseen tähtäävä tuottavuushanke, johon on jo määritelty tavoitteet ja keinovalikoima. Toimeksiantajayrityksessä nähdään keinovalikoiman täysimittaisen hyödyntämisen edellytyksenä henkilöstön osallistuminen ja sen mahdollistaminen. Henkilöstölle tulee siten viestiä tavoitteet ja opastaa keinot, miten niihin voidaan päästä. Keinojen ja työkalujen kouluttamisen lisäksi toimeksiantajayrityksessä nähdään tärkeänä olla ymmärrys siitä, että kaikki lähtee ihmisistä. Ihmiset tekevät organisaatiokulttuurin, organisaatio muodostuu ihmisistä. Ihmisiin vaikuttamalla ja yhteisellä kielellä voidaan vaikuttaa asenteisiin, organisaatiokulttuuriin ja hyvinvointiin sekä sitä kautta tuottavuuteen.

Henkilöstön sitouttaminen tehokkuusodotuksiin, päivittäisjohtaminen muutostilanteessa ja näiden kohtaaminen ylimmän johdon tavoitteisiin on haastava tehtävä. Vastuu kehittämisestä ei ole enää vain johdon ja erillisten kehittämistyöhön palkattujen henkilöiden tehtävä, vaan koko henkilöstö on saatava mukaan muutokseen. (Kauhanen 2018.) Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyy jalkautussuunnitelma tukemaan

toimeksiantajayrityksen tuottavuushanketta. Koska toimeksianto kohdistuu toimeksiantajayrityksen yhteen yksikköön, käytetään tässä työssä toimeksiantajasta nimitystä yksikkö X.

Tuottavuushankkeen jalkautussuunnitelma kohdistuu tuotannosuunnittelun, jatkuvan parantamisen ja hukka-ajattelun kehittämiseen koskien yksikön X koko henkilöstöä. Ilman riittäviä perustietoja ja osaamista yksikössä X nähdään onnistumisen mahdollisuudet heikoksi, joten tämän opinnäytetyön hyötynä koetaan jaettu ymmärrys tuottavuuden kasvuhankkeen merkityksestä. Opiskelen työ- ja organisaatiopsykologiaa osana opintokokonaisuutta ja pyrin hyödyntämään näitä näkökulmia työssäni. Työskentelen yksikkö X:n tuotannosuunnittelussa sekä laatu- ja kehitystehtävissä. Tämä opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena.

2 JALKAUTUSSUUNNITELMAN TAUSTA JA TOIMEKSIANTO

2.1 Lähtökohdat

Työni toimeksiantaja on konepajateollisuuden sopimusvalmistusta harjoittava yritys, joka keskittyy erikoisosaamista vaativien komponenttien kustannustehokkaaseen valmistukseen ja joustavaan palveluun. Toimeksiantajayrityksellä on neljä liiketoimintoa ja se koostuu seitsemästä yksiköstä eri puolella Suomea. Jokaisessa yksikössä on omat erityispiirteensä ja lähtökohtansa. Yksikkö X, jolle toimeksianto tehdään, on hiljattain siirtynyt toimeksiantajayritykseen liiketoimintakaupassa. Siirron yhteydessä toteutettiin suurimmat strategiset muutokset. Lisäksi jo ennen liiketoimintakauppaa on kehitystyölle tehty pohjaa erilaisten koulutusten ja kehityshankkeiden kautta.

Toimeksiantajayritys on aloittanut koko yritystä koskevan tuottavuuden kehityshankkeen. Toimeksiantajayrityksessä on vahva ymmärrys siitä, että samaa kehitysmallia ei voi sellaisenaan monistaa eri yksiköihin. Vaikka lopulliset tavoitteet ovatkin yhtenäiset, on tarkoituksenmukaisia työkaluja ja keinoja tarkasteltava yksiköiden erityispiirteet huomioiden. Tämän vuoksi toimeksianto kohdistuu ainoastaan yksikköön X, joka keskittyy isojen kappaleiden sorvaukseen. Toimeksiantajayrityksessä työskentelee

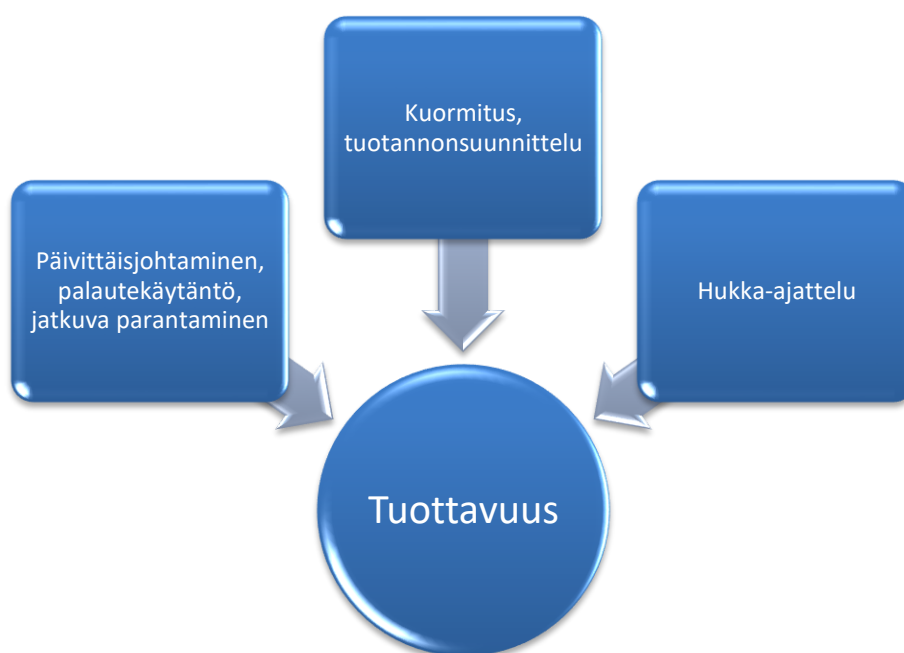
noin 350 henkilöä, joista reilu 30 henkilöä yksikössä X. Toimeksiantajayrityksen liikevaihto on noin 50 miljoonaa euroa. Opinnäytetyöprosessissa toimeksiantajan edustajana toimii yksikön X päällikkö.

Toimeksiantajayrityksessä on juuri päivitetty suorituksen mittaamista tukemaan tuottavuushanketta. Jalostusarvon sijasta on siirrytty mittaamaan ja raportoimaan tuottavuutta siten että jokaisella työntekijällä olisi käytettävissään tarvittava tieto ja mahdollisuus vaikuttaa tuottavuuteen. Tuottavuushankkeen tavoitteena on lisätä läpinäkyvyyttä, järkevöittää työtapoja ja lisätä yhteistyötä, jotta tuottavuus ja kannattavuus saadaan kasvuun. Yksinkertaisimmillaan tuottavuuden määritelmä on tuotokset jaettuna panoksilla. (Kauhanen 2018; Rantanen 2005). Toimeksiantajayrityksessä tuottavuutta tarkastellaan suoran työn sekä kokonaistuottavuuden osalta. Kokonaistuottavuuden laskennassa huomioidaan suoran työn lisäksi menetelmäkehitys, vastaanotto- ja lähetystoiminnot sekä laadunvarmistaminen. (Henkilökuntalehti 2018/2.) Oleellinen ehto tuottavuuden kehittämiseksi on uudenlaisen organisaatiokulttuurin kehittäminen, jossa on yhteiset pelisäännöt, sekä koko henkilöstön osallistuminen. Vastuu kehittämisestä kuuluu kaikille. (Kauhanen 2018.) Tämä sanoma halutaan yksikössä X saattaa kaikkien tietoisuuteen, jotta se ohjaisi itse kunkin toimintaa oikealla tavalla.

Yksikön X vahvuutena nähdään vahva pohja tuottavuuden kasvuun. Koska yksikkö X on sopimusvalmistaja, jossa valmistus tapahtuu ainoastaan tilausta vastaan ja omaa tuotantoa ei ole, on tuotannon määrä täysin asiakastilauksista riippuvainen. Näin yksikössä X on totuttu reagoimaan ja sopeutumaan tuotannon määrän vaihteluihin. Yksikössä X on jo pitkät, toimivat perinteet paikallisesta sopimisesta ja joustavasta työajasta. Koska yksikössä X suurin osa tuotannosta on yksittäiskappaleita ja tilaus-toimitusprosessi on lyhyt, on nopea ja ketterä toiminta luontevaa. Tuotantotilojen järjestely tukee virtaavaa tuotantoa ja läpimenoajat ovat lyhyet. Toimitusvarmuus on avainasiakkaille korkea, kuten myöskin asiakaslaatu kaikille asiakkaille. Nämä nähdäänkin yksikössä X avainasioina tuottavan toiminnan mahdollistamiseksi. Yksikön X tuottavuus ja kannattavuus kuitenkin vaatii vielä kehitystoimenpiteitä. Strategisia toimenpiteitä on jo yksikössä X runsaasti toteutettu ja nyt tavoitteena onkin keskittyä juuri niihin tekijöihin, jotka mahdollistavat tuottavuuden kasvun ja kehityksen nykyisessä mallissa.

Toimeksiantajayrityksen strategiassa kannattavuuden parantamiseen tähdätään ajatusketjulla; osaava henkilöstö mahdollistaa kustannustehokkaat ja oikea-aikaiset toimitukset, toiminnan tehokkuus ja laatu vaikuttaa kahta kautta, suoraan kannattavuuteen ja asiakastyytyväisyyden kautta. Asiakastyytyväisyys takaa myynnin kasvun, joka vaikuttaa kannattavuuteen positiivisesti.

Toimeksiantajayrityksessä on valittu tuottavuushankkeen kannalta kriittiset osa-alueet, jotka esitetään kuviossa 1.



Kuvio 1. Toimeksiantajayrityksen tuottavuushankkeen kehitysalueet

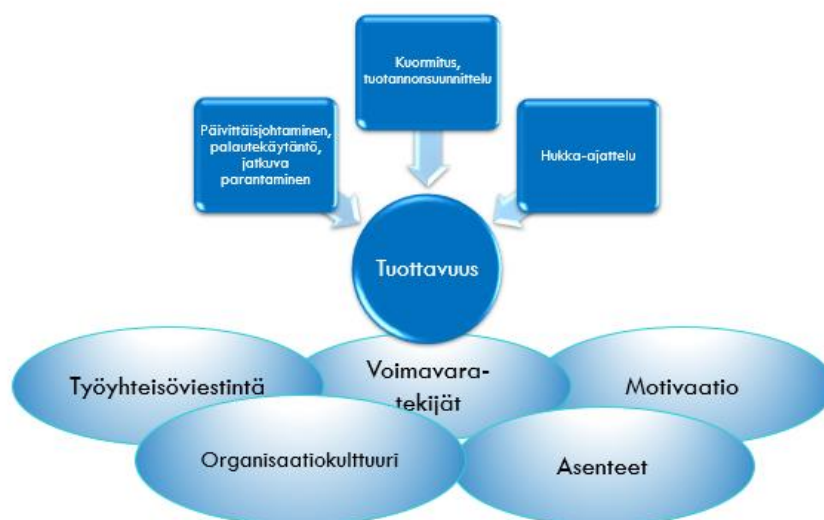
Kuviossa 1 nähdään toimeksiantajayrityksessä kriittiseksi nähdyt tekijät tuottavuuden parantamiseksi. Näitä ovat tuotannosuunnittelu ja kuormitus, päivittäisjohtaminen, palautekäytännöt ja jatkuva parantaminen sekä hukka-ajattelu, jossa opetellaan havainnoimaan resurssien turhaa käyttöä ja tuhlausta. Tuotannosuunnittelun ja kuormituksen ollessa tasapainossa kapasiteetin kanssa ja työn edellytykset varmistettuina, kyetään varmistamaan tehokas ja tuottava valmistus. Hukkatyön havainnoinnin lisäksi jatkuva parantaminen, jossa kaikki osallistuvat toiminnan parantamiseen, nähdään merkityksellisenä tekijänä tuottavuuden kehittämisessä. Tällä

tuottavuushankkeen jalkautussuunnitelmalla halutaan vaikuttaa näiden osa-alueiden kehittämiseen siten, että henkilöstö on vahvasti ja proaktiivisesti mukana kehitystyössä.

2.2 Tuottavuushankkeen jalkautussuunnitelman tavoitteet ja tehtävät

Opinnäytetyön tavoite on luoda yksikölle X jalkautussuunnitelma tuottavuuden kasvuun tähtäävän tuottavuushankkeen tueksi. Tuottavuushankkeen jalkautussuunnitelman tavoitteena on tuoda yhteinen kieli tuottavuuden kehittämiseen. Tavoitteena on myös lisätä ymmärrystä tuottavuudesta, mitä se tarkoittaa ja miksi se on tärkeää sekä yrityksen että henkilöstön kannalta sekä auttaa näkemään yhteys mittariston ja oman työn välillä. Lisäksi jalkautussuunnitelman tavoitteena on löytää käytännöt tavoitteen asetantaan sekä antaa mahdollisuuksia ja työkaluja tavoitteen saavuttamiseksi. Näin myös kasvatetaan yksikön X jo lähtökohtaisesti hyväksi koettua yhteistyön kulttuuria ja asennetta, jossa jokainen sitoutuu kehittämiseen ja jatkuvaan parantamiseen.

Jalkautussuunnitelmassa tavoitteena on tuoda tuottavuushankkeeseen inhimillinen näkökulma, jossa jokainen henkilöstön jäsen kokee osallisuutta ja sitoutumista. Tämän näkökulman päälle rakentuu tuottavuushankkeen osa-alueet. (Kuvio 2).



Kuvio 2. Tuottavuushankkeen jalkautamissuunnitelman kokonaisuus.

Jalkauttamissuunnitelmassa pyritään lähestymään tuottavuushankkeen osa-alueita siten, että taustalla huomioidaan inhimillinen näkökulma. Kuviossa 2 nähdään päällimmäisenä tuottavuushankkeen osa-alueet. Nämä osa-alueet sisältävät konkreettiset keinot ja työkalut, joilla tuottavuutta pyritään kehittämään. Jotta nämä keinot ja työkalut kyettäisiin ottamaan onnistuneesti käyttöön, nähdään henkilöstön osallistaminen ja yhteisen ymmärryksen saavuttaminen välttämättömäksi. Nämä taustalla vaikuttavat näkymättömät tekijät ovat työyhteisöviestintä, organisaatiokulttuuri, työhyvinvointi ja voimavaratekijät sekä asenteet ja motivaatio. (Kuvio 2)

Opinnäytetyön tuotos on tuottavuushankkeen jalkautussuunnitelma toimeksiantajan tuottavuushankkeeseen liittyvien toimenpiteiden saattamiseksi käytäntöön yksikössä X. Jalkautussuunnitelma lähtee siitä, että toimintatavat sovitaan ja kuvataan, jolloin prosessit ovat kaikille selkeät. Tästä edetään perustehtävän ja tavoitteiden kirkastamiseen, jolloin tuottavuushanke voidaan nähdä koko henkilöstön yhteisenä asiana. Yhteisen ymmärryksen päälle otetaan käyttöön keinot ja työkalut, joilla kyetään vaikuttamaan toiminnan kehittämiseen ja tuottavuuteen yhteistyössä. Yksikössä X on näkemys siitä, että erillisiä kehittämisresursseja ei ole tarvetta lisätä vaan yhteisillä käytännöillä ja pelisäännöillä jokainen organisaatiossa pystyy kehittämään toimintaa päivittäisessä työssään.

