

iLean-muutoksen toteutuksen onnistumisen arviointi

Krista Lentämäki, Yevgeniya Vasik

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
20.5.2013



<p>Tekijä tai tekijät Krista Lentämäki, Yevgeniya Vasik</p>	<p>Aloitusvuosi 2010 ja 2011</p>
<p>Raportin nimi iLean-muutoksen toteutuksen onnistumisen arviointi.</p>	<p>Sivu- ja lii- tesivumäärä 97+7</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Anita Lehtinen-Toivola</p>	
<p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli arvioida toteutuneen iLean-muutoksen onnistumista henkilöstön näkökulmasta muutosjohtamisen teorioita apuna käyttäen. Tutkimuksen kohteena oli Itellan Vantaan logistiikkakeskus. Toimeksiantajan toivomuksesta kohdejoukkoon kuuluivat työntekijöiden lisäksi lähimmät esimiehet. Tarkoituksena oli selvittää, miten henkilöstö on kokenut, että iLean-muutos on toteutettu peilaten muutoksen onnistumisen kriteereihin muutosjohtamisen teorioissa. Onnistumisen kriteerit olivat muutostarve, tavoitteet, henkilöstön osallistaminen, viestintä sekä muutosjohtaminen.</p> <p>Teoreettinen viitekehys koostuu seuraavista osioista: muutosprosessin ja sen eri vaiheiden tarkastelu, muutoksen toteutustavat, prosessien kehittäminen, johon iLean soveltuu jatkuvana kehittämismenetelmänä, muutosten johtaminen Itellassa sekä muutoksen onnistumisen kriteerit.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin erilaisia tiedonkeruumenetelmiä. Teoreettiseen osuuteen tarvittavat täsmennykset ja lisätiedot saatiin yksilö- ja sähköpostihaastattelujen avulla. Tutkimusaineisto kerättiin kvalitatiivista menetelmää käyttäen: ryhmä- ja teemahaastattelujen avulla. Haastattelut toteutettiin keväällä 2013 neljässä neljän hengen ryhmässä. Haastateltavien aktivoimiseksi käytettiin kvantitatiivisen menetelmän työkalua eli arvosanojen antamista tietyille teema-alueille.</p> <p>Haastatteluissa ilmeni, että Itellan logistiikkakeskuksessa tärkeimpiä muutoksen onnistumisen kriteerejä olivat viestintä, aiemmat kokemukset, palkitseminen, muutosjohtaminen ja monikulttuurisuus. Tutkimuksessa korostettiin erilaisten viestintäkanavien ja niiden ajan tasalla pitämisen tärkeyttä. Haastatteluissa nostettiin esiin yrityksen edellisten kehitysprojektien kohtaloa ja niiden vaikutusta henkilöstön mielipiteisiin. Tulosten mukaan haasteita kohdattiin muutosjohtamisessa sekä Itellan kehittämien muutosjohtamisen työkalujen käytössä. Haastateltavien mielestä muutos oli tarpeellinen.</p>	
<p>Asiasanat Muutos, onnistuminen, kriteerit, arviointi, muutosjohtaminen, teema- ja ryhmähaastattelu</p>	

Degree Programme in International Business

Authors	Year of entry 2010 and 2011
Krista Lentämäki, Yevgeniya Vasik	
The title of thesis Evaluation of the success of accomplished iLean change	Number of pages and ap- pendices 97+7
Supervisor(s)	
Anita Lehtinen-Toivola	
<p>The primary objective of the study was to estimate the success of accomplished iLean change from the perspective of the staff using the change management theories. The subject of the study was a logistics centre of Itella, situated in Vantaa. According to the principal's wish the target group included the nearest superiors in addition to the workers. The purpose was to clarify how the staff has experienced the implementation of the iLean change reflecting to the criteria for success in the change management theories. The criteria of the success were the need for change, the objectives, involving the staff, communication and change management.</p> <p>The thesis includes a theory section and an empirical section. The theoretical frame consists of the following parts: review of the change process and of its different stages, methods of implementation of the change, development of processes including iLean as a constant developing method, change management in Itella and criteria of the success of the change.</p> <p>The study involved different methods of data acquisition. The specifications and additional information required for the theoretical frame were obtained by the individual interviews and e-mail interviews. The research material was collected using a qualitative method: group interviews and theme interviews. The interviews were organized in the spring of 2013 in the four groups of four people. The tool of the quantitative method, in other words the giving of numbers to certain theme areas, was used in order to activate interviewees.</p> <p>The interviews demonstrated that the most important criteria of the success of the change in Itella's logistics centre were communication, earlier experience, rewarding, change management and multiculturalism. The importance of the different communicational channels and keeping them up to date was emphasized in the study. Interviews highlighted the fate of the previous development projects of the company and their effect on the opinions of the staff. According to the results, the challenges were met also in the change management and in the use of the change management tools of Itella. According to interviewees' opinion the change was necessary.</p>	
Key words	
Change, success, criteria, evaluation, change management, group and theme interview	

Sisällys

1	Johdanto	<u>1</u>
1.1	Tutkimuksen tausta	<u>1</u>
1.2	Tutkimusongelma ja tavoite	<u>2</u>
1.3	Rajaukset	<u>3</u>
2	Itella.....	<u>4</u>
2.1	Logistiikkakeskus.....	<u>4</u>
2.2	Logistiikkakeskuksen henkilöstö	<u>5</u>
3	Muutosprosessi ja sen eri vaiheita	<u>8</u>
4	Muutoksen toteutustapoja.....	<u>14</u>
4.1	Prosessien kehittäminen ja erilaisia kehittämismenetelmiä	<u>14</u>
4.2	Jatkuva kehittäminen.....	<u>17</u>
4.2.1	Lean	<u>20</u>
4.2.2	iLean	<u>22</u>
5	Muutosten johtaminen Itellassa	<u>25</u>
6	Muutoksen onnistumisen kriteerit	<u>26</u>
6.1	Muutostarve	<u>27</u>
6.2	Visio ja muutostavoite	<u>28</u>
6.3	Henkilöstön osallistaminen	<u>30</u>
6.4	Viestintä	<u>31</u>
6.5	Muutosjohtaminen	<u>34</u>
7	Viitekehys	<u>37</u>
8	Tutkimuksen toteuttaminen.....	<u>38</u>
8.1	Hyvän tutkimuksen perusvaatimukset.....	<u>38</u>
8.2	Tutkimusmenetelmät	<u>40</u>
8.3	Haastattelu.....	<u>43</u>
8.3.1	Haastattelijat	<u>44</u>
8.3.2	Haastateltavat	<u>45</u>
8.3.3	Haastattelurunko.....	<u>48</u>
8.3.4	Virhelähteet	<u>50</u>
9	Tutkimuksen tuloksia.....	<u>52</u>

9.1 Muutoksen onnistumisen arviointi.....	<u>54</u>
9.2 Tarve	<u>54</u>
9.3 Tavoitteet.....	<u>54</u>
9.4 Henkilöstön osallistuminen.....	<u>54</u>
9.5 Viestintä	<u>54</u>
9.6 Muutosjohtaminen	<u>54</u>
10 Yhteenveto ja kehitysehdotukset.....	<u>55</u>
10.1 Kehitysehdotuksia ja hyviä käytänteitä toteutuneesta iLean-muutoksesta	<u>55</u>
10.2 Oman työn arviointi.....	<u>58</u>
10.3 Jatkotutkimusaiheita.....	<u>59</u>
Lähteet	<u>60</u>
Liitteet.....	<u>68</u>
Liite 1. Kutsu to 21.3. klo 14.00 alkavaan haastatteluun.....	<u>68</u>
Liite 2. Teemahaastattelun runko. Sivu 1.....	<u>69</u>
Liite 3. Teemahaastattelun runko. Sivu 2.....	<u>70</u>
Liite 4. Haastateltavien arvosanat teemoittain ja ryhmittäin.....	<u>71</u>
Liite 5. Haastateltavien arvosanat teemoittain ja yhteinen keskiarvo.	<u>72</u>
Liite 6. Työntekijöiden esittämät ehdotukset.....	<u>73</u>

1 Johdanto

”Muutoksen nopeus on vauhdikas, eikä se näytä hidastumisen merkkejä lähiaikoina.” - sanoo yksi maailman tunnetuimista johtamisen asiantuntijoista Kinsey Goman (ASME 2011; CKG 2012). Muutosten vauhti on puhuttanut myös muutosjohtamisen guria, Harvard Business Schoolin professoria John Kotteria (Forbes 2012).

Organisaatiot pyrkivät kehittymään ja kehittämään itseään, minkä takia niissä toteutetaan erilaisia muutoksia. Kinsey Gomanin mukaan muutokset ovat kuitenkin erilaisia tänä päivänä. Nykyään puhutaan pikemminkin jatkuvien, päällekkäisten ja kiihtyvien muutosten tulvista, jotka ovat mullistaneet monien organisaatioiden elämää. Siirtyminen kertaluonteisesta muutoksesta jatkuvien muutosten tilaan on pakottanut organisaatioita sopeutumaan tilanteeseen sekä ennakoimaan sitä. (ASME 2011.)

Opinnäytetyössä perehdytään jatkuvan kehittämisen menetelmään eli Lean - toimintafilosofiaan, joka on otettu toimeksiantajayrityksessä käyttöön.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen osapuolina ovat toimeksiantaja eli Itella Posti Oy. Sen edustajana ja opinnäytetyön yhteyshenkilönä toimii Logistiikkakeskuksen tuotantopäällikkö Janne Mattila. Toinen opiskelijoista työskentelee Itellan Logistiikkakeskuksessa, jossa otettiin pilottina käyttöön iLean-toimintamalli. Itellan Logistiikkakeskus on ensimmäinen Itella Posti Oy:n lajittelukeskuksista, jossa iLeania on sovellettu. (Ketola, J. 21.12.2012). iLean nimi muodostuu sanoista Itella, josta tulee ”i”, ja Lean. Lean on alun perin Toyotan luoma käsitys menestyvästä yritystoiminnasta. Käsitteen mukaan hyvien tulosten saavuttamiseen ja organisaation kilpailukykyyn ylläpitämiseen vaaditaan prosessien jatkuvaa kehittämistä ja parantamista. (Rother 2011, esipuhe.)

Tutkimusta laativat opiskelijat ovat erikoistuneet opinnoissaan henkilöstöhallintoon ja muutosjohtamiseen, mitä tutkimuksessa pyritään hyödyntämään. Krista Lentämäki on ollut kouluttamassa Logistiikkakeskuksen henkilöstölle yhtä Lean-toimintamenetelmää, joten toimeksiannolle on hyvät valmiudet.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoite

Tutkimusongelma on kaikkien tutkimusten lähtökohtana (Uusitalo 1995, 52-54). Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 13-15) mukaan tutkimusongelmana voidaan pitää tutkijaa askarruttavaa kysymystä. Täytyy kuitenkin ymmärtää, että alussa on yleensä olemassa vain jokin kiinnostuksen alue ja tutkimusongelma täsmentyy vasta prosessin edetessä (Hirsjärvi & Hurme 2006, 13).

Tutkimustavoite määriteltiin toimeksiantajan edustajan tuotantopäällikkö Janne Mattilan kanssa tapaamisessa (25.10.2012) ja käydyssä sähköpostikeskustelussa (13.11.2012). Tutkimuksen tavoitteeksi määritettiin toteutuneen iLean-muutoksen läpiviemisen onnistumisen arviointi henkilöstön näkökulmasta muutosjohtamisen teorioiden apuna käyttäen. Onnistunutta muutosta arvioitaessa on määritettävä mittarit, joilla sitä mitataan. Työn tuloksena syntyneitä analyysejä ja sen yhteydessä esitettyjä kehitysehdotuksia sekä hyviä käytänteitä pyritään kokoamaan, jotta yritys voisi tulevaisuudessa käyttää vastaavissa hankkeissa ja muutosprojekteissa. Havaintoja voidaan toivottavasti hyödyntää Itellan pääkaupunkiseudun muissa toimipisteissä. Tavoitteena on, että hyväksi koettuja toimintatapoja voidaan mallintaa ja virheet pyritään puolestaan kääntämään oppimistilanteiksi. (Mattila, J. 25.10.2012.)

Opiskelijoiden tavoitteena on kehittää omaa osaamistaan sekä saada käytännön työelämän kokemusta. Tutkimuksen aikana opiskelijoiden on tarkoitus oppia Lean-toimintamallin peruseriaatteita, joita he voivat soveltaa tulevaisuudessa.

Tutkimuksemme tavoitteet ovat:

1. Arvioida mahdollisimman kattavasti toteutunutta iLean-muutoksen läpiviemisen onnistumista henkilöstön näkökulmasta muutosjohtamisen teorioita apuna käyttäen.
2. Koota kehitysehdotukset ja hyvät käytänteet.

1.3 Rajaukset

Tutkimus ja opinnäytetyön kirjoittaminen on rajattu aikavälille marraskuu 2012-toukokuu 2013. Ryhmähaastatteluaineisto kerättiin 21.3.-22.3.2013. Tämän tutkimuksen kohderyhmä on Itellan Logistiikkakeskuksen pakettilajittelun henkilöstö mukaan lukien esimiehet. Pakettilajittelussa työskentelee lähemmäs 400 henkeä. Logistiikkakeskuksessa on toimintaa vuorokauden ympäri ja työtä tehdään kolmessa vuorossa. Kohderyhmästä harkintavaraisesti valitaan henkilöitä edustamaan kohdejoukkoa, sillä koko kohderyhmän edustavuutta ei resurssien takia voida tutkimuksessa taata. Tutkimustiedon yleistettävyyden kannalta pyritään tutkimukselle valitsemaan sellaiset olosuhteet, jotka ovat rinnastettavissa koko kohderyhmään. (Erätuuli, Leino & Yli-Luoma 1994, 17-18.)

Taulukko 1. Rajaukset

Rajauksia	Tässä työssä
Ajallinen raja tutkimusaineiston keruu	marraskuu 2012 – toukokuu 2013 21.-22.3.2013
Kohderyhmä	Itellan logistiikkakeskus -> pakettilajittelu
Teoria	Muutos -> Lean
Näkökulmat	Muutosprosessi -> onnistumisen arviointi Henkilöstön näkökulma

2 Itella

Tässä kappaleessa kuvataan opinnäytetyön toimeksiantajayritystä, joka on Itella Posti Oy. Kappaleessa 2.1 kerrotaan puolestaan tarkemmin tutkimuskohteesta, joka on Itellan Vantaalla sijaitseva logistiikkakeskus.

Itella on kansainvälinen palveluyritys, jonka perimmäisenä tehtävänä on asiakkaiden tieto- ja tuotevirroista huolehtiminen. Käytännössä tämä tarkoittaa kuluttaja- ja yritysasiakkaiden lähetysten perille toimittamista asiakkaille luvatus palvelutason mukaisesti. Itellan toiminnan tarkoituksena parantaa yritysasiakkaiden liiketoimintaa tarjoamalla taloushallinnon ja palvelulogistiikan ratkaisuja, joiden avulla yritysasiakkaiden on tarkoitus menestyä. Yksityisasiakkaille Itella tarjoaa koko maan kattavat postipalvelut. Itella-konsernilla on toimintaa 12 maassa; Euroopassa sekä Venäjällä. Vuonna 2011 yhtiön liikevaihto on ollut 1 900 miljoonaa euroa ja työntekijöitä 27 500 työntekijää. (Itella Oyj 2012a; Itella Oyj 2012c.)

Tietovirroista puhuttaessa, tarkoitetaan taloushallinnon palveluita, joita Itella Informaatio on tarjonnut 1980-luvulta asti. Itella Informaatio on yksi organisaation kolmesta liiketoimintaryhmästä. Opinnäytetyön painopiste tulee kohdistumaan Itella Viestinvälitykseen, jonka alaisuuteen tutkimuskohteena oleva Logistiikkakeskus sijoittuu. Viestinvälitys mahdollistaa koko maan kattavat postipalvelut Itella Posti Oy:n välityksellä. Itella Viestinvälitys on liiketoimintaryhmistä juuri se, joka mielletään entiseksi Postiksi. Yhtiön nimi on vaihtunut Itella Oyj:ksi vuonna 2007. Organisaation kolmas liiketoimintaryhmä on palvelulogistiikan auto-, meri- ja lentorahtipalveluita tuottava Itella Logistiikka, joka huolehtii myös asiakkaiden varastointipalveluista. (Itella Oyj 2012a; Itella Oyj 2012d-e.)