2.3 Tuottavuushankkeen jalkautussuunnitelman rajaukset

Opinnäytetyö rajataan koskemaan suunnitelmaa, itse jalkauttamiseen liittyvä aineisto sekä kehitys- ja koulutustapahtumat eivät sisälly tämän opinnäytetyön laajuuteen. Toimeksiantaja on määritellyt tuottavuuden kehittämiskeinot. Tuottavuushankkeen jalkautussuunnitelma rajataan kohdistumaan juuri näihin keinoihin, jotka ovat tuotannon suunnittelu, jatkuva parantaminen ja hukka-ajattelu. Esimiestyötä ja johtamista käsitellään vain osana kokonaisuutta, koska yrityksessä on käynnissä erillinen esimiesvalmennus.

3 TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ

3.1 Opinnäytetyön toteutus ja menetelmät

Tämä opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena. Opinnäytetyön tuotoksena on tuottavuushankkeen jalkautussuunnitelma, joka tukee yrityksen tuottavuuden kasvuhanketta.

Toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehto tutkimukselliselle opinnäytetyölle ja sen tulisi olla työelämälähtöinen, käytännönläheinen, tutkimuksellisella asenteella toteutettu sekä riittävällä tasolla alan tietojen ja taitojen hallintaa osoittava. Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyy käytännön toteutus ja sen raportointi. Toiminnallisuuden tulee olla kohderyhmää palvelevaa ja ilmaisut on mukautettava tekstin sisältöä, tavoitetta, vastaanottajaa ja viestintätilannetta palveleviksi. (Vilka & Airaksinen 2003, 9-10, 51–53.)

Toiminnallinen lähestymistapa sisältää tietoperustan, toimijat, menetelmät, aineistot ja materiaalit sekä tuotoksen tai tuloksen. Eteneminen on loogista, jolloin aihevalinnan, rajauksen, työskentelyn suunnittelemisen ja organisoimisen sekä tuotoksen kautta päädytään arviointiin. Toiminnallinen opinnäytetyö on vuorovaikutteinen, se etenee vuorovaikutussuhteessa tietyssä toimintaympäristössä ja edellyttää eri vaiheissa mukana olevia toimijoita. (Salonen 2013, 5-6.) Toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimukselliset menetelmät eivät ole välttämättömiä ja tutkimuskäytäntöjä käytetään hieman väljemmässä merkityksessä kuin tutkimuksellisissa opinnäytetöissä. Myös tutkimustiedon analysointi on väljempää. Haastatteluaineistosta usein riittää suuntaa antava tieto ja saatua tietoa voidaan käyttää päättelyn ja argumentoinnin tukena. (Vilka & Airaksinen 2003, 56-58).

Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankkimista luonnollisissa tilanteissa. Laadulliset menetelmät päästävät tutkittavien näkökulmat esille. Näitä laadullisia menetelmiä on esimerkiksi teemahaastattelut, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 163-164.) Konsultaatiot ovat hyvin vapaamuotoisia

tiedonhankinnan tapoja ja ne sopivat parhaiten faktatiedon tarkistamiseen. (Vilkkä 2005, 64). Kohderyhmän, toimintaympäristön ja kulttuurin tunteminen on tärkeää käytettäessä laadullista menetelmää, jotta ihmisten käsityksiä ja kokemuksia voi tulkita ja ymmärtää. (Vilkkä 2015). Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössäni olen käyttänyt tutkimuksessani laadullisia eli kvalitatiivisia menetelmiä. Tässä opinnäytetyössä on käytetty yksilöhaastattelua, keskustelua, havainnointia ja konsultaatiota.

Tuottavuushankkeen jalkautussuunnitelman toteutus alkoi toimeksiantajayrityksen tuottavuushankkeen tavoitteiden läpikäynnillä yksikön X päällikön kanssa. Tässä yhteydessä kartoitettiin karkeasti yksikön X vahvuudet ja kehittämistä vaativat osa-alueet. Tavoitteiden kautta yksikössä X käytyjen keskustelujen ja kokemusten kautta sekä teoriaan peilaten valikoitui tuottavuuden jalkautussuunnitelman yksityiskohdat. Toteuttamista aloitettiin osin kokeiluperiaatteella opinnäytetyön ollessa vielä kesken ja näin joitain kokemuksia voitiin jo kerätä työn aikana. Opinnäytetyö on edennyt koko ajan vuorovaikutuksessa ja muokkautuu kokemusten ja kommenttien perusteella. Opinnäytetyössä esiintyy joitain näytteitä ja lainauksia keskusteluista työn lomassa. Näitä ei ole dokumentoitu mutta suorassa lainauksessa olen pyytänyt luvan siteeraukseen, jonka lisäksi olen hyväksyttänyt siteerauksen, jotta varmistetaan että lainaus on suora eikä sisällä tulkintaa. Tekstissä tällainen suora siteeraus on esitetty lainausmerkeissä ja kursiivein. Näiden lainausten tarkoitus on korostaa havaintoja ja perustella jalkautussuunnitelmassa tehtyjä valintoja.

Tein myös lomakehaastattelun, johon vastaaja sai valita, täyttääkö itsenäisesti vai haluaako vastata suullisesti ja kirjaan vastaukset hänen puolestaan. Lomakehaastattelu on toimiva tapa silloin kun tavoitteena on hyvin rajattua koskevien mielipiteiden, näkemysten, käsitysten tai kokemusten kuvaaminen. (Vilkkä 2015). Kysymyksiä ei nauhoitettu, mutta vastaukset kirjoitettiin sellaisenaan ja tarkastettiin tilanteessa. Kysymyksiä esitettiin 10 henkilölle, joista yhdeksän vastasi. Lukuun ottamatta kolmea henkilöä, haluttiin vastata suullisesti, joka sitten kirjattiin puolesta. Esitetyt kysymykset on esitetty liitteessä 1. Materiaalia työhön olen saanut myös oman osallistuvan havainnoinnin ja käytännön työn kautta. Vuorovaikutus ja keskustelu on ollut jatkuvaa ja oletuksia olen testannut tarkistuskysymysten avulla.

3.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne muodostuu siten, että johdannon jälkeen luvussa kaksi taustoitetaan toimeksiantaja ja tuottavuushanke, kuvataan jalkautussuunnitelman tavoitteet ja tehtävät sekä rajaukset. Tästä edetään lukuun kolme, opinnäytetyön toteutukseen, jossa kerron toteutustavasta ja rakenteesta. Neljännessä luvussa käydään läpi tuottavuutta käsitteenä, sen kehittämistä ja kehittämisen esteitä. Lisäksi neljännessä luvussa avataan jalkautussuunnitelman taustalla vaikuttavia tekijöitä, josta edetään kappaleeseen viisi, itse jalkautussuunnitelman osa-alueisiin. Lopuksi tulee arviointi työn etenemisestä, käyttökelpoisuudesta, omasta oppimisesta ja ajatuksia jatkoa varten.

4 HENKILÖSTÖSTÄ TUOTTAVUUDEN KEHITTÄJÄ - TAUSTATEKIJÄT

4.1 Tuottavuushanke on osa strategian toimeenpanoa

Strategia on yrityksen toiminnan punainen lanka, yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Strategia sisältää sekä tavoitteet että toiminnan keskeiset suuntaviivat, toimintalinjat. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014, 97-99.)

Kuten jo todettu, toimeksiantajayrityksessä on siirrytty mittaamaan tuottavuutta ja tuottavuuden kehittäminen on yksi yksikön X avaintavoitteista. Tuottavuuden kehittäminen kulkeutuu strategiasta yksikön X kriittisenä menestystekijänä. Tuottavuutta mitataan operatiivisella tasolla säännöllisesti, jota kautta viestitään onnistumisesta sekä ohjataan toimintaa ja kehitystoimenpiteitä.

4.1.1 Tuottavuus käsitteenä ja määritelmä

Tuottavuus esiintyy sanana runsaasti julkisuudessa ja monessa eri yhteydessä. Siitä puhutaan kansantalouden ja Suomen kilpailukyvyn yhteydessä kuin myös työpai-koilla. Sitä käyttävät niin taloustieteilijät, poliitikot, insinöörit, tilastotieteilijät, kon-sultit kuin ammattiyhdistysliikkeen edustajatkin. Kaikilla tuottavuudesta puhuvilla on omista lähtökohdistaan peräisin oleva käsityksensä sen olemuksesta. Kun tarkastellaan tuottavuutta osana yrityksen suorituskykyalueetta, kuuluu se selkeästi osaksi yrityksen sisäistä suorituskykyä. Huolimatta määritelmien kirjosta, tuottavuuden perusolemus käsittää lähes jokaisessa määritelmässä tuotannollisen ja taloudellisen prosessin pa-nosten suhteen. (Rantanen 2005.)

Tässä työssä otetaan lähtökohdaksi toimeksiantajayrityksen määrittely tuottavuudesta, jota tarkastellaan ja mitataan kahdella tapaa, kokonaistuottavuutena ja työn tuottavuutena. Kokonaistuottavuuteen erotellaan sisältyväksi koneilla tehty työ, menetelmäke-hitys, vastaanotto, lähetystoiminnot ja laadunvarmistaminen. Suoran työn tuottavuudessa seurataan koneilla tehtyä työtä. Tuottavuuden kasvuun tähdätään tekemällä asiat paremmin ja enemmän yhdessä, hyödyntäen kaikkien asiantuntemusta. (Henkilökoh-tainen tiedonanto, toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja 15.5.2018.)

4.1.2 Tuottavuuden kehittämisen esteet

Vaikka tuottavuuden kehittämisen merkitys ja tarpeellisuus on laajasti tunnustettua ei se ole aina helppoa tai itsestään selvää. Huolimatta aidosta halusta ja pyrkimyksestä tehostaa toimintaansa sekä nostaa siten tuottavuutta, on kuitenkin olemassa joukko te-kijöitä, jotka ehkäisevät tuottavuuden kehittämistä tai pahimmillaan jopa estävät sen. Tyypillisesti nämä organisaatiokohtaiset tekijät liittyvät resursseihin, osaamiseen tai organisaation ulkopuolisiin tekijöihin. Näitä tekijöitä kutsutaan yleisesti tuottavuuden kehittämisen esteiksi tai lyhyemmin tuottavuusesteiksi. (Rantanen, Rantala & Pekkola 2015.)

Rantanen (1997) ryhmittelee tuottavuusesteet viiteen ryhmään. Ensimmäinen ryhmä syntyy käsitteellisistä kysymyksistä. Tällä tarkoitetaan sitä, että käytämmekö samaa terminologiaa ja tarkastelemmeko tuottavuuden kehitystä samasta arvopohjasta.

Toinen ongelmaryhmä liittyy tuottavuuden mittaamiseen. Tyypillinen ongelma syntyy, kun yhteen mittariin yritetään sisällyttää eri mittayksiköitä. Myös mitattavan ilmiön havainnollistettavuus tai mitattavuus sekä käytännön vaikeudet mittaamisen toteutuksessa saattavat synnyttää ongelmia.

Kolmas ryhmä muodostuu organisaation toiminnallisiin ja toimijoihin liittyvistä tekijöistä. Näitä ovat esimerkiksi asenteet ja osaamisen puute. Myös johtamisjärjestelmiin liittyvät tekijät saattavat vaikuttaa haasteellisesti. Lisäksi tuotantolaitteistoon ja ajallisiin resursseihin liittyvät puutteet saattavat ehkäistä tuottavuuden kehitystä tai jopa heikentää sitä.

Neljäs este on rahoituksen puute, joka vaikuttaa investointeihin, teknologian tai osaamisen kehitykseen. Viides ryhmä liittyy tiedon hyödyntämiseen johtamisessa. (Rantanen ym. 2015.)

Rantanen (1997) jakaa tuottavuusesteet vielä kahteen yleiseen ryhmään, sisäiseen ja ulkoiseen. Ulkoiset tuottavuusesteet ovat asioita, joihin yrityksestä käsin ei voida vaikuttaa, kuten esim. suhdanteet ja työnantajavelvoitteet. Sisäiset tuottavuusesteet taas ovat tuottavuuteen ja kehittämistyöhön liittyviä esteitä, joihin yritys pystyy suoraan vaikuttamaan omilla toimenpiteillään. (Rantanen ym. 2015.) Rantanen ym. (2015) tutkivat tuottavuusesteitä, joista sisäisistä esteistä merkittävimmit nousivat seuraavat:

1. Esimiesten osaamisen ja koulutuksen puutteet tuottavuuteen liittyvissä asioissa
2. Yrityksen yleinen resurssien puute (esim. henkilö ja laite)
3. Ajanpuute
4. Henkilöstön passiivinen asenne ja muutosvastarinta
5. Työntekijöiden osaamisen ja koulutuksen puutteet tuottavuuteen liittyvissä asioissa

Näihin esteisiin osaltaan pyritään yksikössä X vaikuttamaan tuottavuushankkeen jalkautussuunnitelmalla. Esimerkiksi asenteisiin ja osaamiseen vaikuttamalla kyetään tekemään asioita järkevämmiin ja näin vaikuttamaan ajanpuutteeseen.

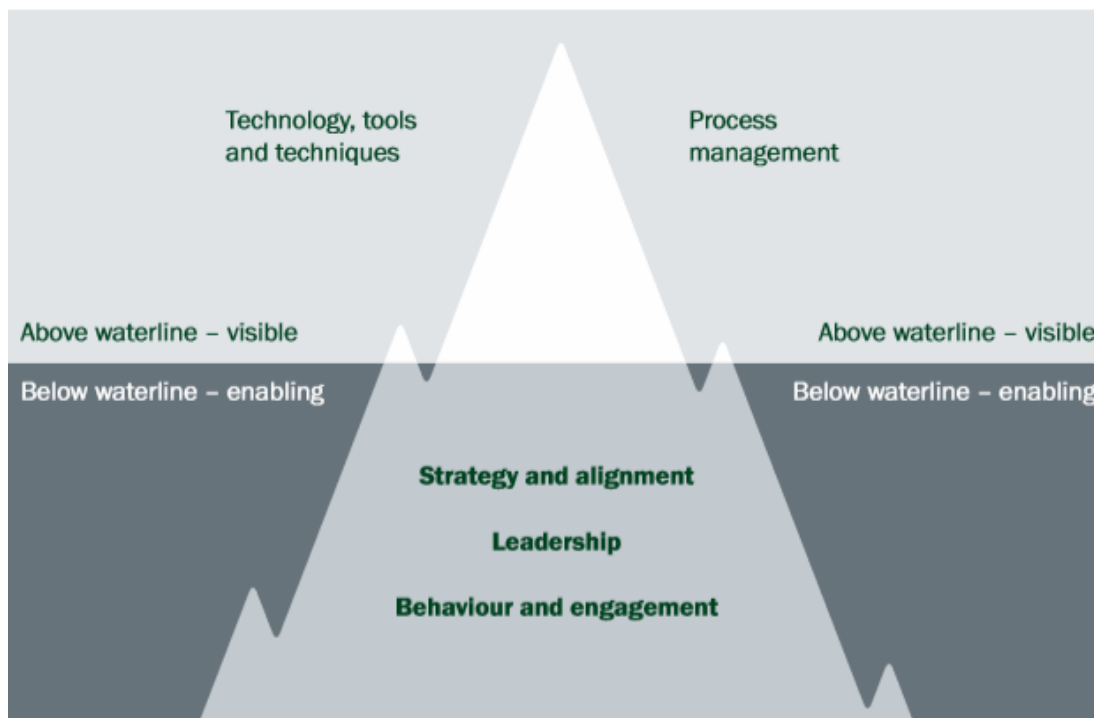
4.1.3 Tuottavuuden kehittäminen

Tuottavuuden kasvu tukee yrityksen kilpailukykyä ja kannattavuutta, jotka ovat edellytyksiä työpaikkojen takaamiseksi. Tuottavuuden kasvusta syntyy jakovaraa, joka jaetaan työntekijöille palkkoina ja yrityksen omistajille pääomatuloina. Tuottavuuden kasvu mahdollistuu teknologioiden kehittymisellä ja työskentelymenetelmien kehittämisellä. Tuottavuuden parantamisessa korostuukin nykyisin osaamisen ja työelämän laatu koneiden ja työvälineiden kehityksen ohella. (Rantanen ym. 2015.) Aiemman ajattelun mukaan tuottavuuden kehittäminen oli johdon vastuulla. Vaikka johto kantaakin vastuun, on nykyaikainen käsitys ehdottomasti se, että kaikkeen kehittämiseen pitää saada henkilöstö mukaan. On jo tunnustettu tosiasia, että kaikki viisaus ja toiminnan tuntemus ei ole enää nykypäivänä organisaation johdolla ja esimiehillä. Useimmissa tapauksissa henkilöstöllä on paljon enemmän tietämystä organisaation toimintaprosesseista ja niiden yksityiskohdista sekä asiakkaiden toiveista ja tarpeista kuin johdolla. (Kauhanen 2018.)