2.1 Logistiikkakeskus

Logistiikkakeskuksessa lajitellaan Etelä-Suomesta lähtevät ja sinne saapuvat pakettilähettykset. Perimmäisenä tehtävänä on yhdistää lähetykset tuotteen ja kohdepostinumeron perusteella oikeisiin kuljetusyksiköihin pakettien jatkokäsittelyä varten. Logistiikkakeskuksessa käsitellään päivittäin keskimäärin 86 000 pakettia. Perusarvona

resurssisuunnittelussa, jota pidetään toiminnan suunnittelun tärkeimpänä työkaluna, käytetään 80 000 pakettia per vuorokausi. Perusarvo vaihtelee sesongin mukaan. Joului on logistiikkakeskuksen ruuhkaisinta aikaa, jolloin vuorokaudessa lajitellaan peräti 140 000 pakettilähetystä. (Volanen, J. 23.11.2012.)

Pakettilajittelutoimintoihin kuuluvat pakettien syöttäminen lajittelukoneille, koodaaminen sekä luisulajittelu. Logistiikkakeskuksen lajitteluprosessin jälkeen kuljetus- ja jakeluverkko toimittaa lähetykset seuraavaan jakeluterminaaliin tai suoraan asiakkaille – paketin toimitus- ja vastaanottotavasta riippuen. Logistiikkakeskuksen tuotantopäällikkönä toimii Janne Mattila, joka on myös opinnäytetyön toimeksiantaja. (Itella Oyj Intranet Suomi 2012a; Logistiikkakeskuksen Toimintakäsikirja 2011, 4.)

2.2 Logistiikkakeskuksen henkilöstö

Viimeisimmät saatavilla olevat tiedot Logistiikkakeskuksen henkilökunnasta on päivätty 31.12.2012. Niiden mukaan Logistiikkakeskuksessa on 391 työntekijää, joista miehiä on 303 ja naisia 88. Taulukko 2 kertoo henkilöstön sukupuolijakaumasta myös prosentuaalisesti. Sen mukaan miehiä on 77,5 prosenttia ja naisia 22,5 %. (Pajala, T. 12.2.2013.)

Taulukko 2. Logistiikkakeskuksen henkilöstön sukupuolijakauma

	Miehet	Naiset	Yhteensä
Henkilöstömäärä	303	88	391
% - prosenttiosuus	77,5 %	22,5 %	100%

Taulukossa 3 on esitetty tiedot siitä, miten henkilöstö jakautuu palveluksessaoloajan mukaan. Siitä käy ilmi, että suurin osa (36 %) henkilöstöstä on ollut Itellan palveluksessa 6:sta 15:een vuotta. Toiseksi suurin ryhmä (35 %) on ollut töissä 1-5 vuotta. 12 prosenttia on ollut yrityksen palveluksessa jo yli 20 vuotta, tämä viittaa samalla siihen, että yrityksen henkilöstö on erittäin sitoutunut työhönsä. (Pajala, T. 12.2.2013.)

Taulukko 3. Logistiikkakeskuksen henkilöstön palveluksessaoloaikajakauma

Palveluksessaoloaika	Henkilöitä	Osuus koko henkilöstöstä, %
Alle vuosi	58	15
1-5 vuotta	137	35
6-15 vuotta	142	36
16-20 vuotta	8	2
21-25 vuotta	21	5,5
yli 25 vuotta	25	6,5
<i>Yhteensä</i>	<i>391</i>	<i>100</i>

Logistiikkakeskuksessa on toimintaa vuorokauden ympäri, jolloin henkilöstö tekee töitä kolmessa vuorossa: aamuvuorot alkavat kello 6:30-9:30, iltavuorot alkavat kello 12:00, 14:30, 15:30, 16:09, 17:09 ja 18:09 sekä yövuorot alkavat kello 22:00. Aamu- ja iltavuoroja tekee 129 työntekijää, jotka kiertävät vuorosta toiseen. Pelkästään iltavuoroja tekee 101 henkilöä, vain aamuvuoroja tekee 16 ihmistä ja yövuoroja tekee 62 henkilöä, sekalaisia vuoroja tekee 37 henkilöä. Näihin tietoihin ei ole laskettu mukaan pitkällä poissaololla olevia työntekijöitä, esim. sellaisia, jotka ovat opintovapaalla, palkattomalla vapaalla, perhevapaalla jne. Työvuorolistoilla ei ole hallinnossa työskenteleviä henkilöitä. Logistiikkakeskuksen pakettilajittelussa työskentelee myös työnjohtajia eli yhteensä 11 esimiestä, 2 vuorovastaavaa ja 14 ryhmävastaavaa. (Pajala, T. 12.2.2013.)

Taulukossa 4 on esitetty tiedot eri vuoroissa työskentelevien henkilöiden määristä ja niiden prosentuaalinen osuus tällä hetkellä tiedossa olevasta henkilöstömäärästä pois-sulkien hallintotehtäviä hoitavat ja eri syistä pitkään poissaolevat.

Taulukko 4. Vuorotyöntekijät ja heidän osuus henkilöstöstä

Vuorot	Määrä	Osuus, %
Kierto aamu-päivä – vuorot	129	42
Pelkkä aamuvuoro	16	5
Pelkkä iltavuoro	101	33
Yövuoro	62	20
<i>Yhteensä</i>	<i>308</i>	<i>100</i>

Henkilöstölehti Pointerissa ilmestyneen artikkelin mukaan Itella on erittäin iso maahanmuuttajien työllistäjä. Vuonna 2009 Itellassa työskenteli jo noin 800 henkilöä 71 eri maasta. Tällä hetkellä Itella Posti Oy:ssä varhaisjakelussa pääkaupunkiseudulla työskentelee 1 200 henkilöä, joista 25 prosenttia ovat maahanmuuttajia. Vantaan logistiikkakeskuksessa, johon tutkimuksemme kohdistuu, työskentelee 450 henkilöä, joista 30 prosenttia maahanmuuttajia, jotka tulevat 24 eri maasta. (Akkanen 2013, 5.)

3 Muutosprosessi ja sen eri vaiheita

Auttaakseen lukijaa ymmärtämään muutosprosessin eri vaiheita ja niihin liittyviä vaiheita, tässä luvussa esitetään muutamia muutosprosessimalleja. Lanningin ym. (1999, 16) mukaan muutoksenhallinnasta ja toteutuksesta on esitetty yleisiä muutosjohtamisen teorioita sekä erilaisia järjestelmällisiä malleja, jotka havainnollistavat muutosprosesseja toisiaan seuraavien vaiheiden avulla. Näitä vaiheistettuja malleja voidaan kutsua myös kriittisiin menestystekijöihin pohjautuviksi malleiksi, sillä vaiheiden sisältämiä asiakokonaisuuksia ja toimenpiteitä pidetään kriittisinä muutoksen onnistumisen kannalta, jotka viimekädessä ratkaisevat projektin onnistumisen tai epäonnistumisen (Lanning ym. 1999, 16).

Kotter, yksi maailman tunnetuimmista muutosjohtamisen asiantuntijoista, toteaa, että muutosjohtamisessa organisaatiot tyypillisesti turvautuvat erilaisiin malleihin tai työkaluihin, kuten diagnostiikan arviointeihin ja analyysiin, erikoisiin kommunikointitekniikkoihin sekä koulutusmoduuleihin. Kotterin mukaan tulisi kuitenkin muistaa, että tällainen lähestymistapa työkalujen valinnassa on tehokas silloin, kun organisaation tavoitteet ovat selkeät, ja yrityksen tulisi siirtyä pisteestä A pisteeseen B. (Kotter 2012, 48.)

Seuraavaksi esitellään Huuhtasen muutosprosessimallia. Kyseinen malli on valittu sen takia, että se tuo esiin sekä teknisen että inhimillisen näkökulman muutosjohtamiseen. Kyseinen malli oli kehitetty muutoskirjallisuuden analyysin, yritysjohton kouluttajien ja työpsykologisen muutostutkimuksen johtopäätösten pohjalta. Tärkeänä pidämme sitä, että tässä mallissa tiedottaminen ja osallistuminen liittyvät muutosprosessin jokaiseen vaiheeseen. (Huuhtanen 1994 teoksessa Lindström 1994, 171-172.)

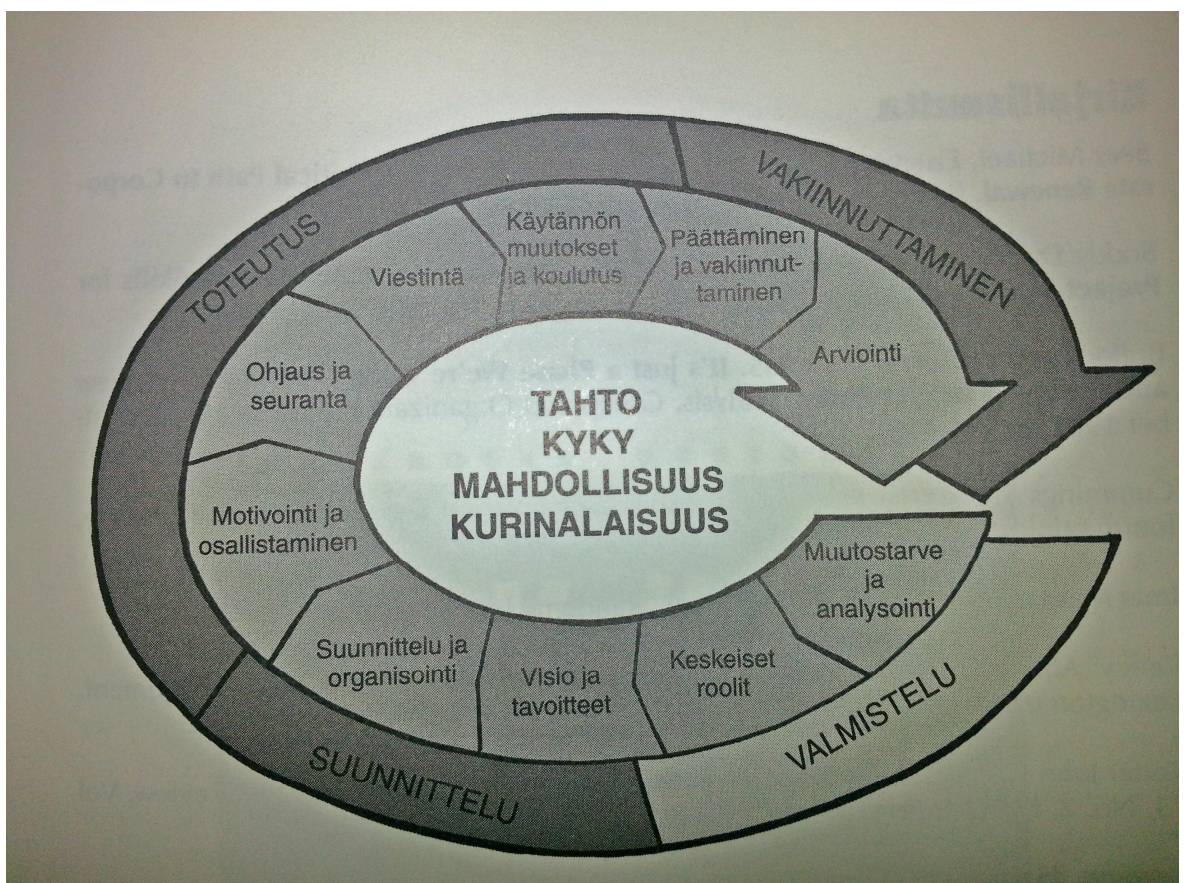
Taulukko 5. Muutosprosessimalli

Prosessin vaihe	Tekninen näkökulma	Inhimillinen näkökulma	
VAIHE I muutostarpeen tunnistaminen ja tavoitteen asettaminen	<ul style="list-style-type: none"> - sisäiset ja ulkoiset muutos-paineet - mitä pitää muuttaa? - muutosten numeeriset ja toiminnalliset (esim. organisaatio, toimintatapa, osaaminen) tavoitteet 	<ul style="list-style-type: none"> - muutostarpeiden ymmärtäminen - muutostavoitteiden ymmärtäminen - sitoutus tavoitteisiin - muutosten konkretisointi ja omakohtaistaminen 	Tiedottaminen ja osallistuminen
VAIHE II muutosedellytysten tunnistaminen	<ul style="list-style-type: none"> - aikatekijä - tekniset mahdollisuudet - voimavarat - fyysiset puitteet - ympäristötekijät 	<ul style="list-style-type: none"> - työilmapiiri - johtamisilmasto - osaaminen 	
VAIHE III muutoksen toteutustavan valinta	<ul style="list-style-type: none"> - olemassa oleva organisaatio - valtuudet - osaaminen - järjestelmät - voimavarat 	<ul style="list-style-type: none"> - henkilöstön motivointi - muutosvastarinnan lieventäminen - muutosvalmiuksien luominen 	
VAIHE IV muutosprosessin toimeenpano	<ul style="list-style-type: none"> - toimenpidesuunnitelmat - aikataulut - budjetit 	<ul style="list-style-type: none"> - osaamisen kehittäminen - kannustaminen 	
VAIHE V seuranta ja arviointi	<ul style="list-style-type: none"> - seuranta- ja tarkistusmenetelyt 	<ul style="list-style-type: none"> - palkitseminen 	

Taloudellisen ja teknisen näkökulman huomioonottaminen koko muutosprosessin aikana on erittäin tärkeä, koska muutostarpeet ilmaantuvat aiempaa useammin arvaamattomina. Ensimmäisessä vaiheessa pyritään ymmärtämään ja tunnistamaan muutostarpeet ja –tavoitteet, sitoutumaan niihin ja omakohtaistamaan muutos. Selkeät tavoitteet ovat hallitun muutoksen edellytys, koska työyhteisöllä on oltava kuva siitä, mihin ollaan menossa. Muutoksia ei hyväksytä, ellei ole ymmärrystä siitä, mihin niillä pyritään. Muutoksen toteutumista on erittäin vaikea seurata ja arvioida ilman etukäteen asetettuja tavoitteita. (Huuhtanen 1994 teoksessa Lindström 1994, 171-172.)

Toisessa vaiheessa pyritään tunnistamaan muutosedellytyksiä. Niistä "kovien" reunaehtojen, kuten aikataulut, resurssit, tekniikka jne., tunnistaminen on helppoa. Inhimillisten muutosedellytysten tunnistamisen tärkeimpiä kaluja ovat työyhteisön ilmapiiri sekä yksilöiden ja yhteisön osaaminen, joihin vaikuttaa työyhteisön johtamisilmapiiri. Muutoksen aloitus- ja toteutustapa vaikuttaa ihmisten motivaatioon ja sitoutumiseen muutokseen. Muutosprosessin toimeenpanon ja läpiviemisen onnistuminen riippuu edellisten vaiheiden pohjatyöstä. Viimeisessä vaiheessa seurataan ja arvioidaan muutoksen onnistumista. Arviointi usein toteutetaan kysely- ja arviointilomakkeiden avulla, jolloin muutokseen osallistuneiden omat arviot ovat tärkeimmässä roolissa. (Huuhtanen 1994 teoksessa Lindström 1994, 173-175.)

Toinen muutosprosessin malli, jota esitellään tässä luvussa, on Lanningin & Roihan & Salmisen (1999, 29) luoma liiketoiminnan kehitysprojektin malli.