Tuottavuuden kehittäminen on yritykselle välttämätöntä, siten voidaan saavuttaa haluttuja tavoitteita paremmin ja kasvattaa valinnanmahdollisuuksien kirjoa. Tuottavuus vähentää resurssien tuhlaamista ja sitä kehittämällä saadaan aikaiseksi enemmän vähemmällä resursseilla. Tuottavuuden kehittäminen edellyttää uudistumiskykyä joka vaatii myös pois oppimista vanhoista rutineista ja toimintamalleista. Uudistumiskyky tarkoittaa kykyä kyseenalaistaa omat työtehtävät ja prosessit, pohdintaa ja keskustelua siitä miten voisimme toimia viisaammin sekä uusien prosessien ja työtapojen kokeilua käytännössä. Tuottavuuden mittaamisen tulisi olla oppimisen ja kehittämisen väline, jolla kyetään parantamaan yrityksen menestymismahdollisuuksia. Mittaustuloksia analysoimalla opitaan yrityksen tuottavuudesta ja sen pohjalta voidaan valita keskeisimmät kehityskohteet. (Rantanen ym. 2015.).

4.2 Jalkautussuunnitelman taustalla vaikuttavat tekijät

Tuottavuushankkeen jalkautussuunnitelma nojaa kahteen näkökulmaan, inhimilliseen ja tekniseen. Taustalla vaikuttaa ajatus, joka voidaan hieman mukailien esittää myös Hines, Found, Griffiths & Harrisonin esittämän (2008, 9) Lean jäävuorimallin avulla. (Kuvio 3)



Kuvio 3. Hines ym. 2008. Iceberg model. Staying Lean

Kuviossa 3 Hines ym. (2008) kuvaavat vesirajan yläpuolelle teknisen näkökulman eli näkyvät, konkreettiset keinot. Näitä ovat esimerkiksi prosessit, tekniikat ja työkalut. Alapuolelle kuvataan näkymättömät, usein myös tiedostamattomat tekijät, joihin yläpuoli nojaa ja perustuu. Toteutuakseen ja pysyäkseen keinovalikoima ja työkalut vaativat kestävän pohjan. Tämän mahdollistaa vain selkeät, jaetut tavoitteet, avoimen kommunikoinnin kautta tapahtuva sitoutuminen ja asenneilmapiiri, jotka edustavat tässä inhimillistä näkökulmaa. Jako voidaan ajatella myös management – leadership -ajattelun kautta, jolloin erottelu tapahtuu asioiden ja ihmisten johtamisen välillä. (Hines ym. 2008.)

Jalkautussuunnitelmassa pyritään jalkauttamaan tuottavuuden kehittämiseen tähtäävät kehitystoimenpiteet jäävuorimallin mukaisesti siten että taustalla pidetään koko ajan näkökulma, jossa nähdään ihmiset tavoitteiden saavuttajana. Näitä elementtejä ovat organisaatiokulttuuri, ymmärrys perustehtävästä, strategiasta ja tavoitteista, sekä asennoituminen tuottavuuden kehittämiseen. Merkittävä tekijä perustehtävän ja tavoitteiden yhteisen ymmärryksen jakamiseen on viestintä ja yhteinen kieli. Lisäksi tarkastellaan voimavaratekijöitä, joiden kautta voidaan vaikuttaa hyvinvointiin ja työn tuloksiin. Työssään hyvinvoivalla henkilöstöllä on kiistaton vaikutus tuottavuuteen. (Martela & Jarenko 2014).

4.2.1 Organisaatiokulttuuri ja sen kehittäminen

Tuottavuuden kehittämisen keinoja on useita, mutta keskeinen edellytys on oikeanlainen organisaatiokulttuuri, jossa henkilöstö on osallistettu päätöksentekoon ja kehittämiseen suhtaudutaan positiivisesti. (Kauhanen 2018).

Schein (1997) määrittelee organisaatiokulttuurin syviksi uskomuksiksi ja perusolettamuksiksi jotka organisaation jäsenet jakavat. Kulttuuri ei ole pinnalta nähtävissä, vaan piilossa oleva ja usein tiedostamaton. Se kuvastaa itsestään selvää tapaa jolla organisaatio havainnoi ympäristöään ja itseään. Kulttuuri muodostuu perustavanlaatuisista, tiedostamattomista ja itsestään selvistä asioista. Kulttuuri vaikuttaa siihen, miten ihmiset ja ryhmät reagoivat ja käyttäytyvät suhteessa kokemuksiinsa asioihin. Kulttuurilla on vaikutusta myös siihen, mitä asioita pidetään tärkeänä ja kuinka organisaation tarkoituksia ja pyrkimyksiä tulkitaan. (Clegg, Pitsis, & Kornberger 2011, 221; Harisalo 2008, 264-266.)

Organisaatiokulttuuria voi ja pitää johtaa. Great Place to Work -instituutin tutkimusten mukaan tulokselliset yrityskulttuurit kiinnittävät paljon huomiota luottamuksen ilmapiiriin ja asenteen johtamiseen. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013.) Organisaatiokulttuurin muuttaminen edellyttää työyhteisössä muutosdialogia, joka mahdollistaa uudenlaisen ymmärryksen ja ajattelutavan. Kulttuuria uudistettaessa puhutaan muutoksesta, joka liittyy erityisesti yhteistyöhön, innokkuuteen kehittyä ja tapaan kohdella muita. Kulttuurin muuttaminen vaatii myös aina koko toimintaa ohjaavan

viitekehysten tarkastelua, on varattava aika perustehtävän, tavoitteiden ja suorituksen käsittelylle. Tarvitaan näkemyksiä liiketoiminnasta, toimintaympäristöstä ja toimintatavoista, sekä keinoista miten organisaatio hoitaa tehtävänsä ja menestyy. Tämä strategiasta johdettu oman vastuualueen kokonaiskuvan rakentaminen on olennainen osa kulttuurin muutosta suorituskykyiseksi. Kulttuurin muutoksessa yhdistyy ihmisten ja liiketoiminnan kehittäminen. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016; Kuusela 2015.)

Muutoksella tulee olla merkitys. Jotta sitoutumista voi tapahtua, on kriittistä ymmärtää muutoksen tarkoitus ja hyöty. On myös huomioitava, että organisaation johdon ja yksittäisten työntekijöiden näkökulmat poikkeavat toisistaan merkittävästi, koska lähtökohtaisesti asioita tarkastellaan eri tavoin. Vaikka muutoksen perusteet ja hyödyt ymmärrettäisiinkin, ei se vielä takaa muutoksen onnistumista. On keskeistä huomioida kohteena olevien ideat ja asiantuntemus jo suunnitteluvaiheessa. Usein hyvätkin uudistukset kaatuvat vastarintaan joka syntyy siitä, ettei ole haluttu kuulla henkilöstön asiantuntemusta ja näkökulmia ennakkoon. Kuuntelu ja osallistumismahdollisuudet vaikuttavat sitoutumiseen. On varauduttava siihen, että uudistusten läpivienti nostattaa tunteita työyhteisössä, etenkin tilanteissa, jossa joudutaan luopumaan totutuista toimintatavoista tai saavutetuista eduista. Kielteisiä tunteita ei tulisi nähdä pelkästään vastustuksena, vaan olisi ymmärrettävä ne muutoksen työstämiseen olennaisesti kuuluvina ilmiöinä. (Järvinen 2017.)

4.2.2 Työyhteisöviestintä

Viestinnän merkitystä organisaatioiden muutostilanteessa ei voi olla liikaa korostamatta. On ymmärrettävä, että tieto on aina tulkinnallista raakadataa, joka muovautuu ja saa merkityksensä vastaanottajan tulkintaprosessissa. Vain se miten ihminen kuulee ja miten hän tulkitsee, on merkitsevää. Tapamme käyttää kieltä ei ole aina välttämättä yksinkertaista ja yksiselitteistä, joten on kiinnitettävä erityisesti huomiota siihen, millaisena viesti vastaanotetaan ja huolehdittava että tulkinta on yhteinen. Hyvässä viestinnässä on tärkeä pyrkiä olemaan samalla aaltopituudella vastaanottajan kanssa ja kohdistamaan sanomansa vastaanottajan kokemuspintaan sopivaksi. (Juuti & Virtanen 2009, 103-105,151-153.)

Työyhteisön asiat ja toimintaympäristön muutosten sekä niiden merkitysten ymmärtäminen riippuu viestinnän onnistumisesta. Myös kokemus omista vaikutusmahdollisuuksista sekä työyhteisön tilasta ja tulevaisuudesta liittyy viestintään. Heikko viestintä myös altistaa huhuille, jolloin sillä voi olla haitallinen vaikutus yritys- ja yksilötasolla. Onnistuneella viestinnällä parannetaan työyhteisön toimivuutta, tuottavuutta ja työn laatua. Se vaikuttaa myös parantavasti työilmapiiriin ja työhyvinvointiin. Henkilöstö tarvitsee päivittyvää ja tilannesidonnaista tietoa suunnitelmista ja näkemyksiä tulevaisuudesta, silloin vahvistuu luottamus työyhteisöön, jolla luodaan pohjaa sitoutumiselle. (Juholin 2016.) Erityisesti kaikissa muutostilanteissa viestintä on kriittinen tekijä, viestinnän pitää tällöin olla moninkertaista, jopa kolmesta neljään kertaista normaaliin viestintään nähden. (Kauhanen 2018).

Viestintää on kahdenlaista, yksisuuntaista ja kaksisuuntaista. Yksisuuntaisessa tiedottamisen kulttuurissa tietoa välitetään vain välttämätön ja päätöksenteon jälkeen. Tällöin kyse on ylhäältä alaspäin tiedottamisesta. Tietoa välitetään päätöksenteon jälkeen. Kaksisuuntaisessa muutosviestinnän kulttuurissa puolestaan tiedon välittäminen perustuu proaktiivisuuteen henkilöstön osallisuuden aikaansaamiseksi. Tieto välittyy vuorovaikutuksessa, puheen ja läsnäolon välityksellä. (Juuti & Virtanen 2009, 106-107.)

4.2.3 Arvot ja asenteet, miten ne syntyvät ja miten niihin voi vaikuttaa

Rantasen ym. (2015) mukaan, asenteet ovat merkittävä tuottavuuseste. Asenteet ovat myös voimavaratekijä niin yksilölle kuin yhteisölle. Positiiviset asenteet vaikuttavat työn tuloksellisuuteen, sekä yksilön ja organisaation hyvinvointiin, vaikuttaen näin koko toimintakulttuuriin. (Manka & Manka 2016). Erwin (2005, 12) nimeää tunnetuimmaksi määritelmäksi Allportin (1954) muotoilun asenteista: ”Opittu taipumus ajatella, tuntea ja käyttäytyä erityisellä tavalla tiettyä kohdetta kohtaan.” Asenne on kohteeseen liittyvä myönteinen tai kielteinen suhtautuminen. Asennetta voidaan myös kuvata psykologisesta näkökulmasta opitukseksi, tunteenomaiseksi toimintavalmiudeksi, joka määrittelee ennakkoon sen tavan, millä suhtaudutaan eri sosiaalisissa tilanteissa ihmisiin ja tapahtumiin. Näin ollen asenteella on siis aina kohde ja voimakkuus, jotka näkyvät käyttäytymisenä. (Wiskari 2014.) Ihmisten hyvä asenne on organisaatiossa

suuri voimavara, sen avulla jaksetaan sitkeästi toimia tavoitteiden saavuttamiseksi, niin yksilönä kuin yhteisönäkin. Asenne vaikuttaa erityisesti tulevaisuuden kannalta siihen, kuinka rohkeasti ja peräänantamattomasti organisaatiossa työskennellään menestymisen eteen, sen avulla keitetään myös takaiskut ja nouseaan uudelleen. (Huhtala 2015.)

Suostuttelua ja vaikuttamista on tutkittu jo antiikin Kreikassa, jossa filosofit pyrkivät ymmärtämään kuinka väitteiden avulla kyetään vaikuttamaan muiden asenteiden muuttumiseen ja mitkä periaatteet tekevät viestistä vaikuttavan. (Erwin 2005, 102). Suostuttelu eli vaikuttamispyrkimys, jolla yritetään saada toiset omaksumaan esitettyjä asenteita tai toimintatapoja, on mukana päivittäisessä arjessa. Suostuttelustrategioiden avulla pyritään houkuttelemaan tiettyyn ajattelutapaan tai toimintaan. Cialdinin koamat (2001) suostuttelustrategiat perustuvat vastavuoroisuuteen, sitouttamiseen ja johdonmukaisuuteen, esimerkin seuraamiseen, auktoriteettien seuraamiseen, suostuttelijasta pitämiseen sekä oletukseen harvinaisesta mahdollisuudesta. (Suoninen ym. 2014, 44-48.)