Kuvio 1. Liiketoiminnan kehitysprojekti

Lanningin ym. (1999, 29) mukaan onnistuneen kehitysprojektin perustan muodostavat tahto, kyky, mahdollisuus sekä kurinalaisuus. Vaikka usein vaiheisiin perustuvia malleja

kritisoidaan, tällainen muutoksen esittelytapa on hahmottamisen kannalta mielekäs. Kehitysprojekti voidaan jakaa ajallisesti neljään vaiheeseen, joista kunkin aikana painotuvat eri asiat. Esimerkiksi valmisteluvaiheessa on tärkeä analysoida muutostarve ja päättää keskeisistä rooleista. Suunnitteluvaiheessa hahmotetaan visio ja tavoitteet, suunnitellaan ja organisoidaan projekti. Sitä seuraa toteutusvaihe, johon kuuluu motivointi ja osallistaminen, ohjaus ja seuranta, viestintä sekä käytännön muutokset ja koulutukset. Viimeisenä vaiheena mallissa on muutoksen vakiinnuttaminen, johon kuuluu muun muassa arviointi. (Lanning ym. 1999, 27-29.)

Näiden kahden esimerkin avulla esitämme muutaman tämän opinnäytetyön kirjoittajien huomion. Kummassakin mallissa voidaan nähdä, että seuranta ja arviointi ajoittuvat projektien loppuvaiheeseen, vaikka mielestämme niiden kuuluisi olla jatkuvia, mikä helpottaisi huomattavasti muutoksen läpiviemistä ja mahdollisten virheiden korjaamista varhaisessa vaiheessa. Lanningin ym. mallissa osallistuminen ajoittuu toteutusvaiheeseen. Mielestämme motivaatio ja henkilöstön osallistaminen ovat olennaisia onnistuneen muutoksen kannalta, sillä motivoitunut henkilöstö saattaa tuoda uusia näkökulmia ja ideoita muutosprosessin eri vaiheissa.

Eroavaisuus, joka voidaan huomata Lanningin ym. ja Huuhtasen mallien välillä, näkyy viestinnässä/kommunikaatiossa. Huuhtanen painottaa sen tärkeyttä sijoittaen sen koko projektin ajan kestävään vaiheeseen, kun taas Lanningin ym. mallissa viestintä tulee vasta toteutusvaiheessa. Meidän mielestämme viestintä on yksi tärkeimmistä muutosten onnistumisen avainedellytyksistä.

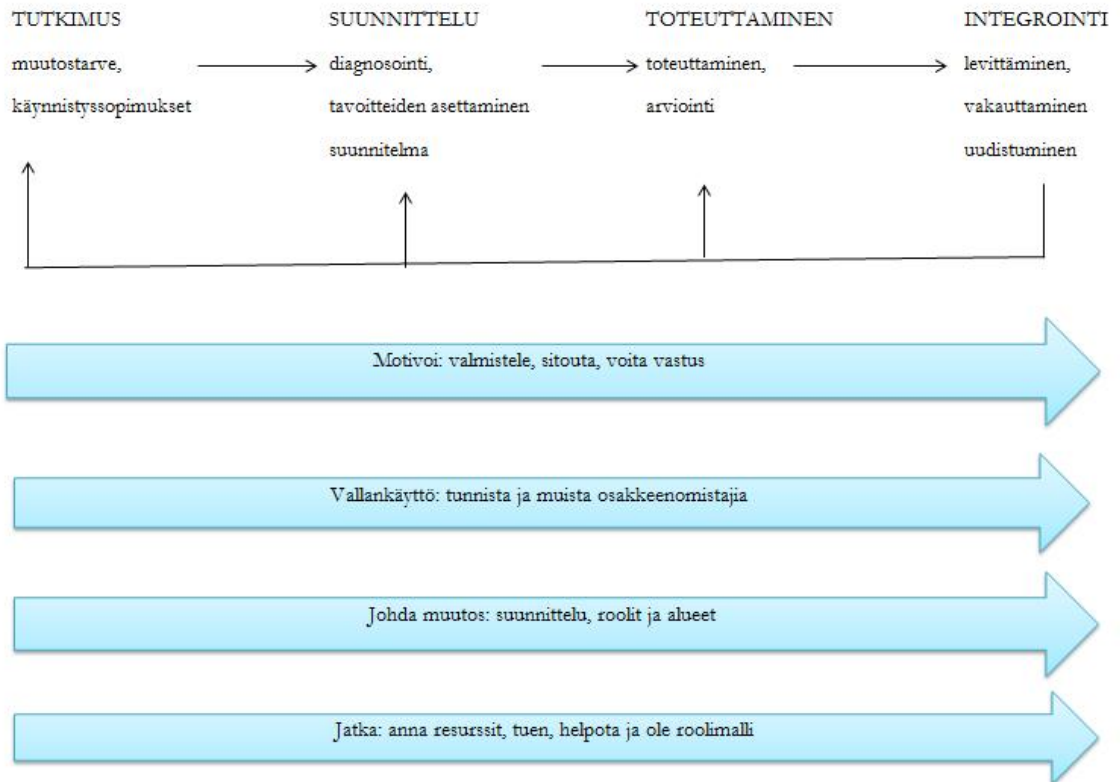
Tutkiessamme kirjallisuutta muutosjohtamisen teorioista törmäsimme Tuomisen kehittämään muutosjohtamisen kehittämismalliin, jossa näkyy yhdeksän päävaihetta: kehityskohteiden ja tavoitteiden määrittely, kehityssuunnitelmiin sitoutuminen, tavoitteet mitattaviksi projekteiksi, kehitysohjelman arviointi, kehitysprojektien käynnistys, kehitysprojektien toteuttaminen ja seuranta, kehityskokemusten vaihtaminen, kehitysprojektin viimeistely sekä johdon jatkuva kiinnostus. Kyseinen malli on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Tuomisen tulevaisuuden hallinnan kehittämismalli

Tuomisen mallissa muutos toteutetaan projekteina. Pidämme hyvänä sitä, että tavoitteita on helppo mitata, jos muutos toteutetaan pienemmissä projekteissa. Tämän mallin Kokemusten vaihtaminen -vaihe, jota muissa muutosprosessimalleissa ei ole, on mielestämme erittäin tärkeä. Ihmiset pääsevät refleктоimaan, vaihtamaan kehityskokemuksia ja löytämään uusia, parhaita, käytänteitä. Meidän mielestä Tuomisen mallista puuttuu inhimillinen näkökulma verrattuna esimerkiksi HUUHTASEN malliin.

Seppänen (Lehtinen-Toivola syksy 2011) on luonut oman muutosprosessin mallin, josta myös poimittiin tärkeitä muutoksen onnistumisen kriteerejä luvussa 7. Malli on esitetty kuviossa 3. Siinä muutosprosessi jaetaan neljään vaiheeseen: tutkimukseen, jossa selvitetään muutostarve; suunnitteluun, jossa asetetaan tavoitteita ja laaditaan suunnitelma; toteuttamiseen, jolloin muutos toteutetaan ja arvioidaan; sekä integrointiin, jolloin tapahtuu vakauttaminen ja uudistuminen. Koko muutosprosessin aikana Seppäsen (Lehtinen-Toivola syksy 2011) mallissa näkyy motivointi, muutosjohtaminen, vallankäyttö eli osakkeenomistajien tunnistaminen sekä jatkuvuus, jolloin muutosta tuetaan muun muassa resursoinnilla. Näitä muutosprosessia tukevia toimia pidämme erittäin merkittävinä muutoksen läpiviemisessä.



Kuvio 3. Seppäsen muutosprosessin malli

4 Muutoksen toteutustapoja

Kun nykytila ja tavoitetila ovat tiedossa, täytyy valita tapa, jolla muutos toteutetaan. Toteutustapoja on erilaisia: pilottiprojekti, jatkuva kehittäminen, shokkialoitus jne. Kappaleen tarkoituksena osoittaa lukijalla, että muutoksen toteutustavan voi valita ja Itellassa on edellä mainituista tavoista valittu jatkuva kehittäminen. (Lehtinen-Toivola kevät 2012.)

Organisaatiomuutoksen toteutustapaan vaikuttaa eri asiat, kuten minkälaisia riskejä toteutukseen liittyy, mitä muutoksella tavoitellaan ja millaisia vaatimuksia muutosjohtajuudelle on asetettu. Muutokset voivat olla hyvinkin erilaisia muutoksen toteutukselle varatun ajan ja muutoksen laaja-alaisuuden suhteen. Jos esimerkiksi muutoksen toteuttamisella tähdätään laaja-alaisiin muutoksiin, muutosjohtamiseen kohdistuu enemmän paineita. (Stenvall & Virtanen 2007, 26.) Koska toiset omaksuvat muutoksen nopeammin, heitä voidaan pitää muutoksen innovaattoreina, jotka ovat halukkaita osallistumaan muutokseen aktiivisesti. Enemmistö organisaation ihmisistä kuitenkin odottaa ja katsoo, miten muutos etenee. (Lehtinen-Toivola kevät 2012; Rother 2011, 228.)