Asenteiden syntymiseen liittyy useita toisiinsa kytkeytyneitä tapoja. Informaatiolla vaikutetaan asenteisiin eri tavoin. Joukkotiedotus saattaa muovata, vahvistaa ja haastaa asenteita jopa ilmeisesti, mutta yleensä se on huomaamatonta ja hienovaraista. Pelkäänsä sisällöntuotto ei vaikuta asenteisiin, vaan myös keskustelunavaukset saattavat tuottaa asenteisiin vaikuttavaa pohdintaa. (Erwin 2005, 32-36.) Henkilökohtainen viestintä voi olla voimakkaasti vaikuttavaa. Kaikki puhuu, viestintä voi olla myös sanatonta. Ihmiset vaikuttavat toisiinsa hienovaraisesti ennemmin kuin käskemällä. Ihmisillä on taipumus seurata muita ihmisiä ja muokata käsitystään, mielipidettään ja arvostustaan lähemmäs muiden ajatuksia. (Suoninen ym. 2014, 14-16,19.) On tarjottava tietoa, vaikutettava esimerkin kautta, sekä lisäksi vuorovaikutuksessa. Asenne on tarttuvaa, esimiesten ja johtajien oma asenne kopioituu organisaatioon joka hetki. Eleet, sanat ja äänensävyt merkitsevät. (Huhtala 2015)

Yksi selvimmistä asenteisiin vaikuttavista asioista on suora kokemus. Näin monet kielteiset asenteet voivat kummuta suoraan negatiivisesta kokemuksesta. Vastaavasti myönteiset asenteet periytyvät hyvistä kokemuksista. Muita vaikuttavia tekijöitä on tuttuuden kokemus ja todellinen kontakti, jossa konteksti, vuorovaikutus ja ihmisten

väliset suhteet vaikuttavat merkittävästi. Tuttuuden kokemuksessa on huomioitavaa alkuperäinen asenne, sen ollessa kielteinen, saattaa se vain vahvistua. (Erwin 2005, 36-40.) Näin ollen on tärkeää huomioida onnistumisen kokemusten mahdollistaminen, jota kautta voidaan vaikuttaa myönteiseen suhtautumiseen vahvistavasti. Myönteisten asenteiden vahvistamista voidaan myös edesauttaa palkitsemisella, jolloin muodot, joita ei vahvisteta, väistyvät. Palkinto voi olla myönteinen tapahtuma tai kielteisen tapahtuman lakkaaminen. Tässä on huomioitava, mikä on yksilölle palkitseva kokemus. On myös huomattava, että vain jo olemassa olevia asenteita voi palkita, tyhjästä niitä ei voi luoda. Palkitsemista on syytä pohtia myös kognitiivisen dissonanssin teorian yhteydessä esitetyn ajatuksen kautta, jossa palkitsemisella saattaa olla laimentava vaikutus myönteiseen asenteeseen. Kontrolli, josta itse vastaa on tehokkaampaa kuin ulkoinen kontrolli. Havainto-oppiminen on teoria asenteiden ja käyttäytymisen oppimisesta havainnoimalla. Kyseessä on tärkeä asenteiden oppimismuoto, jossa on tärkeä huomata, että se ei perustu ulkoisiin palkkioihin. Banduran (1971) mukaan mallioppiminen vaikuttaa vähintään kolmella eri tavalla; informaation, motivaation ja vahvistamisen kautta. Havainnoitaessa nähdään käyttäytymisen mahdollisuudet ja mitataan sen arvo itselleen. Näin sijaisoppimisen kautta voi rohkaistua tiettyyn käyttäytymiseen, tai toisaalta epäröimään tietynlaista käyttäytymisen ilmaisemista. Havainnot voivat vahvistaa tai heikentää olemassa olevien asenteiden tai tekojen ja niiden seurausten yhteyttä. (Erwin 2005, 43-48, 87-99.)

Sen lisäksi että arvot ja asenteet ovat yksilöllisiä, on huomattava yksilön kuuluminen yhteisöön. Asenteilla on sosiaalinen alkuperä, ne ovat osa sosiaalisia representaatioita, heijastumia laajemmasta yhteisöstä. Ryhmä muodostaa yhteistä ymmärrystä, asenteet ovat osa sosiaalista todellisuutta. Ihmisillä on luontainen tarve arvioida kykyjään ja asenteitaan, jolloin turvaudutaan vertailuun, joka tuottaa konsensukseen perustuvaa tukea. Tällöin kyseessä on sosiaalinen vertailu. Tämä yhteisön yksimielisyys on ihmisille erittäin tärkeä, ja samanlaiset asenteet omaavat liittyvätkin usein yhteen. (Erwin 2005, 27-19,33; Suoninen ym. 2014, 266-267.) Yhteisön asennetta voidaan johtaa pohdimalla, miten prosesseja ja ihmisiä johdetaan yhdessä? Miten koko organisaation kollektiivista asennetta kehitetään ihmisten toiminnan, ajattelun ja tunne-elämän kautta ja siten voidaan päästä optimaaliseen lopputulokseen? (Rauhala ym. 2013.)

Asenteisiin vaikuttamista ei voida ajatella siten, että ihmiset saadaan toimimaan halutulla tavalla. Ihminen ei halua toimia niin kuin joku toinen haluaa, vaan on huomioitava, että ihmisenä olemisen yksi tärkein lainalaisuus on pyrkimys autonomiaan - pyrkimys määritellä itse omat tekemisensä. Onkin parempi kysyä miten ihmisten aktiivista ja oma-aloitteista asennetta voi johtaa ja edesauttaa? Tarjoamalla tietoa, esimerkiksi käytäytymisellä, vuorovaikutuksella sekä onnistumisen kokemuksilla voidaan vaikuttaa myönteisen asennekulttuurin syntyyn. Näiden lisäksi se syntyy yhteisestä tarkoituksesta, päämääristä, tavoitteista, arvoista ja pelisäännöistä. (Rauhala ym. 2013.)

4.2.4 Motivaatio ja siihen vaikuttaminen

Organisaatiokäyttäytymisen tutkija Juutin (1999) määritelmän mukaan motivaatio on käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmä. Motivaatiotutkija Pinderin (1998) mukaan työmotivaatio on ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. (Lämsä & Päivike 2013, 80.)

Motivaatio jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, tehtävän sijasta huomio on siitä saatavissa palkinnoissa ja vältettävissä rangaistuksissa. Tekeminen on väline ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi. Tällöin tekemisen syy on irrallaan itse tekemisestä. Sisäinen motivaatio on proaktiivista, tällöin tekeminen itsessään on innostavaa ja hän itse hakeutuu kiinnostavien, innostavien ja arvokkailta tuntuvien asioiden pariin. Tutkimustulokset osoittavat vahvasti, että sisäinen motivaatio on tavoitetila sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta katsottuna. Sisäisesti motivoitunut työntekijä voi hyvin, mutta on myös tuottavimmillaan. Innostus ja tuottavuus korreloivatkin selvästi keskenään. (Martela & Jarenko 2015.)

Ulkoisesti motivoitunut työntekijä tekee vain sen mitä tarvitsee ja mitä hänen tehtävänsä kuuluu. Sisäisesti motivoitunut työntekijä on aloitekykyinen, aktiivinen ja oma-aloitteinen. Hän näkee toimenkuvansa laajemmin ja toimii päämäärätavoitteisesti ilman kontrollia. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio jakaantuvat vielä kahteen eri tyyppiin. Ulkoinen motivaatio jakaantuu ulkoiseen ja sisään otettuun kontrolliin. Kepit ja porkkanat edustavat ulkoista kontrollia, kun taas sisään otetussa kontrollissa ihminen

pakottaa itsensä tekemään asioita. Sisäinen motivaatio jakaantuu sisäsyntyiseksi ja sisäistetyksi motivaatioksi. Sisäistetyssä motivaatiossa ihminen motivoituu tekemisestä itsessään, se on innostavaa ja nautinnollista. Sisäsyntyisessä motivaatiossa puolestaan tekeminen tuntuu arvokkaalta, koska se on sidoksissa itselle tärkeisiin päämääriin ja arvoihin ja tällöin tekeminen koetaan tärkeäksi ja merkitykselliseksi. (Martela & Jarenko 2015.)

Koestnerin ja Losierin (2014) mukaan sisäsyntyinen motivaatio on motivaation muodoista vahvin, mutta se on luonteeltaan häilyvä. Siksi sisäistetyn motivaation vahvuus onkin usein pidemmän tähtäimen suorittamisen kannalta tärkeämpää. Työssä päämäärät ja toimintatavat tulevat useimmiten annettuna, jolloin sisäistetyn motivaation käsite on erittäin oleellinen, jonka avulla voidaan laajentaa mahdollisuuksia tukea ja ohjata yksilön innostusta. (Martela & Jarenko 2014.)

Decin ja Ryanin itsemääräämisteoriassa (2000) tarkastellaan tekijöitä, jotka selittävät ihmisen motivoitumista. Motivaatiota ei nähdä ihmisen ominaisuutena vaan jatkuvasti muuttuvana voimana, johon on mahdollista vaikuttaa. Teorian taustalla on ajatus, että sisäinen motivaatio pysyy, jos ihmisellä on mahdollisuus kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttämiseen. Nämä perustarpeet ovat 1) pätevyys, 2) yhteenkuuluvuus ja 3) itsemäärääminen. Näiden kolmen perustarpeen vaikutuksesta työtuloksiin on selkeää tieteellistä näyttöä. (Rauhala ym. 2013; Martela & Jarenko 2014.) Sisäisen motivaation johtaminen rakentuu näiden perustarpeiden ympärille, joista jokaista tarvitaan. Tärkeimpiä tekijöitä sisäisen motivaation johtamisessa ovat yksilön autonomian tukeminen, taitojen kehittymisen mahdollistaminen sekä toiminnan merkityksen kirkastaminen. Sisäistä motivaatiota johdettaessa on huomattava, että tällöin johdetaan yksilöä, se ei ole ihmisten johtamista. (Martela & Jarenko 2015) On kuitenkin kyettävä yhdistämään yksilöiden ja organisaation tavoitteet, pyrkien auttamaan yksilöä löytämään voimavaransa ja siten saada ne käyttöön organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Rauhala ym. 2013; Martela & Jarenko 2014.)

4.2.5 Voimavaratekijät

Työhyvinvointi nähdään merkittävänä tuottavuustekijänä, se on yhdistetty muun muassa parempaan työpanokseen työssä, tehokkaaseen työajan käyttöön, pidempiin työuriin ja vähentyneisiin poissaoloihin. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2018). Toimeksiantajayrityksessä on työhyvinvoinnin ja viihtyvyyden parantamiseen keskittyvä hanke käynnissä ja tämä nähdään oleellisena tuottavuuskehityksen osana. Henkilöstö joka voi hyvin työssä tuottaa hyvän työpanoksen lisäksi myös paremman asiakastytyväisyyden sekä tukee organisaation kilpailu- ja uusiutumiskykyä. Työhyvinvointi voidaan nähdä strategisena menestystekijänä.

Työhyvinvoinnin stressimallit usein tarkastelevat työtä psyykkisen rasittavuuden ja pahoinvoinnin kautta, mutta eivät tarkastele sitä, mistä työn ilo voisi syntyä ja voisiko siten vaikuttaa tuloksellisuuteen. Mankan mukaan 1990-luvulla psykologian tohtori Seligman suuntasi työhyvinvoinnin käsitettä uudella tavalla positiivisen psykologian kautta heikkouksista vahvuuksiin. Positiivinen psykologia siirtää painopistettä työn rasittavuuden ja pahoinvoinnin sijaan voimavaratekijöihin ja myönteisen ajattelutavan oppimisen ehtoihin. Näin onnellisuutta voidaan vahvistaa tunnistamalla ja hyödyntämällä ihmisen ominaisia vahvuuksia, kuten ystävällisyyttä, itsenäisyyttä, huumoria, optimismia ja anteliaisuutta. Keskittymällä positiivisiin piirteisiin, voidaan ohjata ihmiset oppimaan kasvattamaan puskuria negatiivisuuteen ja oppimaan ajattelua positiivisuuden kautta. Positiivisessa psykologiassa kiinnitetään erityisesti huomiota voimavaratekijöihin, koska tulevaisuudessa ratkaisevia tekijöitä ovat innostuneisuus, aloitteellisuus ja luovuus. Perinteiset ahkeruus ja kuuliaisuus sellaisenaan ei enää riitä mutta em. tekijöillä nekin vahvistuvat. Voimavarat ovat yksilöllisiä, yhteisöllisiä ja rakenteellisia tekijöitä. Ne ovat tilannesidonnaisia ja muutettavissa. Oikein suunnatuilla toimenpiteillä ja kehittämällä voimavaroja, voidaan hyvinvointia lisätä. Työn ja yksilön voimavarojen kautta työhön liittyvät kokemukset ja asenteet näkyvät positiivisena, joka taas vaikuttaa työn tuloksiin ja yksilön ja organisaation hyvinvointiin. (Manka & Manka 2016.)

Voimavaralähtöisessä mallissa osa-alueet jakaantuvat yksilöllisiin, yhteisöllisiin ja rakenteellisiin. Rakennetekijöitä ovat organisaatiokulttuuri, toimintatavat, työn sisältö ja vaikutus- oppimis- ja kehittymismahdollisuudet. Tällöin toiminnassa näky

tavoitteellisuus, organisaation visio, strategia ja arvot tunnetaan. Rakenteet ovat joustavat, jolloin toimintakulttuuri perustuu luottamukseen, osallistamiseen ja yhteistyöhön. Työn mielekkyyteen vaikuttaa merkittävästi kokemus mahdollisuudesta osallistua päätöksentekoon. Lisäksi kehitys ja oppiminen on jatkuvaa. Osaaminen vahvistaa motivaatiota, helpottaa muutoksiin varautumista ja suhtautumista, sekä auttaa tunnistamaan tulevaisuuden mahdollisuuksia. (Manka & Manka 2016.)

Yhteisölliset eli sosiaaliset tekijät taas muodostuvat johtamisen laadusta, työilmapiiristä ja vuorovaikutuksesta. Sosiaalinen pääoma on koko yhteisön sekä yksilön voimavara, joka syntyy yhteisöllisyydestä ja vuorovaikutuksesta. Sosiaalinen pääoma voidaan ymmärtää piirteiksi jotka vahvistavat luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Mitä enemmän sosiaalista pääomaa käytetään sitä enemmän se kasvaa. Johtamisella ja esimiestyöllä on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Jokaisen tulisi saada kokea olevansa tärkeä ja hyödyllinen. Läpinäkyvyys, avoin tiedonkulku, rohkeisuus ja kuunteleminen ovat tärkeässä roolissa. Parhaimmillaan johtaminen on vuorovaikutteista tilannejohtamista, jolloin synnytetään hyviä työyhteisötaitoja, motivoidaan, valmennetaan ja valtuutetaan. Työyhteisötaitoja tarvitaan sekä esimieheltä että alaiselta. Jokainen työyhteisön jäsen on asemasta riippumatta osaltaan vastuussa yhteisön toimivuudesta. (Manka & Manka 2016)

Yksilöllisiä tekijöitä ovat asenne, henkinen kunto sekä terveys ja fyysinen kunto. Arvot, asenteet ja motivaatio sekä taustatekijät, kuten esim. perhe, lähiyhteisö ja yhteiskunta vaikuttavat. Asenteet ovat käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä, niiden kautta tapahtuvat havainnot ja tulkinnat. Persoonallisuus, osaaminen sekä fyysinen kunto vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen. Merkittävä tekijä on myös hallinnan tunne, ihmisen persoonaan kuuluva sisäinen voimavara, sekä kasvumotivaatio. Esimiestyöllä voidaan vaikuttaa hallinnan tunteeseen ja motivaatioon. (Manka & Manka 2016; Manka, Kaikkonen & Nuuttinen 2007, 8; Luukkala 2011, 42-44.) Psykologinen pääoma kytkeytyy hallinnan tunteeseen ja kykyyn tuntea mielenrauhaa. Psykologisen pääoman ulottuvuudet ovat itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys. Nämä ovat ominaisuuksia, joihin voidaan vaikuttaa. Jokaisella on mahdollisuus muuttaa ja kasvattaa tätä pääomaa. (Rantala ym. 2013.)

Työhyvinvointiin heikentävästi vaikuttavia kuormitustekijöitä on useita. Merkittäviä ovat kiire ja aikapaineet, tunne työn hallinnan puutteesta, omat vaikutusmahdollisuudet, liiallinen työmäärä ja oman osaamisen puutteet. Työyhteisön huono ilmapiiri ja ihmissuhteet, eriarvoisuus- ja syrjintäkokemukset ovat myös merkittäviä työhyvinvointiin heikentävästi vaikuttavia tekijöitä. Johtaminen ja esimiestyö on avainasemassa. Negatiivisia johtamistapoja ovat esimerkiksi passiivisuus, välinpitämättömyys, autoritäärisyys, kokemus oikeudenmukaisuuden puutteesta, tiedonkulun ongelmat ja epävarmuuden ylläpito. Myös yksityiselämän haasteet voivat heijastua työhyvinvointiin. (Manka & Manka 2016; Luukkala 2011, 47-62; Virtanen & Sinokki 2014, 145-148.) Tutkimukset osoittavat kiistatta korrelaation aktiivisen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välillä. Innostavaksi koetut työolot korreloivat kuitenkin työtyytyväisyyttä vahvemmin tuottavuuden kanssa. (Martela & Jarenko 2014.)

5 TUOTTAVUUDEN KEHITTÄMISHANKKEEN JALKAUTUSSUUNNITELMA

Tuottavuuden kehittämishankkeen jalkauttamissuunnitelma muodostuu neljästä osaluokasta, jotka ovat perustehtävän kirkastaminen ja tavoitteista viestiminen, tuotannon suunnittelu, hukka-ajattelun perusteet ja jatkuva parantaminen. Jokainen osio rakentuu kolmesta osiosta, joilla vastataan kysymyksiin päämääristä, tavoitteista ja keinoista. Nämä kysymykset ovat: *miksi jalkautetaan, mitä jalkautetaan ja miten jalkautetaan.*

Miksi jalkautetaan -kappaleessa tarkastellaan perusteita, syitä ja liittymää miksi nähdään kuuluvaksi tuottavuushankkeen jalkautussuunnitelmaan. *Mitä jalkautetaan* -kappaleessa käydään läpi mitä sitten tulisi tehdä jalkautumisen mahdollistamiseksi. *Miten jalkautetaan* -kappaleessa käydään läpi toteutustavat, millaisin keinoin jalkautamista tehdään.

5.1 Perustehtävän kirkastaminen ja tavoitteista viestiminen

5.1.1 Miksi jalkautetaan

Tuottavuuden kehittämishanke vaatii uudenlaista kulttuuria ja yhteistyötä. Kuten Kuusela (2015) ja Järvinen ym. (2016) toteavat, kulttuurin muuttaminen edellyttää aina koko toimintaa ohjaavan viitekehyksen tarkastelua. On varattava aika perustehtävän, tavoitteiden ja suorituksen käsittelylle. Tarvitaan näkemyksiä liiketoiminnasta, toimintaympäristöstä ja toimintatavoista, sekä keinoista miten organisaatio hoitaa tehtävänsä ja menestyy. Tämä strategiasta johdettu oman vastuualueen kokonaiskuvan rakentaminen on olennainen osa kulttuurin muutosta suorituskäytännöksi.

Mikäli organisaatiossa ei saada synnytettyä jaettua ymmärrystä ja yhteistä tulkintaa todellisuudesta, ei lopultakaan kyetä toimimaan yhteisten päämäärien hyväksi. Pelkät Excel-tilit ja PowerPoint-diat eivät riitä ymmärryksen synnyttämiseen ja yhteisen kielen luomiseen. Tarvitsemme rikasta kommunikaatiota. Kieli luo todellisuutta ja positiivisen kommunikaation keinoin voidaan synnyttää positiivisia tunteita ja merkityksellisyttä työyhteisössä. Tämä taas lisää työn tuloksellisuutta. (Aaltonen 2013, 257-258.)

Tavoitteista viestiminen on ensisijaisen tärkeää. Käytännössä strategian toimeenpanoon osallistuu jokainen organisaation jäsen, valtaosa toimeenpanijoista ei kuitenkaan ole osallistunut strategian laadintaan. Strategia muuttuu toiminnaksi vasta siellä, missä työtä tehdään, joten on huolehdittava, että joka tasolla ymmärretään sen lähtökohdat, sisältö ja tavoitteet. Jokaisen organisaation jäsenen pitää pystyä kuvailemaan tai kertomaan strategia. Strategian toteutumisen kannalta kriittisimpiä ja haastavampia tehtäviä on muuttaa kieli ja käsitteistö jokaisen ymmärrettäväksi. Yhteinen kieli on perusedellytys yhteisen ymmärryksen muodostamiselle. (Hunger & Wheelen 2013, 124; Kamensky, 2015; Puusa ym. 2014, 111-114.)

Kuusela (2015) toteaa, että motivaation kasvattamiseksi on olennaista saada jokainen innostumaan henkilökohtaisesti organisaation perustehtävästä ja tavoitteista, jolloin kiinnostus on yhteinen organisaation kanssa ja halu toimia lähtee sisältä. Yhteistyö on

sujuvaa ja tuloksellista. (Kuusela 2015). Pelkästään vuorovaikutussuhteiden toimivuus ei itsessään kuitenkaan riitä, vaan lähtökohtana on oltava yrityksen strategia. (Kaminsky, 2015). Työntekijän voi kuitenkin toisinaan olla vaikea ymmärtää liiketoiminnan termejä, joita viestinnässä käytetään. Kielellä on suuri merkitys viestinnässä: sen tulisi olla tarpeeksi yksinkertaista ja yksiselitteistä. Jos sanat ovat vaikeita käsittää, viesti jää työntekijälle vieraaksi ja kaukaiseksi asiaksi. Työntekijä kokee, ettei asia kosketa häntä vaan on ylimmän johdon puhetta ja jättäytyy ulkopuoliseksi. Sitoutumista voi tapahtua vain asioihin, joilla on merkitys. (Pirinen 2015.)

Strategia ja tavoitteet voidaan viestiä mittareiden kautta. Niiden kautta käydään yhdessä läpi tilannetta, tavoitteita ja onnistumisia. Tarvitaan säännöllistä seuranta ja sovitut toimenpiteet, jotta tavat toimia vakiintuvat. Mittareiden kautta linkittyvät oma työ, tavoitteet ja suoritus. Oikein rakennettuna mittaristo on yrityksen strategian täsmällinen kuvaus ja sillä kyetään viestimään ja ohjaamaan toimintaa. (Laitinen 2003, 435.)

Judson (1990) esitteli alkuperäisen suorituskykypyramidin idean, jota Lynch ja Cross kehittivät edelleen. Pyramidimallissa strategiasta johdetut tavoitteet kyetään kommunikoimaan operatiiviselle tasolle, jolloin mittarit yhdistävät toiminnot strategisiin tavoitteisiin. Mittarit kulkevat hierarkkisesti ja linkittyvät alhaalta ylös ja päinvastoin. (Laitinen 2003, 385-387.) Näkisin, että näin strategiset tavoitteet voidaan viestiä työpisteille asti ja tällöin oman työn ja strategian välillä on selkeä liittyminen.

5.1.2 Mitä jalkautetaan

Yksikössä X pidetään kuukausittain henkilöstölle kuukausikatsaus, jossa käsitellään edellisen kuukauden tulos ja avainmittarit. Kuukausiaineistossa esitettävää mittaristoa on pyritty selkiyttämään ja avaamaan, mutta jokaisen mittarin kohdalla tulisi pysähtyä pohtimaan, mikä sen esittämisen merkitys on vastaanottajalle. Tavoitteena tulisi olla ymmärrys miksi kyseistä asiaa mitataan ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Mittaristo tulisi myös sitoa tavoitteisiin sekä löytää yhteys omaan suoritukseen.

”Kuukausikatsauksessa aina näytetään niitä pylpyröitä, ne voisi olla joka kuukausi samat, ei kukaan edes huomaisi. Ei ne ketään kiinnosta. Puhuttaisiin jotain tärkeää sen sijaan.”

Näistä johdettuna tulee miettiä työpistekohtainen mittaristo, on mietittävä miten tavoitteet ja suoriutuminen esitetään ja viestitään. Tuottavuushankkeen tausta ja päivittäiskäytännöt, sekä uudet mittaamistavat tulee viestiä ja selittää. Päivittäisjohtamisen uudet rutiinit ja käytännöt tulee kuvata. Niiden tavoitteet ja tarkoitus tulee viestiä, jotta päällimmäisenä on ymmärrys yhteistyöstä ja jaetuista tavoitteista. Mittaamisen ja palautekäytäntöjen lisäksi strategia ja perustehtävä on oltava johdonmukaisesti esillä kommunikaatiossa sekä päivittäisessä toiminnassa ja viestinnässä.

5.1.3 Miten jalkautetaan

Yksikön X kuukausikatsaus teemoitetaan viestimään strategiaa ja perustehtävää sekä tavoitteita. Tällöin keskitytään tavoitteisiin ja tuottavuushankkeeseen sekä yhteisen kielen ja ymmärryksen saavuttamiseen. Käydään kuukausikatsausaineistoon liittyvät mittarit läpi ja yhdistetään ne omaan tekemiseen esimerkkien ja keskustelun kautta. Tuottavuuden kehittämishanketta tukemaan teemoitettu kuukausikatsaus on liiketoiminta-ajattelun, mittariston ja tavoitteiden viestintään keskittyvä selkokielineen ja keskusteleva koulutustapahtuma.

Jatkossa päivittäinen kommunikointi tavoitteista ja suorituksesta työpisteillä, jolloin palaute ja vaikutusmahdollisuudet ovat ajankohtaisia. On tarpeen myös luoda käytännöt kaksisuuntaiseen viestintään vuorotyössä, koska esimies, ohjelmointi ja tuotannon suunnittelu toimivat vain päivävuorossa.

5.2 Tuotannosuunnittelu

5.2.1 Miksi jalkautetaan

Tuotantojärjestelmä muodostuu välineistöstä ja ihmisistä. Tuotannon ohjaus ja ohjattavuus riippuu tuotantojärjestelmästä. Tämän kokonaisuuden tehtävänä on tuottaa kulloisenkin tuotanto-ohjelman mukaisesti tuotteita. Tuotantojärjestelmän toiminta edellyttää materiaalivirtauksen järjestämistä ja hallinnollisen informaatiojärjestelmän muodostamista. Tuotannonohjausjärjestelmä on olemassa vasta, kun organisaation ihmiset käyttävät sitä päivittäisessä päätöksenteossaan. ATK-järjestelmä ei ole ohjausjärjestelmä, vaan väline järjestelmän sisällä. Jotta yrityksen toiminnan ohjausta voidaan kehittää, on tunnettava reunaehdot ja asetettava tavoitteet, jotka ohjauksen on täytettävä. On ilmaistava tavoitteet, jotta osattaisiin puuttua yrityksen kannalta oikeisiin asioihin. On parempi tehdä oikea asia vaikka hieman väärinkin kuin tehdä tarpeeton tai peräti väärä asia oikealla tavalla. (Ojanen 2008, 155-156.)

Tuotannosuunnitteluun yksikössä tämän hankkeen osalta katsotaan kuuluvan kuormitussuunnittelu, hienokuormitus ja menetelmäsuunnittelu. Näitä tukee nimike- ja rakenne- sekä vaiheistutiedot toiminnanohjausjärjestelmässä. Karkeakuormituksen tarkoitus on selvittää, mitä mahdollisuuksia yrityksellä on ottaa uusia tilauksia. Perustiedot nykyisestä ja tulevasta kapasiteetista sekä kuormituksesta antavat vastauksen myyntimahdollisuuksiin. (Ojanen 2008, 166.) Karkeakuormituksella varmistetaan hienokuormitukseen riittävä kapasiteetti, sekä ennakoidaan myös mahdolliset kapasiteetin sopeuttamisvaateet.

Toimeksiantajayrityksen tietojärjestelmässä hallinnoidaan ennusteiden kautta pidemmän tähtäimen kuormitustilanne, tämä tieto tulee hyödyntää työaikajärjestelyissä ja -suunnitelmissa. Työaikapankki ja työaikojen joustava järjestelymahdollisuus mahdollistaa kapasiteetin sopeuttamisen kulloiseenkin tilanteeseen. Näin kyetään varmistamaan riittävä kuormitus koneittain tehokkaan työskentelyn turvaamiseksi, sekä ylikuormitustilanteissa riittävä kapasiteetti. Yksikkö X toimii täysin imuohjausperiaatteella, eli tuotantoa tehdään suoraan tilausta vastaan, toimituspäivämäärästä taakse

päin ajoittaen. Varastoon ei valmisteta mitään, vaan tuotanto on asiakkaan tilausrivikohtaista.

Tuottavuuden kehittämishankkeessa yksikölle on suunniteltu käytännöt tuotannon suunnittelun kehittämiseen ja päivittäisjohtamisen rutiineihin. Hienokuormituksessa tavoite on lukita kuormitusjonot viikoksi eteenpäin. Tavoite on, että kuormitusryhmille on asetettu päivä- ja vuorokohtaiset tavoitteet, joita seurataan päivittäin. Suunnittelulla varmistetaan töiden aloituskelpoisuus ja sujuvuus ennakkoon sekä oikea-aikainen valmistus. Päivittäisjohtamisen rutiineihin tulee kuulua seurantaan perustuva kommunikointi poikkeustilanteissa, eli syistä miksi ei päästä tavoitteeseen. Jotta ongelmia saadaan poistettua, tarvitaan ymmärrystä hukka-ajattelusta, ongelmanratkaisutekniikoiden hallitsemista ja yhteistyötä. (Yksikön X päällikkö henkilökohtainen tiedonanto 27.8.18.)

Päivä- ja vuorotason tavoitteen asetanta ja seuranta nähdään oleellisena muutoksena kulttuuriin ja käytännön toteutus hakee muotoaan. Suunnittelun ja ohjauksen sekä kaksisuuntaisen kommunikoinnin prosessin tulee olla selkeä. Tällä hetkellä hienokuormituksessa ja päivittäisjohtamisessa nähdään työnjohdon ja tuotannosuunnittelun kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta (12.9.2018.) ongelmana seuraavat asiat:

- Vastuut, kuka vastaa aloituskelpoisuudesta? Kuka vastaa ohjelmoinnin ohjauksesta suhteessa tuotanto-ohjelmaan, sekä materiaalien ja alihankintojen toimitusvalvonnasta?
- Muutoskäytännöt, millä ehdoin ja miten suunnitelmaa muutetaan, jotta seuranta toimii poikkeaman jälkeen? Jotta työlistat toimisivat työnohjauksessa, on niiden oltava ajan tasalla koko ajan.
- Päätöksenteko, kuka päättää muutoksista ja missä vaiheessa?
- Seurannan prosessi, käytännöt, toimenpiteet ja vaikutusarviointi tulee miettiä yksikköön X sopivaksi. Tällä hetkellä on olemassa vain yritystasoinen ohjeistus, jonka ei koeta toimivan yksikön X käytännöissä.
- Poikkeamien kommunikoinnin käytännöt, työnjohto on vain päivävuorossa, kun työtä tehdään kolmivuorossa.

- Poikkeamien seuranta ja kommunikointi käytännössä, selkeä ohjeistus työnjohtajalle, esim. sairausloma aiheuttaa poikkeaman, mutta ei ole asia, jonka syistä päivittäisjohtamisen osalla kommunikoidaisiin.

Työjonosuunnittelua on aloitettu harjoittelemaan kokeiluperiaatteella ja asiasta on viestitty henkilöstölle henkilökohtaisesti ja yhteisesti. Kolmannella viikolla kysyttiin henkilöiltä, joiden työjonoja asia koskee, miten he kokevat tämän mallin. Haastateltavilta kysyttiin vuorokohtaisen suunnittelun vaikutusta työn sujuvuuteen ja mahdollisia esteitä suunnittelun onnistumiselle. Lisäksi haluttiin selvittää, että miten paljon nykytilassa kuormitustietoja ylipäänsä seurataan ja omaa suoritusta arvioidaan suhteessa suunniteltuun. Kysymyslomake on liitteessä 1.