Tuominen (2000, 279) suosittelee muutoksen aloittamista pilottiohjelmalla, koska se on tapa testata rohkeitakin ideoita ja hallita riskejä. Samalla hän toteaa, että pilotille pitäisi antaa mahdollisuus onnistua luomalla mahdollisimman optimaaliset olosuhteet, riittävästi vastuita, valtuuksia ja vapautta. Pilotille ei kuitenkaan pidä antaa pienintäkään epäonnistumisen mahdollisuutta. (Tuominen 2000, 279.)

Muutoksen toteuttamista kannattaa tarkastella henkilöstön näkökulmasta, koska henkilöstö on jatkuvan kehittämisen kaltaisessa muutoksessa avainasemassa. Työhyvinvoinnin kannalta on järkevintä toteuttaa muutos osissa, sillä tietty pysyvyys luo turvallisuuden tunnetta. (Stenvall & Virtanen 2007, 14-15, 57.)

4.1 Prosessien kehittäminen ja erilaisia kehittämismenetelmiä

Historia on osoittanut, että monet näennäisesti suuret ja äkilliset muutokset ovat kehittyneet hitaasti aikojen saatossa; emme vain ole havainneet tai ottaneet vakavasti, pieniä,

muutosta edeltäviä muutoksia (Rother 2011, 131). Organisaatiot ympäri maailmaa pyrkivät selviytymään teknologiainnovaatioiden, kasvavien asiakasvaatimusten, kilpailupainneiden, globalisaation ja taloudellisen epävakauden keskellä. Yksilöiden ja organisaatioiden tulisi kehittyä menestyäkseen turbulenssiaikoina tämän kaiken monimuotoisuuden ja epävakauden keskuudessa. Vain jatkuvasti muuttuvat yritykset pystyvät saavuttamaan suunnatonta kilpailuetua. (AMA 2006.)

Aika usein sanotaan, että muutos on ainoa pysyvä ilmiö nykyajan organisaatioissa (Armstrong 2009, 167). Kirjallisuudessa esitetään monia muutostyyppejä, joita voi luokitella ajan, muutoskohteen ja muiden kriteerien mukaan. Armstrongin (2009, 167-173) ehdottamat seitsemän muutostyyppiä ovat seuraavat: vähittäinen, strateginen, organisaatiotason muutos, prosessi- ja toimintatapamuutos, kulttuurimuutos, käyttäytymisen muutos sekä kehittyvä muutos.

Vähittäinen muutos tarkoittaa hidasta muuttumista, jota toteutetaan osissa. Strateginen muutos viittaa lähinnä suureen, pitkäaikaiseen ja koko organisaatiota koskevaan laajaan muutokseen, jonka avulla pyritään määrittämään tulevaisuuden kehitystä. Organisaation tason muutos käsittää enimmäkseen organisaatiomuutoksia, jolloin yrityksen struktuuri muuttuu. Prosessi- ja toimintatapamuutokset nimensä mukaisesti tarkoittavat muutoksia toiminnassa, jos esimerkiksi käyttöön otetaan uutta järjestelmää. Kulttuurimuutos vaatii organisaatiokulttuurin muuttumista. Käyttäytymisen muuttuminen tarkoittaa organisaation jäsenten käyttäytymisen muuttumista. (Armstrong 2009, 167-173.)

Green (2007, 21-23) teoksessaan ehdottaa toisenlaista luokittelua, jossa erottuvat neljä päätyyppiä eli sopeutuminen, uudistaminen, mullistus tai vallankumous sekä kehitys. Sopeutuminen tarkoittaa sitä, että muutosta toteutetaan hitaasti, vaiheittain uusien aloitteiden kautta. Rekonstruointi tai uudistaminen viittaa muutokseen, jolla pyritään uudelleen järjestämään toimintatavat, tällainen muutos on yleensä nopea ja dramaattinen. Evoluutio tai kehitys toteutetaan vähitellen, toisiinsa liittyvien vaiheiden ja projektien kautta. Mullistus tai vallankumous on perustavanlaatuinen, transformatiivinen muutos, jota viedään läpi organisaation monilla tasoilla suhteellisen lyhyessä ajassa. (Green 2007, 21-23.)

Erilaiset muutokset vaativat erilaisia toteutustapoja, joilla onnistuneesti viedään muutos läpi, hyväksytään muutos organisaatiossa sekä tehokkaasti sitoutetaan henkilöstö siihen (Suite101 - Collaborative publishing community, 2012). Muutokset voivat kohdistua toimintatapoihin, työn organisointiin ja jakoon, henkilöstöön, asemaan ja osaamiseen, työvälineisiin, tuotteisiin ja palveluihin, sääntöihin, ohjeisiin tai työprosesseihin sekä toimintaympäristöön. Muutokset saattavat olla nopeita ja yllättäviä tai hitaita, jatkuvia tai kertaluonteisia, samanaikaisia, lomittaisia tai peräkkäisiä. Muutosten sisällön ja luonteen perusteella päätetään muutosprosessin kulusta. Kilpailukykyä säilyttämiseksi yritykset pyrkivät jatkuvaan kehittämiseen ja parantamiseen. (Työterveyslaitos 2012.)

Mattilan (2007, 203) mukaan yhä useampi yritys perustaa toimintaansa jatkuvalla evoluutiolle, jolloin muutos tulee osaksi organisaation arkipäivää. Sana "kehittäminen" viittaa siihen, että muutos ei sisällä pelkästään asioiden toteuttamista, vaan myös viittaa niitä ohjaavien arviointien muuttumista sekä parannusehdotusten laatimista. Useimmiten, jos toiminnan kehittäminen on saanut alkunsa yhden toimivan ryhmän ongelmista, sen tavoitteeksi yleensä tulee juuri kyseisen ryhmän ongelmien poistaminen. Tämä on aika tyypillistä tapauskohtaisille eli idiografisille hankkeille. Toimintaa on kuitenkin mahdollista kehittää myös siten, että sillä pyritään vaikuttamaan kaikkiin samanlaisiin toimintatilanteisiin. Niistä kehitetään yleispäteviä toimintamalleja. (Tuote ja tieto 2007.)

Voidaan sanoa, että organisaation kehittäminen on suunnitelmallista toimintaa, jossa käytetään käyttäytymistieteellisiä tietoja ja taitoja organisaation toiminnan kehittämiseen. Käyttäytymistieteellinen näkökulma painottaa ihmisten omien näkökulmien esiin saattamista sekä korostaa auttamistoimintaa, joka tapahtuu palautteenantoina, jotta ihmiset kykenisivät havaitsemaan oman toimintansa vaikutuksen muihin. (Kuusipalo 2006, 5-10.)

On olemassa erittäin paljon erilaisia organisaation kehittämisen menetelmiä, joilla ITEL-tavoin pyritään organisaation syvälliseen muutokseen eli transformaatioon. Tällainen syvällinen muutos tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaatio kykenee hahmottamaan itsensä uudella tavalla, jolloin organisaation ajattelu, kieli sekä kulttuurinen mentaliteetti muuttuvat. Tällaiset syvälliset muutokset ovat jatkuvan kehittämisen perustana. (Kuusipalo 2006, 15-18.) Organisaation kehittämisen menetelmiä ovat

esimerkiksi peilitekniikka, palautekyselyt, prosessikonsultaatiot, toimintatutkimukset, työnohjaus, ratkaisukeskeiset lähestymistavat, organisaatioilmaston mittaaminen, laatu-piirit, aloite-toiminta organisaatioissa jne. (Kuusipalo 2006, 19; Tuote ja tieto 2007.)