Vastaajista yhtä lukuun ottamatta jokainen oli sitä mieltä, että vuorokohtainen suunnittelu helpottaa ja selkiyttää työn tekemistä. Yksi ei näe vaikutusta. ”*Aina listalta on otettu järjestyksessä ja jos esimerkiksi aine on puuttunut, on hypätty seuraavaan*”. Kolme vastaajista on sitä mieltä, että järjestys riittää, aloitus- ja lopetuspäiviä on turha kirjoittaa, kun se ei toimi. Yhdessä vastauksessa tuotiin ilmi, että viikkokohtaista suunnittelua on turha tehdä, jos sitä joudutaan tarkastelemaan tai muuttamaan päivittäin.

Esteinä suunnittelun onnistumiselle nähdään materiaalipuutteet ja liian tiukat kuormitusajat. Neljässä vastauksessa tuotiin esille materiaalin saatavuus. Kuormitusaikojen katsottiin olevan liian tiukat neljässä vastauksessa, joista kahdessa todettiin uusien ohjelmien hidastavan tekemistä. Muita esteitä oli terä- ja konerikot sekä kiire- ja korjaushommat, joita joudutaan ottamaan väliin, jolloin viikkosuunnitelma ei enää toimi.

Kuusi vastaajaa ilmoittaa seuraavansa kuormitustietoja. Yksi vastaaja toteaa huomaneensa aikojen tiukentuneen, yksi toteaa aikojen olevan välillä niin virheelliset, ettei seurannalla ole hyötyä. Yksi vastaajista ilmoittaa, ettei seuraa tavoiteaikoja, koska ne ovat harvoin oikein.

Muita kommentteja osiossa kolmessa vastauksessa palattiin ensimmäiseen kysymykseen ja todettiin että työjonon järjestysnumerointi on riittävä. ”*Mitä järkeä kirjoittaa koska työ alkaa / valmistuu, ei juuri pidä paikkaansa. Esim. keskiviikkona tehdään työtä missä lukee ma aamu.*” Yhdessä vastauksessa tuotiin esille epäonnistuneen

tuotannosuunnittelun vaikutus viimeiseen vaiheeseen: *”Välillä ei ole tavaraa mitä tehdä, välillä kauhea kiire, auto odottaa pihalla ja aina jännittää tuleeko hyvä laatu ja stressi kasvaa.”*

Tulkintani mukaan vastauksista on nähtävissä, että kaiken kaikkiaan työnsuunnittelun nähdään helpottavan työtä. Kuitenkin perusedellytyksiä ovat oikeat perustiedot ja huolellinen tuotannosuunnittelu sekä aloituskelpoisuuden varmistaminen.

5.2.2 Mitä jalkautetaan

Yrityksessä on käytössä Lean System toiminnanohjausjärjestelmä, joka on joustava ja palvelee eri yksiköitä tarkoituksenmukaisella tavalla. Tämä myös käytännössä tarkoittaa sitä, että erikseen määriteltyä ohjeistusta ei voi yritystasolla olla, koska yksiköillä on erilaiset tarpeet ja toimintatavat. Koska jokainen käsittelijä voi luoda perustiedot parhaaksi katsomallaan tavalla, on tärkeätä luoda yhteiset toimintamallit yksikössä X käytettäväksi. Tällä hetkellä ongelmana yksikön X tuotannon ohjauksessa nähdään perustietojen epäluotettavuus, jolloin seurataan ainoastaan toimituspäivämäärää, sen sijaan että seurattaisiin vaiheiden valmistumisaikaa. Tämä aiheuttaa ongelmia pidempien vaiheketjujen tuotteissa. Tuotannosuunnittelun työkaluna toimiva toiminnanohjausjärjestelmä ei ole täysimittaisessa käytössä ilman perustietojen luotettavuutta. Lisäksi ajoituksen ja vaiheistuksen epäluotettavuus lisää hukkaa tarkastelujen ja varmistusten muodossa ja väärän valmistusjärjestyksen muodossa. Toiminnan läpikäyminen ja toimintatapojen sopiminen yhteistyössä lisää ymmärrystä siitä, mikä vaikutus syötetyillä tiedoilla on kokonaisuuteen. Lisäksi kokonaisuuden hahmottaminen lisää kustannustietoisuutta myös asiantuntijapuolella.

Toiminnanohjausjärjestelmän kuormitus- ja ajoitustietojen luotettavuus on edellytys tuotannosuunnittelun onnistumiselle. Tuotanto perustuu pääosin yksittäiskappaleisiin, jotka usein ovat ainutkertaisia, eli uusia tuotteita. Toiminnanohjausjärjestelmän perustietojen on oltava sellaisessa muodossa, että ne ovat luotettavat, eikä niitä tarvitse erikseen tarkastella ja muokata käyttökuntoon. Perustietoja ovat nimikkeen perus- ja ohjaustiedot, sekä rakenne- ja vaiheistustiedot. Tällä hetkellä perustiedoissa on suurta

vaihtelua. Toiminnanohjausjärjestelmän käytön ja toimintatapojen vakiointi yksikössä edellyttää yhteistä pohdintaa ja sovittuja pelisääntöjä.

Tuotannosuunnittelun prosessin tulisi olla kuvattuna, sekä karkea- että hienokuormituksen osalta. Rajapinnat tulisi olla määriteltynä, kuten esimerkiksi kapasiteetin ylläpito, vuorojärjestelmät, vastuut ja päätöksenteko. Tuotannonohjauksen ja suorituksen seurantakäytäntöihin tulisi olla myös selkeä prosessi, jossa linkittyy koko tuottavuushankkeen keinovalikoima kokonaisuutena. Sen lisäksi että tuotannosuunnittelu on kuvattu, tulisi myös kuvata siihen liittyvä poikkeamaprosessi.

5.2.3 Miten jalkautetaan

Toiminnanohjauksen perustietojen määrittely ja käyttötavat tehdään toimihenkilöiden kesken aivoriihityöskentelynä. Pohditaan, mikä merkitys eri kentillä on, ja millaiset ovat yksikkökohtaiset käytännöt, johon sitoudutaan. Aivoriihi on yksi ongelmanratkaisun työkaluista. Aivoriihessä ryhmä keskittyy vahvasti yhteiseen tavoitteeseen. Aivoriihen merkitys perustuu myös siihen, että sen avulla ongelma ja sen mahdollinen ratkaisu koetaan yhteiseksi, mikä aikanaan helpottaa ratkaisuun sitoutumista. Tarkoitus on tuottaa paljon ideoita, joista seulotaan käyttökelpoisimmat. (Karjalainen 2007.)

Tuotannosuunnittelun prosessin kuvaaminen on jo aloitettu ottamalla käyttöön viikoittainen kuormituspalaveri ja siihen liittyen koko osaston tuotantopalaveri. Tuotantopalaveriin osallistuu hankinta, ohjelmointi ja logistiikka sekä tuotannosuunnittelu ja työnjohto. Nämä viikkopalaverit on juuri otettu käyttöön ja niiden toimivuutta seurataan. Tarvittavat muutokset tehdään ripeästi.

Kuormitusjonojen ja -työkalujen ylläpito ja seuranta vaatii jatkuvaa arviointia, jossa käytäntöjä kehitetään jatkuvan parantamisen mallin mukaisesti. Suunnittelu- ja poikkeamakäytäntöjä tulee katselmoida ja tehdä korjaavia toimenpiteitä tarvittaessa. Myös perustietojen oikeellisuuden lisääntyessä ja tuottavuuden edellytysten kasvaessa, tulee katselmoida ja säätää kuormitustavoitteita säännöllisesti. Viikoittaisen

kuormituspalaverin yhteydessä arvioidaan käytäntöjen toimivuus ja mahdolliset toimenpiteet.

5.3 Hukka-ajattelun perusteet

5.3.1 Miksi jalkautetaan

Yksikössä ei olla käynnistämässä täysimittaista Lean strategiaa, mutta elementtejä siitä on hyödynnetty ja halutaan jatkossakin kehittää. Yksi tuottavuuden kasvuhankkeen elementeistä on hukka-ajattelun kehittäminen. Tavoitteena on antaa pohjaa oivaluksille ja saada henkilöstölle ns. hukkalasit silmille, jolloin turhan työn havainnointi ja järkevä tekeminen on luonnollinen tapa toimia. (Yksikön päällikkö henkilökohtainen tiedonanto 27.8.2018.)

Lean Enterprise Institute määrittelee Leanin seuraavasti: ”Leanin ydinajatus on maksimoida asiakasarvoa samalla kun minimoidaan hukkaa. Yksinkertaisesti Lean tarkoittaa arvon luomista asiakkaalle vähemmillä resursseilla” (Lean Enterprise Institute 2018). Modig & Åhlström kuvaavat Leanin toimintastrategiaksi, joka korostaa virtaus- tehokkuutta resurssitehokkuuden sijaan. Leanin periaatteisiin kuuluu oikea-aikainen tuotanto, jolloin tuotetaan vain sitä mitä tarvitaan, silloin kun sitä tarvitaan. Näin luodaan virtaus. Lisäksi visuaalisuudella luodaan läpinäkyvä organisaatio, jolloin kaikki vaihtelu ja poikkeamat nousevat esille. Nostamalla ongelmat esille, kyetään niihin hakemaan ratkaisua heti niiden ilmettyä. Visuaalisuus auttaa hahmottamaan kokonaiskuva, joka ehkäisee myös osaoptimointia. (Modig & Åhlström 2013, 135.)

Virtausta estäviä tekijöitä ovat ylikuorma, vaihtelu ja hukka. Onnistuneessa hukan poistossa on oleellista ymmärtää näiden kolmen yhteys. Ymmärrys kokonaisuudesta sekä ylikuormituksen ja epätasapainon käsitteiden sitominen hukan muodostumiseen on perusedellytys onnistuneessa hukan poistossa. (Hines ym. 2008, 5-7; Piirainen 2018.)

Hukka on asiakkaalle lisäarvoa tuottamatonta työtä, tuote tai palvelu. Hines & Taylor (2000, 9-10.) listaavat Shigeo Shingon nimeämät seitsemän hukkan muotoa, jotka määritettiin osana Toyotan tuotantojärjestelmää:

- Ylituotanto
- Virheet
- Tarpeeton varasto
- Yliprosessointi
- Tarpeeton kuljetus
- Odottelu
- Turha liike

Toiminnot jakaantuvat kolmeen osaan, arvoa tuottavaan työhön ja hukkaan, jota on kahdenlaista. Jokaiselle on oma lähestymistapansa:

- Arvoa tuottava työ - maksimoi
- Ei arvoa lisäävä työ – eliminoi
- Pakollinen ei arvoa lisäävä työ – minimoi

Usein näkee luetteloon lisätyn kahdeksannen hukkan, käyttämättömän potentiaalin, joka on henkilöstön osaamisen vajaakäyttöä.

Hyvin usein hukkaa lähdetään poistamaan 5S työkalulla ja tämä onkin tuttua jo yksikössä X. 5S on alun perin japanilainen työympäristön organisointijärjestelmä, joka koostuu viidestä portaasta:

Seiri – lajittelu

Seiton – järjestäminen

Seiso – puhdistaminen

Seiketsu – standardointi

Shitsuke – sitoutuminen

5S -menetelmän avulla hukka saadaan näkyväksi, jolloin sitä voidaan poistaa. 5S toimii työkaluna läpimenoaikojen parantamiseen ja virtauksen parantamiseen. Kun kaikki turha on poistettu, kaikelle tarvittavalle on paikkansa ja kaikki on paikoillaan, säästyy aikaa ja virhemahdollisuudet pienenevät. On tärkeää huomata, ettei kyseessä ole vain siivousohjelma, vaan perusmenetelmä jolla voidaan parantaa mm. tuottavuutta, turvallisuutta, sitoutumista, toimitusvarmuutta ja laatua. (Hirano 2010, 237-264.)

Yksikön X aiemmat epäonnistuneet yritykset ovat tuoneet negatiivisen kaiun 5S -termille. Henkilöstö on kuitenkin perehdytetty asiaan ja omaa perustiedot 5S konseptista, joten tällä kertaa lähestymistapa voisi olla toisenlainen, oivalluksista lähtevä.

Hukan määrittelyssä on nähtävissä, että hukka on aina seuraus jostakin, Hukat ovat havaittavissa tai selvitettävissä toiminnasta ja ne käsittelevät toiminnassa esiintyvää ei toivottavaa tilannetta. Nämä ovat oireita, ei syitä. Hukan poistaminen ei automaattisesti tarkoita parempaa tulosta, mutta niiden tunnistaminen kertoo ongelmista ja on keino nostaa ne esiin, jolloin niihin päästään vaikuttamaan. (Piirainen 2014.)

5.3.2 Mitä jalkautetaan

Yksikössä X tunnistetaan, että työstönopeudet ja arvoa lisäävän ajan tehostamisen vaikutus yleensäkin on vielä marginaalista kokonaisajassa. Siksi ensimmäiset toimet tähtäävät turhan tekemisen minimoimiseen ja eliminoimiseen sekä ajankäytön tehokkuuden maksimoimiseen. Hukka-ajattelu nähdään keinona luoda pohjaa oivalluksille ja tekemisen jatkuvalle arvioinnille. Lähtötilanne on verrattain hyvä, työtilojen, koneiden ja laitteiden järjestely tukee virtausta, tuotantoa tehdään vain tilausta vastaan, läpimenoajat ovat suhteellisen lyhyet ja varastot ovat minimaaliset. Näin onkin tässä vaiheessa tärkeää kiinnittää huomio siihen, miten kokonaisuus muodostuu, paljonko käytettävissä olevasta ajasta on arvoa tuottavaa ja miten sen osuutta voidaan lisätä. Tämän lisäksi on tärkeä tuoda virtaus- ja hukka-ajattelu asiantuntijatyöhön. Toimihenkilöpuolella on resurssivajausta, joten kuormituksen hallitsemiseksi tarvitaan myös asiantuntijatyön prosessien kehittämistä. Näin vapautuu resursseja kehittämistyöhön. Lisäksi

Lean ajattelun kehittyminen toimihenkilöpuolella vaikuttaa tapaan suunnitella ja järjestää tuotantoa.

Ylipäänsä huomion kiinnittäminen tekemiseen ja ajankäyttöön auttaa tuottavuus- ja kannattavuusajattelun kehittämisessä. Hukka-ajattelun kautta voidaan avata näkökulmia ja pohjaa tuottavuuden kehittämisen keinoille laajemminkin. Ihmisen oppiessa uusia asioita, ei ole kyse vain uusista tiedoista ja taidoista, vaan opitut asiat organisoivat aikaisemmin opittuja asioita uudella tavalla. Aivot kehittävät uusia ajattelurakenteita. (Leppänen & Rauhala 2012.)

5.3.3 Miten jalkautetaan

Leanin perusteita koulutetaan henkilöstölle pienryhmissä. Keskustellaan, pohditaan ja tehdään harjoituksia. Haetaan oivalluksia. Valitaan lisäksi pienryhmä, jolle pidetään syvennetty koulutus. Tavoitteena on, että he toimivat esimerkkeinä ja vyöryttävät positiivista ja ratkaisukeskeistä asennetta sekä auttavat hukan havainnoinnissa päivittäisessä työssä. Leanin arvo-, hukka- ja virtausajattelu toimivat pohjana, kun siirrytään jatkuvan parantamisen malliin ja työkaluihin. Myös toimihenkilöille pidetään syvennetty koulutus, jossa Lean filosofian pohjalta pyritään kehittämään prosesseja myös asiantuntijatyössä.