Liiketoiminnan kehittämisen malleja ja oppeja syntyy kiihtyvällä vauhdilla kansainväli-sissä konsulttitoimistoissa, suurten yritysten sisäisissä konsultointiyksiköissä sekä kor-keakouluissa. Malleja ja oppeja tulee nopeammin kuin yhdenkään mallin kunnollinen käyttöönnotto omassa toiminnassa kestää. Englanninkielisiä ja japaninkielisiä käsitteitä liikkuu ja syntyy jatkuvasti. (Alasointi yms. 1997, 284-285.) Tämän runsauden takia pää-timme tutustua tarkemmin jatkuvaan kehittämiseen sekä keskittyä tässä opinnäytetyössä nimenomaan Itellan käyttämään iLean-toimintamalliin.

4.2 Jatkuva kehittäminen

Mitä jatkuvalla kehittämisellä siis tarkoitetaan? Johtamisprosessia, jossa jatkuvasti tark-kaillaan ja arvioidaan asiakasarvoa tuottavia jakeluprosesseja, parannetaan niiden te-hokkuutta, hyötysuhdetta sekä joustavuutta, kutsutaan jatkuvaksi kehittämiseksi. Siitä usein käytetään englanninkielisiä lyhenteitä, kuten CI eli continuous improvement tai CIP eli continuous improvement of processes. Jatkuva kehittäminen on ihmislähtöinen johtamistapa, jonka ansiosta johto pystyy parantamaan yrityksen kilpailukykyä jatkuvasti ja näin varmistamaan yrityksen kasvun, sen saamat tuotot ja aseman markkinoilla. Jatkuva kehittäminen liittyy useimmiten yrityksen ydintoimintoihin, joiden avulla orga-nisaatio ylläpitää saavuttamansa kilpailuaseman. (Strategy train 2012a.)

Jatkuva kehittäminen on organisatorinen innovaatio ja suunnitteluperiaate, jonka juuret ulottuvat kokonaisvaltaisen laatujohtamisen filosofiaan. Holbechen mukaan kokonais-valtainen laatujohtaminen määritellään jatkuvaksi prosessiksi, jossa yrityksen johto te-kee mitä tahansa mahdollistaakseen organisaation kaikkien velvollisuuksien suorittami-sen sekä standardien saavuttamisen, sillä juuri ne takaavat, että asiakkaiden tarpeisiin vastataan ja odotuksia ylitetään. (Holbeche 2006, 138-139.) Jatkuvan kehittämisen filo-sofian toteuttaminen yrityksessä takaa koko henkilöstön aktivoinnin, mikä parantaa myös henkilöstön motivaatiota ja tyytyväisyyttä (Strategy train 2012b).

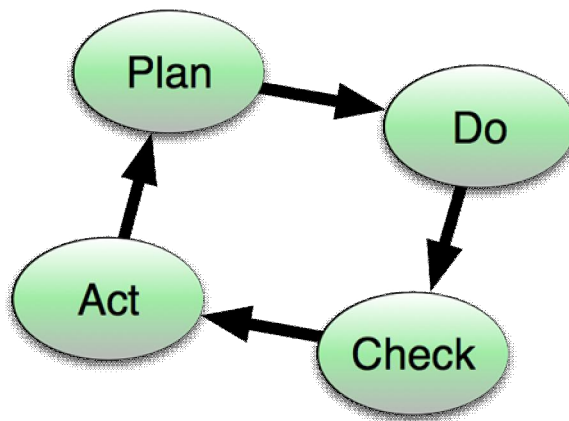
Kun yrityksessä ryhdytään jatkuvaan kehittämiseen, ensimmäisenä tehtävänä on määrittää kehittämisen tarve sekä kohteet. Kehittämisen kohteet pyritään asettamaan tärkeysjärjestykseen; tarkoituksena on määrittää, mistä lähdetään liikkeelle. Kehittämistyön tuloksia on tarkoitus esittää yrityksen johdolle sekä henkilöstölle. Tuloksia seuraamalla saadaan selville, mitkä kehittämistyön saavutuksista ovat kestäviä ja mitkä vaativat enemmän panostusta. (Tuominen 2010a, 13.)

”Vaikka olosuhteet saattavat näyttää vakailta, ne muuttuvat jatkuvasti sekä organisaation ulko- että sisäpuolella.” (Rother 2011, 8.) Pitkällä tähtäimellä menestyvän yrityksen tavoitteena on kestävä kilpailuedun hankkiminen sekä asiakkaiden muuttuvien vaatimusten tyydyttäminen. Edellä mainittuihin tavoitteisiin päästään ainoastaan jatkuvan parantamisen avulla. Jatkuvaan kehittämiseen tarvitaan puolestaan järjestelmällisiä menettelytapoja. (Rother 2011, 9; 13.)

Tässä esitellään muutamia olennaisia tekijöitä, joiden avulla varmistetaan, että jatkuvan kehittämisen prosesseja suoritetaan oikein. Näitä tekijöitä ovat: ylemmän johdon sitoutuminen, henkilökunnan panoksen ja suorituksen johtaminen, kaikkien työntekijöiden osallistuminen ja mahdollisuus vaikuttaa, hyvä kommunikaatio yrityksen sisällä, koulutustoiminnan aloittaminen ja koulutuksen ottaminen osaksi yrityksen strategiaa, tunnetuille laadunhallintajärjestelmille ja -standardeille myönnettävä virallinen sertifikaatti, tärkeimpien tunnuslukujen mittaaminen ja arviointi sekä ennalta asetetut vertailuluvut. (Strategy train 2012c.)

Lähestymistapa, josta käytetään nimeä Kaizen, on suosittu jatkuvan kehittämisen menetelmä. Sana ”kaizen” tulee japanin kielestä, jossa ”kai” merkitsee ’muutosta’, ja ”zen” ’hyvää’. Tämän ajattelun mukaan ihan kaikkea voidaan kehittää, joten tätä periaatetta noudattavat yritykset pyrkivät parantamaan kaikkia prosessejaan riippumatta niiden senhetkisestä tilasta. Kaizen-lähestymistapaan sisältyy ajatus, jonka mukaan yrityksen henkilöstön kaikilla toimintatasoilla tulisi osallistua yrityksen jatkuvaan kehittämiseen ja että kehitykseen tulisi aina pyrkiä tarmokkaasti, samalla vahvistaen edellä esitettyä ajatusta siitä, että jatkuvan kehittämisen filosofia sitouttaa ja aktivoi koko henkilöstön. (Strategy train 2012c.)

Jatkuvan kehittämisen filosofiassa kyse on siitä, että jatkuvien lukuisten pienempien muutosten toteuttaminen on tehokkaampaa ja parempaa, kuin suurten muutosten läpivieminen kerrallaan. Jatkuvan kehittämisen ydintoimintoja ovat seuranta, arviointi ja palauteketjut (Strategy train 2012c). Näitä perustavanlaatuisia elementtejä voidaan nähdä myös Sehestedin ja Sonnenbergin (2011, 56-57) kirjassa esittämässä kehityssimpukassa: Suunnittele – Tee – Tarkista/Seuraa – Toimi, joka on esitetty kuviossa 4. Kehityssimpukasta käytetään myös muita nimityksiä, kuten PDCA-sykli, Demingin kehä (The Deming Cycle) ja Shewhartin kehä (Shewhart Cycle) (Tague 2004, 390-392). Demingin kehä on lähtöisin W. Edwardsin 1950-luvulla kehittämästä yksinkertaisesta kaaviosta, jolla pyritään kuvaamaan jatkuvaan prosessia. Alunperin PDCA-sykli on kehitetty 1920-luvun lopulla Walter A. Shewhart nimisen tiedemiehen toimesta, mistä nimitys Shewhartin kehä on peräisin. (Arveson, Balanced Scorecard Institute-sivuilla 2013.) Kyseessä on niin kutsuttu lineaarinen malli, täytyy silti muistaa, että elämä ei mene lineaarisesti, eikä se seuraa yhtä kaavaa.



Kuvio 4. Jatkuva kehittäminen, Kehityssimpukka

Kehittäminen on oppimista. Jos kehittämistä tahdotaan kiihdyttää, oppimista täytyy kiihdyttää. Yrityksen oppiminen alkaa yksilön oppimisesta. Yksilöllisestä oppimisesta tulee ainoastaan selkeä, kun jokainen yrityksen työntekijöistä oppii samat asiat. Tätä kutsutaan organisaatio oppimiseksi (Organizational Learning). (Tuominen 2000, 244-245.)