5.4 Jatkuva parantaminen

5.4.1 Miksi jalkautetaan

Jatkuva parantaminen on koko henkilöstön yhteinen toimintatapa yrityksen tuottavuuden kehittämisessä. Jatkuva parantaminen on toimintaa, jossa työtehtävästä riippumatta jokainen kehittää oman toimintansa laatua jatkuvasti. Jatkuva parantaminen lähtee ajatuksesta, että jokainen on oman työnsä paras asiantuntija ja näin ollen myös työnsä paras kehittäjä. Näin kehittäminen on jatkuvaa, päivittäiseen toimintaan kytkeytyvää. Jatkuvan parantamisen tavoitteena on tehostaa ajankäyttöä, poistaa hukkaa, lyhentää läpimenoaikaa, sekä luoda pysyviä parannuksia laadulle, kustannuksille ja

toimitusajoille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen kyky kehittää toimintaansa koko henkilöstön voimin on yksi keskeinen kilpailutekijä. Jatkuvan parantamisen mallilla pienilläkin parannuksilla saavutetaan yhdessä merkittäviä tuloksia esimerkiksi tuottavuudessa ja kustannustehokkuudessa. Kehittämisessä mukana oleminen auttaa henkilöstöä hahmottamaan kokonaisuuden, johon heidän työnsä liittyy sekä antaa todellisen mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä. Sitoutuminen tehtyihin ratkaisuihin ja uusiin toimintatapoihin sekä rohkeus ottaa enemmän vastuuta työssä kasvavat. (Rissanen 2008, 186-187; Larikka, Heinilä, Selin & Tuominen 2007, 206.)

Jatkuva parantaminen edellyttää rakentavaa ja koko organisaatiota osallistavaa ilmapiiriä. Rissanen (2008) mukaan toiminnan onnistumisen kannalta oleellista on:

- tuotteiden ja prosessien tuntemus
- osaamiseen perustuva luottamus
- avoin kaksisuuntainen viestintä
- selkeät suorituskykyodotukset, sitoutuminen ja vastuunotto
- tarkka, oikea-aikainen palaute sekä tunnustus saavutuksista
- luovaan ajatteluun rohkaiseminen
- riittävästi aikaa ja muita resursseja osallistumiseen
- epäjatkuvuuksien tuntemus
- delegoinnin ja kehittymisen suosinta
- johtotehtävissä valmentajaroolin korostuminen
- muiden kunnioittaminen sekä luottamus johtoon ja työtovereihin
- tiimityön arvostus
- epäonnistumisten salliminen
- tunteiden tuulettaminen

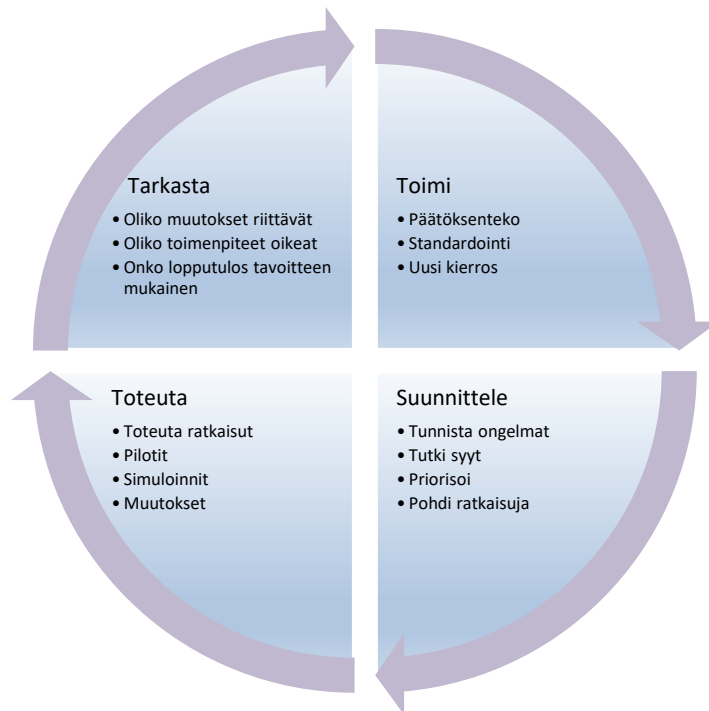
Jatkuvan parantamisen tavoitteena ei ole puuttua ainoastaan häiritseviin ongelmiin, vaan tutkimalla ja arvioimalla arkipäivää etsitään parannuskohteita. Tavoitteiden, mitareiden ja palautteen kautta pyritään löytämään parannettavaa sieltäkin, missä ensinäkemältä kaikki sujuu hyvin. Toimintaa toteutetaan yhteistyönä, jossa yhdistetään eri henkilöiden tietoa ja osaamista sekä omassa tiimissä että yli tiimin, prosessin ja hierarkian rajojen. Jatkuvan parantamisen tulisi olla luonnollinen osa työtä, jossa viedään

parannuksia eteenpäin pienin askelin jatkuvasti. Kehittämistä tehdään yrityksessä myös erillisinä projekteina, jotka edellyttävät tavoitteita, resursseja, sovittuja toimintatapoja ja välineitä. (Larikka ym. 2007, 206.)

Lean-filosofiassa käytetään ilmaisua *Kaizen*, mikä merkitsee paremmaksi muuttamista. Kaizen-periaatteet luovat ymmärrystä myös jatkuvan parantamisen sisältöön. Kaizen korostaa:

- Pieniä muutoksia, jotka on helppo tunnistaa ja myös helppo toteuttaa
- Koko henkilöstön osallistumista toiminnan kehittämiseen
- Yhdessä tekemisen ja kommunikaation merkitystä
- Työn standardointia ja dokumentoinnin hyödyntämistä
- Jatkuvaa pyrkimystä hukan minimoimiseen ja eliminoimiseen.

Parantamisen mallina voidaan käyttää laatuympyrää, eli PDCA kehää. PDCA, eli Plan, Do, Check, Act, on klassinen ongelmanratkaisun ja kehäoppimisen malli. Sitä kutsutaan usein Demingin tai Shewhartin kehittämissympyräksi tai -kehäksi. (Kuvio 3). Mallin sisällä käytetään erilaisia laatumenetelmiä kehittämiskohteiden etsimiseksi, tutkimiseksi, ymmärtämiseksi ja korjaamiseksi sekä kehittämisessä saatujen tulosten arvioimiseksi. (Laatuakatemia [www-sivut](http://www.laatuakatemia.fi) 2018.)



Kuvio 3. Demingin laatuympyrä.

Kuviossa 3 nähdään, että suunnittele, toteuta, tarkasta ja toimi -kehä on päättymätön. Vaiheet seuraavat toistaan ja kehitys on päättymätön prosessi. Jatkuvan parantamisen tulisi olla organisaatiossa normaali arkipäiväinen tapa toimia, mutta sen käynnistäminen, ylläpitäminen ja juurruttaminen vaatii systemaattista etenemistä ja kurinalaisuutta. (Luoma 2011, 38.) Jatkuvassa parantamisessa on tärkeää huomioida ja sitoa yhteys liiketoiminnan isoihin strategisiin, organisaation kannalta välttämättömiin tavoitteisiin. Pienissä yksittäisissä parannuksissa on osaoptimoimisen riski ja tuloksellisuus ja vaikuttavuus kärsii. (Pirainen 2018). Aiheellista on myös kiinnittää huomiota Piraisen (2017) esille nostamaan kysymykseen ”onko tarkoitus tehdä vai tuottaa?”. Hukan poistaminen, toimenpiteet ja kehityshankkeet eivät saa tulla päämääräksi arvon tavoittelemisen sijasta.

Jotta organisaatio olisi oppimiskykyinen, dynaaminen ja joustava, on luotava avoin ja turvallinen ilmapiiri, jossa ihmiset voivat keskustella haasteista ja kokemuksista, sekä jossa palautteen antaminen ja saaminen on luontevaa. Näin vahvistuu organisaation oppimiskyky ja luovuus. Luovat ideat rakentuvat eri näkökulmien varaan ja syntyvät yhteistyön tuloksena vahvassa, keskustelelevassa kulttuurissa. (Juuti & Vuorela 2015.)

On hyvä huomioida ja hyödyntää tieto siitä, että muistimme rakentuu työmuistista ja pitkäkestoisesta eli säiliömuistista. Lopullista oppimista tapahtuu vasta kun asiat ovat varastoituneet ja kytkeytyneet aikaisempiin tietorakenteisiin syväprosessoinnin avulla. Se että ihminen kuulee asian kerran, ei vielä takaa sitä, että tieto jäisi pysyväksi ymmärrykseksi, vaan vasta opittavien asioiden kertaamisen ja aktiivisen harjoittelamisen kautta tapahtuu syväoppimista. (Leppänen & Rauhala 2012.) Näin ollen voidaan nähdä tärkeänä, että perustehtävän, suoritusten ja tavoitteiden sekä kehityksen ja innostuksen äärellä ollaan jatkuvasti ja asioita pohditaan arjessa ja käytännössä. Laatu- ja kehitystoiminnassa olisi tärkeää huolehtia säännöllisyydestä, toistosta, sekä toiminnan tuloksellisuudesta.

5.4.2 Mitä jalkautetaan

Yksikössä on tavoitteena ottaa käyttöön työpistekohtainen taulu, jossa raportoidaan poikkeamat tuotantosuunnitelmaan. Päivittäin katselmoidaan mahdolliset ongelmat ja pyritään löytämään juurisyyt niiden syntymiseen, sekä hakemaan ratkaisu vastaavien ongelmien ehkäisyyn jatkossa. On kuitenkin huomioitava ero korjaamisen ja parantamisen välillä ja varmistettava että myös ennaltaehkäisevä toiminta mahdollistuu ja rutinoituu. Lisäksi on varmistettava riittävä osaaminen ja seuranta toimenpiteiden vaikutuksista. On luotava käytännöt, miten korjaus- ja parannusideat käsitellään, toteutetaan ja seurataan, sekä miten varmistetaan vaikutukset tulokseen. Vaikka ihmiset ovat kehittämisen keskiössä, on tärkeää tarjota oikeat työkalut ja huolehtia innostuksesta sekä osaamisen jatkuvasta kehittämisestä.

5.4.3 Miten jalkautetaan

Pohjatyönä määritellään ja kuvataan jatkuvan parantamisen prosessi. Ennen toiminnan aloittamista tulee toimintatavat ja käytännöt olla mietittynä, sekä käytettävät työkalut valittuna. Myös seuranta ja vaikuttavuuden arvioinnin käytännöt tulee miettiä ennakkoon. PDCA-ajattelua levitetään pienryhmissä työpajoissa, joissa opitaan jatkuvan parantamisen perusteet, sekä harjoitellaan ongelmanratkaisumenetelmiä ja työkaluja. Harjoituksilla ja koulutuksella lisätään osaamista ja ongelmanratkaisukykyä, näin

vahvistetaan vaikutusmahdollisuuksia ja kuulluksi tuloa. Poikkeamaraportointi ei tällöin ole työskentelyn seuranta, vaan yhteinen väline löytää keinoja toiminnan parantamiseen. Harjoitukset viedään nopealla aikataululla työpisteille, jossa harjoituksia tehdään käytännön esimerkein.

6 OPINNÄYTETYÖN PÄÄTÖS

6.1 Yhteenveto

Tuottavuushankkeen jalkauttamista aloitettiin jo saman aikaisesti tämän opinnäytetyön edetessä. Taulukossa 1 on nähtävissä ote jalkauttamissuunnitelmasta käytännössä. Kyseessä on pelkistetty opinnäytetyössä esitettävä koonti. Yksityiskohtaiset suunnitelmat halutaan säilyttää liikesalaisuuden piirissä.

Tuottavuushankkeen jalkauttamissuunnitelman tavoitteiden mukaisesti pyritään kasvattamaan yhteistyön kulttuuria ja asennetta, jossa jokainen sitoutuu kehittämiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Jatkuvan parantamisen kehän mukaisesti voidaan olettaa tuottavuushankkeen vielä elävän ja kehittyvän paremmaksi. Tämän mahdollistaa avoin, kaksisuuntainen kommunikointi sekä osaava ja osallistuva henkilöstö.

Taulukko 1. Koonti tuottavuushankkeen jalkauttamissuunnitelmasta

Aihe	Kohde	Päämäärät	Miten	Miten
1. Perustehtävän kirkastaminen				
Työpistekohtainen mittaristo ja päivittäisjohtamisen prosessi ja käytännöt	-	Mitä mitataan työpisteittäin ja miten esitetään? Tavoitteet ja suoritus, esitystapa ja päivitysaikataulu	-	Sovitaan ja kuvataan
Perustehtävä ja mittarit. Tuottavuushankkeen kirkastaminen ja ylläpito	Kaikki	Perustehtävän kirkastaminen. Liittymä strategian, tuloksen ja oman työn välillä. Ymmärrys mistä tuottavuushankkeessa puhutaan, miten toteutetaan ja mitkä ovat tavoitteet. Palautekäytäntöjen läpikäynti.	KK-katsaus	Vuorovaikutteinen koulutus
2. Tuotannonsuunnittelu				
Tuotannonsuunnittelun prosessi ja käytännöt	-	Taustaedellytykset. Käytännöt, vastuut, toimintatavat.	-	Sovitaan ja kuvataan
ERP:n oikea käyttö nimikkeet, rakenteet ja vaihemallit	Toimihenkilöt	ERP:n perustietojen vaikutus tuotannonsuunnitteluun. Sovitut yhteiset käytännöt. Samalla vahvistetaan kustannustietoisuutta.	Aivoriihi	Sovitaan ja kuvataan
3. Hukka-ajattelu				
Hukka-ajattelun ja Leanin perusteet	Kaikki	Arvon tuottaminen. Viisas pääsee vähemmällä-näkökulma. Virtausajattelu. Filosofian ymmärtäminen, "hukkalasit" silmille	Pienryhmät	Harjoitukset, pohdinta
Syvennetty virtaus ja hukka-ajattelu	Valittu ryhmä	"Agentit". Vyöryttävät positiivista asennetta, toimivat esimerkkeinä ja auttavat ongelmien havaitsemisessa ja ratkaisemisessa.	Valittu ryhmä	Harjoitukset, pohdinta
Hukka-, virtaus ja prosessiajattelu asiantuntijatyössä	Toimihenkilöt	Prosessikeskeinen vs. organisaatiokeskeinen ajattelu, Lean ajattelun kehittäminen asiantuntijatyössä	Pienryhmä	Vuorovaikutteinen koulutus
4. Jatkuva parantaminen				
Jatkuvan parantamisen prosessi	-	Toimintatavat ja käytännöt.	-	Sovitaan ja kuvataan
Jatkuva parantaminen	Kaikki	Jatkuvan parantamisen periaatteet, pienillä teoilla vaikutuksia- näkökulma.	Pienryhmät	Perusteet ja harjoitukset
Ongelmanratkaisuryhmi en muodostaminen, työkalut	Kaikki	Jatkuvan parantamisen työkalut	Pienryhmät	Harjoitukset

Taulukossa 1 on nähtävissä jalkauttamissuunnitelman osa-alueet. Nämä osa-alueet on jaettu tehtäviksi, jotka jakaantuvat alitehtäviksi. Jalkauttamista ja alitehtäviä seurataan erillisinä projekteina.

6.2 Pohdintaa opinnäytetyön tekemisestä

Aihepiirin laajuus aiheutti haasteita opinnäytetyön tekemiselle, jokaisesta tuottavuushankkeen osa-alueesta ja taustalla vaikuttavista tekijöistä olisi saanut oman aiheensa. Hyötyjä nähtiin jo heti suunnitteluvaiheessa, aiheiden ja asioiden noustessa keskusteluihin. Yhteistyö ja vuorovaikutus yksikön X päällikön kanssa oli avointa ja pohdiskelevaa, joka ohjasi myös työn suuntaa ja etenemistä. Samalla pohdinnoissa nousevia asioita otettiin heti huomioon käytännössä.

Koska kyseessä on oma työpaikkani, koin huolta mahdollisista ennakko-oletuksista ja tulkinnoista, jotka ohjaisivat työn etenemistä. Tämän vuoksi pyrin keskustelemaan aiheista työyhteisön jäsenien kanssa koko ajan työn edetessä, esittämällä kysymyksiä ja kuuntelemalla, tietoisesti välttämällä oman mielipiteen tai tulkinnan esittämistä. Toisaalta nämä keskustelut olivat osaltaan osa tuottavuushankkeen jalkauttamista. Aihe pysyi keskustelussa ja sitä kautta mielessä. Näen tälle erityistä tarvetta, koska tuottavuushanketta on kahdesti kuukausikatsauksessa käsitelty, kuitenkin kysyttäessä tuottavuushankkeesta, oli usealle koko hanke epäselvä. Näin ollen voidaan päätellä, että lisää toistoa tarvitaan. Oma käsitykseni on, että parhaiten viestiä viedään keskustelemalla aiheista arjessa ja työn yhteydessä.

Mielestäni tärkeä havainto opinnäytetyötä tehdessä oli myös se, miten usein ajatuksemme perustuukaan olettamuksiin. Nyt kun tämän opinnäytetyön puitteissa erityisesti pyrin varmistamaan oletuksia kysymyksillä, sain useinkin yllättyä. Vuorovaikutukselle ja kuuntelulle on annettava erityistä huomiota jatkossa.

Oman oppimisen kannalta oli erityisen hyödyllistä lähdemateriaaleihin perehtyminen. Toisaalta tämä saattoi jopa joissain kohdin olla työn etenemistä vaikeuttava tekijä, aiheiden mielenkiintoisuuden ja laajuuden vuoksi. Pohdintaa on kovasti aiheuttanut käytännön ja teorian yhdistäminen. En ensimmäistä kertaa lukenut näistä aiheista, ja ne ovatkin meille kaikille suurimmaksi osaksi tuttuja. Mutta kun yhdistetään inhimillinen näkökulma tuottavuuteen ja rahaan käytännön tasolla, asiat monimutkaistuvat hieman. Tämän opinnäytetyön taustalla vaikuttavaa teoriaa lukiessani ja peilatessani siihen samanaikaisesti ajatuksiani tehokkuudesta ja tuottavuudesta, koin vahvaa ristiriitaa. Tätä pohtiessani jouduin huomaamaan, kuinka syvällä teollinen resurssitehokkuusajattelu

onkaan. Uskon, että omalla osallani tämä tulee vaatimaan aktiivista, kokonaisvaltaisempaa ja pidemmälle tähtäävää ajattelua kaikessa tekemisessä. Saatua tietoa tulee syventää ja uutta tietoa jatkuvasti lisätä, jotta taustalla vaikuttavat tekijät ja ymmärrys niiden merkityksestä säilyisi arjen haasteissakin.

Teoriaosuus on mielestäni suhteellisen toimiva ja tukee tuottavuuden jalkautussuunnitelman tavoitteita. Tuottavuushankkeen jalkautussuunnitelman alussa viittasin Hinesin ym. (2008) jäävuorimalliin ja kerroin, että tämä työ koostuu ajatukseen näkymättömistä, inhimillisistä perusteista, jonka päälle rakentuu konkreettisemmat työkalut. Mielestäni tämä kokonaisuus säilyy tässä työssä. Toki työn tuloksien arviointi on mahdollista, ennen kuin jalkauttaminen on tehty ja seuranta on mahdollista.

6.3 Tuottavuushankkeen jalkautumiseen vaikuttavat riskitekijät

Riskinä tuottavuushankkeen jalkautumiselle voidaan nähdä aikapaineet, asenteet ja osaaminen. Koulutuksiin ja kehitystoimiin tulee varata aikaa ja tämä saattaa heikentää tuottavuutta hetkellisesti. Tuottavuutta mitattaessa herää kysymys, miten pitkän tähtäimen tuottavuustoimenpiteet huomioidaan, jotka saattavat näyttäytyä lyhyen aikajänteen mittarissa heikentävästi. Näen riskinä myös sen, että vaikka tuottavuuskeskustelussa tuodaan esille yleisesti, että työmäärää ei lisätä, vaan tehdään fiksummin, niin käytännössä kuitenkin hankkeen onnistuminen edellyttää tehokasta tekemistä ja tuottavaa asennetta. Jos asenneilmapiiriä ei saada sellaiseksi, että tämä ymmärretään kaikkien parhaaksi eikä vain ruuvin kiristämiseksi, saattaa tuottavuushankkeella olla päinvastainen vaikutus mitä on toivottu. Myös oikeudenmukaisuuden kokemuksen ja uudenlaisen kulttuurin edistämisen vuoksi on tärkeää kiinnittää huomiota ja ohjata toimintaa joka hetkessä, johdonmukaisesti, ilman poikkeuksia. Tämä vaatii aktiivista otetta, sekä sitoutumista kaikilta työyhteisön jäseniltä, etenkin esimiestyöltä.

Jos yhteisen kehittämisen kautta tulleita kehittämisideoiden käsittely-, toteutus- ja seurantaprosessia ei ole ajateltu loppuun asti, ja toimenpiteet ja kommunikointi jäävät puolitiehen, saattaa sillä olla lannistava vaikutus, joka kasvattaa hällä-väliä asennetta.

6.4 Loppupohdintaa

Tuottavuushankkeen jalkauttamisen suurin haaste lienee tavoitteen asetannassa ja seurannassa, sekä suhtautumisessa näihin. Tässä vaiheessa on jo aloitettu vuoro-, päivä- ja viikkokohtaisten tavoitteiden esittäminen. Kuitenkaan vielä tätä kirjoitettaessa ei olla suunniteltu ja jalkautettu poikkeamakäytäntöjä, eikä työpistekohtaisia mittareita. Lisäksi tavoitteen asetannan tasoa haetaan vielä. Näen tärkeänä, että käytännöt on suunniteltu ja niiden mukaan toimitaan systemaattisesti. Esimerkillä johtaminen, kaksisuuntainen vuorovaikutus, ”hengen” ja innostuksen ylläpitäminen, jatkuvan parantamisen ja kehittämisen tulosten näkyminen ja johdonmukainen loppuun saattaminen on edellytyksiä sille, että henkilöstö näkee hankkeen hyödyllisenä ja lähtee mukaan kehittämään toimintaa. Historian aikana on useita hankkeita nostettu ja unohdettu ja jos ei jatkuvaa vaikutusarviointia sekä korjaavia ja eteenpäin vieviä toimenpiteitä tehdä, palataan entiseen hyvinkin nopeasti.

Nyt jo on nähtävissä, että huolellisella suunnittelulla ja työn tekemisen edellytysten varmistamisella on suoran työn tuottavuus odotetulla tasolla jo ilman eri toimenpiteitä. Eli voimme jo todeta, että onnistumisen kokemuksen kautta voidaan vaikuttaa suhtautumiseen tavoitteen asetantaan ja näin tukea tuottavuushanketta muiltakin osin.

Edellytyksenä toiminnan kehittämiseksi, sitoutumiselle ja osallistumiselle, on toimivat käytännöt ja pelisäännöt, jotka on yhdessä sovittu ja joista pidetään kiinni. Kunnes osaaminen on riittävällä tasolla ja toiminta rutinoitunut, vaatii toiminta hieman enemmän resursseja ja panostusta. Jatkuva parantaminen, ongelmanratkaisuryhmien muodostaminen ja tukeminen, sekä toimintaa aidosti eteenpäin vievä kehittämistoiminta vaatii sitkeää ja säännöllistä, sekä keskustelevaa, valtuuttavaa ja osallistavaa otetta. Kuitenkin itseohjautuva ja osaava henkilöstö toimivien käytäntöjen puitteissa tulee loppujen lopuksi vapauttamaan resursseja toiminnan kehittämiseen, jolloin päästään alun ajatusketjuun:

Osaava henkilöstö mahdollistaa kustannustehokkaat ja oikea-aikaiset toimitukset, toiminnan tehokkuus ja laatu vaikuttaa kahta kautta, suoraan kannattavuuteen ja asiakastytyväisyyden kautta. Asiakastytyväisyys takaa myynnin kasvun, joka vaikuttaa kannattavuuteen positiivisesti.

LÄHTEET

Aaltonen, T. 2013. Teoksessa Martela, Järvilehto, Kenttä & Korhonen. (toim.) Esa Saarinen, elämän filosofi. Aalto-yliopiston julkaisusarja, Crossover 7/2013. Helsinki: Aalto yliopisto.

Clegg, S., Pitsis, T., & Kornberger, M. 2011. *Managing & organizations: An introduction to theory & practice* (3rd ed.). Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.

Erwin, P. 2005. *Asenteet ja niihin vaikuttaminen*. Helsinki: WSOY.

Harisalo, R. 2009. *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 23.5.2018. <https://www-ellibslibrary-com.lillukka.samk.fi/book/9789514477362>

Hines, P. & Taylor, D. 2000. *Going Lean*. Cardiff: Lean Enterprise Research Center

Hines, P., Found, P., Griffiths, G. & Harrison, R. 2008. *Staying Lean. Thriving, not just surviving*. Cardiff: Lean Enterprise Research Center

Hirano, H. 2010. *JIT implementation manual. The Complete Guide to Just-In-Time Manufacturing. Second Edition. Volume 2. Waste and the 5S's*. Boca Raton: CRC Press

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi

Huhtala, M. 2015. *Asennejohtaja. Arjen työkalut esimiehille*. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 2.7.2018. <https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/fi/s/ak/kirjat/asennejohtaja-2015/>

Hunger, J. D & Wheelen, T. L. 2013. *Essentials of strategic management*. Harlow: Pearson cop. Viitattu 24.5.2018. <https://www.dawsonera.com/abstract/9781292034157>

Järvinen, P. 2017. *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 22.9.2018. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/CACBBXXUBGAJ>

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2016. *Johda suoritusta*. Helsinki: Talentum. Viitattu 23.5.2018. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/JABBFXCTEB>

Juholin, E. 2016. *Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia*. Työturvallisuuskeskus TTK. Viitattu 26.5.2018. https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 23.8.2018. <https://www.ellibslibrary.com>

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Otava

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum. Viitattu 24.5.2018. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/FAIBXCCTEB#>

Karjalainen, T. 2007. Aivoriihellä luovuutta ryhmätyöskentelyyn. Viitattu 14.10.2008. <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/luova-ajattelu/>

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 31.3.2018. <https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/fi/s/ak/kirjat/esimies-tuottavuuden-kehittajana-2018/>

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum. Viitattu 23.5.2018. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/CAXBBXAUFGG#>

Laatuakatemia www-sivut. 2018. Viitattu 27.8.2018. <http://www.kotiposti.net/tuurala/PDCA.htm>

Laitinen, E. K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Talentum

Lean Enterprise Institute. 2018. Viitattu 1.9.2018. <https://www.lean.org/WhatsLean/>

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum. Viitattu 27.8.2018. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/FABBBXXTBBAEC#>

Luoma, M. 2011. Organisaation toiminnan kehittäminen – monta tietä, yksi päämäärä. Teoksessa Juuti, P. 2011. (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: JTO, 26-45.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa...työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.

Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro. Viitattu 12.2.2018. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAXBBXAUGGBJXAB#>

Manka, M., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Viitattu 12.2.2018. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum. Viitattu 20.7.2018. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAIBHXGUG#>

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Viitattu 20.7.2018. <https://www.eduskunta.fi/tuv>.

Toimeksiantajayrityksen henkilökuntalehti, 2018/2.

Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica Publishing.

Ojanen, R. 2008. Teoksessa Käki, T. (toim.) Taidolla tuottavuuteen. Työkaluja tuottavuuden kehittämiseen. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja B, Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut, osa 11. Tampere: Juvenes.

Piirainen, A. 2014. Lean ja hukka. Muda, Mura ja Muri. Viitattu 27.8.2018. <http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/lean-ja-hukka-muda-mura-ja-muri/>

Piirainen, A. 2017. Tulos vai toiminta. Viitattu 15.10.2018. <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/tulos-vai-toiminta/>

Piirainen, A. 2018. Väärinymmärretty Lean. Viitattu 27.8.2018. <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/vaarinymmaretty-lean/>

Pirinen, H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum. Viitattu 26.5.2018. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/BAXBBXAUCGBJXAB>

, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2014. Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. 4. uud. painos. Helsinki: Talentum

Rantanen, H. 2005. Tuottavuus suorituskyvyn analysoinnin kentässä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lahden yksikkö.

Rantanen, H., Rantala, T. & Pekkola, S. 2015. Tuottavuuden kehittämisen esteet – Suomi eilen ja tänään. Tutkimusraportti hankkeesta Tuottavuuden kehittämisen esteet pk-yrityksissä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 24.5.2018. <https://www.lut.fi/documents/10633/30059/Tuottavuuden+kehittämisen+esteet++Suomi+eilen+ja+tänään.pdf/127d31d5-bda7-442c-9e21-2eec483caadc>

Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A-M. 2012. Pääasia. Organisaation psykologian pääoma. Helsinki: Talentum. Viitattu 25.5.2018. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/FAJBXXTBBAED#>

Rissanen, J. 2008. Teoksessa Käki, T. (toim.) Taidolla tuottavuuteen. Työkaluja tuottavuuden kehittämiseen. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja B, Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut, osa 11. Tampere: Juvenes.

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opettajille, opiskelijoille ja TKI-henkilöstölle. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72.

Suoninen, E., Pirttilä-Backman, A., Lahikainen, A. R., & Ahokas, M. 2014. Arjen sosiaalipsykologia (1.-4. painos ed.). Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Teknoliigateollisuusliitto ry:n & Teollisuusliitto ry:n tuottavuushankkeen www-sivut. 2018. Viitattu 7.10.2018. www.tuottavuuttayhdessa.fi.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 7.10.2018.
<https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-756-0>

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittymisen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Wiskari, J. 2014. Kiireentappoase. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 2.7.2018.
<https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/EABBJXJTFF#>

LIITE 1

Kysymykset:

Osana tuottavuuden kehittämishanketta ollaan siirtymässä vuoro- päivä ja viikkokohtaiseen työjonosuunnitteluun. Tavoitteena on varmistaa töiden aloituskelpoisuus ja sujuvuus ennakkoon, sekä varmistaa oikea-aikainen valmistus.

Tavoite on, että kuormitusryhmille on asetettu päivä- ja vuorokohtaiset tavoitteet, joita seurataan päivittäin. Päivittäisjohtamisen rutiineihin kuuluu seurantaan perustuva kommunikointi poikkeustilanteissa, eli syistä miksi ei päästä tavoitteeseen. Näin päästään käsiksi ongelmiin, jotka ovat esteinä tuotannon sujuvuudelle. Lisäksi kyetään parantamaan toimintaa ja tuottavan tekemisen edellytyksiä.

Käyttöönottoa on jo aloitettu harjoittelemaan kokeiluperiaatteella. Seuraavassa muutama kysymys koskien työjonojen suunnittelua:

1. Koetko, että työjonokohtainen suunnittelu helpottaa ja selkeyttää työskentelyä?
2. Mitkä asiat näet esteinä suunnittelun onnistumiselle?
3. Seuraatko työllä olevia kuormitustietoja, miten oli suunniteltu ja miten onnistui?
4. Onko muita kommentteja työn suunnitteluun liittyen?