Toyotalla on omaksuttu PDCA (plan, do, check, act) -ympyrä, josta on muodostunut yhtiön strateginen toimintatapa sekä johtajuuden ja parantamisen perusta. Toyotan

liiketoimintakäytänteiden mukaan kyseessä on kahdeksan askeleen malli: 1. Ongelman määrittäminen suhteessa ideaaliin tilanteeseen (plan) 2. Ongelman hajottaminen hallittaviin osiin (plan) 3. Syyn tunnistaminen (plan) 4. Parannustavoitteen asettaminen (plan) 5. Sopivan ratkaisun valitseminen lukuisten vaihtoehtojen joukosta (plan) 6. Ratkaisun toteuttaminen (do) 7. Vaikutuksen tarkistaminen (check) 8. Sopeutuminen, standardoiminen sekä levittäminen (act). (Liker & Convis 2012, 97.) Myöhemmin Toyota on lisännyt PDCA-ympyrän keskiöön sanat "go and see", koska Toyotalla pidetään tärkeänä paikan päälle menemistä ja todellisen tilanteen näkemistä. (Rother 2011, 121-123.)

Itellan käyttöön ottama iLean-toimintamalli on erittäin hyvä esimerkki jatkuvan kehittämisen menetelmästä. Lean-kulttuuria luotaessa yrityksen johtajat ja esimiehet vahvistavat sekä tukevat organisaation oppimista ja kehittymistä edistävää kulttuuria, sillä osaamisen, oppimisen ja kehittymisen on tarkoitus taata menestys ja jatkuvuus. (Tuominen 2010c, 46, 71.) Seuraavaksi esitellään Lean-toimintamallia, jonka jälkeen perehdytään siihen, mikä on iLean ja miten se eroaa Leanista.

4.2.1 Lean

Lean on länsimainen vastine Toyotan luomalle tuotantojärjestelmälle, joka perustuu jatkuvaan kehittämiseen ja jota on alun perin käytetty autoteollisuudessa (Total Quality Management 2008). Kiichiro Toyoda, Taiichi Ohno ja muut 1930-luvulla Toyotalla työskentelevät kehittivät sarjan yksinkertaisia funktioita, joilla paranneltiin alun perin Fordin luomaa valmistusprosessin virtausta. Fordin alkuperäistä ajattelua alettiin kutsua Toyotan tuotantojärjestelmäksi (Toyota Production System), jonka ajatusfilosofia perustuu kaiken turhan karsimiseen. (Toyota Motor Corporation Global Website 2012.) Ajatus työn jakamisesta tuotantolinjalla osiin on periytynyt alun perin Henry Fordilta, mutta toimintaperiaate eroaa Fordin toiminnasta siten, että Toyotalla työntekijät ovat vastuussa työstään ja sen kehittämisestä. (Toyota 2012.)

Lean merkitsee suomeksi vähärasvaista, mikä tarkoittaa puolestaan sitä, ettei siihen ole lisätty mitään ylimääräistä. 1990-luvulla Womack, Roos ja Jones esittivät näkemyksensä vähärasvaisesta prosessista, jota on alettu kutsua Leaniksi. (What is Lean – History

2012.) Lean on otettu käyttöön eri toimialoilla ja sitä on muokattu sen perusteella, mihin toimialalla halutaan keskittyä. Esimerkiksi sairaaloissa on keskitytty potilasvirtaan; potilaat pyritään diagnosoimaan nopeasti, jotta he saavat oikeanlaista hoitoa nopeasti ja laadukkaasti. Siihen, mitä asiakas tai sidosryhmä pitää tärkeänä, on tarkoitus Lean-toiminnassa keskittyä. (Nevalainen, J. 28.11.2012.) Kyse on ennen kaikkea johtamisavasta, jolla jokaista organisaation jäsentä pyritään kannustamaan kehittämään organisaation toimintaa. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa johdon antamien tavoitteiden, suunnitelmien sekä hankkeiden toteuttamista Lean-ryhmän jäsenten toimesta. (Rother 2011, 166.)

Yhtenä mahdollisena työkaluna, jota voidaan Leanin yhteydessä käyttää, on Motorolan Total Quality Managementista johdettu Six Sigma. Se on laatujohtamiseen perustuva menetelmä, jonka perimmäisenä tavoitteena on tuottaa mittauksiin perustuva strategia, jolla pyritään parantamaan prosesseja ja vähentämään vaihteluja. Toiminnan lähtökohdiana on tuottaa mahdollisimman standardoitu prosessi, jonka mittarina toimii 3,4 laatuvirhettä miljoonaa tapausta kohden. (iSix Sigma 2012; Liker & Convis 2012, 3.)

Six Sigmaa voi käytännössä käyttää itsenäisesti, irrallisena Leanista, minkä takia moni yritys on luullut käyttäneensä Leania, vaikka on todellisuudessa käyttänyt ainoastaan Six Sigmaa. Itsenäisen luonteensa vuoksi Six Sigma eroaa muista Lean-työkaluista. Kun sovelletaan yhtä työkalua, se saattaa helposti alkaa hallita koko toimintaa, jolloin epäonnistumisen riski on suurempi kuin Lean-kokonaisuudella. Parhaimmillaan Six Sigma on Leanin tueksi kelvollinen työväline. Siinä, missä Leanin tarkoituksena on poistaa liiketoiminnasta hukka, Six Sigmalla voidaan hioa yksittäistä työprosessia mahdollisimman standardoiduksi, jolloin vaihtelua ei juuri tapahdu ja tuotannon tahdittaminen on huomattavasti helpompaa. (Nevalainen, J. 11.12.2012.)

Lean-toiminnan tarkoituksena on kehittää yrityksen kilpailukykyä, kannattavuutta sekä henkilöstön hyvinvointia (Tuominen 2010a, 4). Toyotan kehittämässä toimintamallissa on esitetty toimintaa ohjaavia arvoja, jotka määrittävät tavan kohdata haasteita: kaizen (jatkuva parantaminen), genchi genbutsu (mene ja näe todellinen tilanne), yhteistyö sekä arvostus. Kaizenin ideana on, että mikään ei ole täydellistä vaan kaikkea voidaan

parantaa ja vaikka jokin tuotantolinja olisi tänään täydellinen, olosuhteet muuttuvat ja huomenna sitä tuotantolinjaa täytyy kehittää. (Liker & Convis 2012, 25, 36-37.)

Ensisijainen tehtävä ei ole parantaminen vaan ihmisten kehittämishalun kasvattaminen. Tärkeintä ja kriittisintä lähestymistavan toteutumisessa on mahdollistaa itsensä kehittäminen - toimintojen kehittämisen sijaan. (Liker & Convis 2012, 85.) Parannuskyvyn kasvattamista ei voi täysin ulkoistaa asiantuntijoiden tehtäväksi vaan sitä täytyy opetella organisaatiossa itse. (Rother 2011, 172.) Jos ihmisille kerrotaan suoraan, mitä tulee tehdä ja miten, he menettävät kannustimensa ja toimintakyvyytensä. Tämän takia on tärkeää, että ihmiset oppivat tekemään havaintoja ja miettimään itse ratkaisuja. (Liker & Convis 2012, 124-125.) Tavoitteena on siis oppiminen; kun työntekijöille on välittynyt syvempi ymmärrys töihin liittyvistä prosesseista, he voivat lähteä kehittämään niitä. Kyse on pitkälti erilaisesta maailmankatsomuksesta; nähdäänkö organisaatio koneena, jonka käyttäjinä työntekijät automaattienomaisesti toimivat vai nähdäänkö työntekijät jatkuvan parantamisen voimavarana. (Liker & Convis 2012, 10.) Työntekijöille pyritään antamaan mahdollisuus kehittää omaa työtään hyödyntämällä samalla heidän kykyjään, mikä ei kuitenkaan tarkoita johtamattomuutta, sillä ihmiset toimivat yhteisen tavoitteen eteen. Avain menestyksessä piilee nimenomaan henkilöstön ajattelu- ja toiminta-voissa, sillä teknisillä innovaatioilla saavutetaan ainoastaan hetkellinen kilpailuetu. (Rother 2011, 29; 155.)

4.2.2 iLean

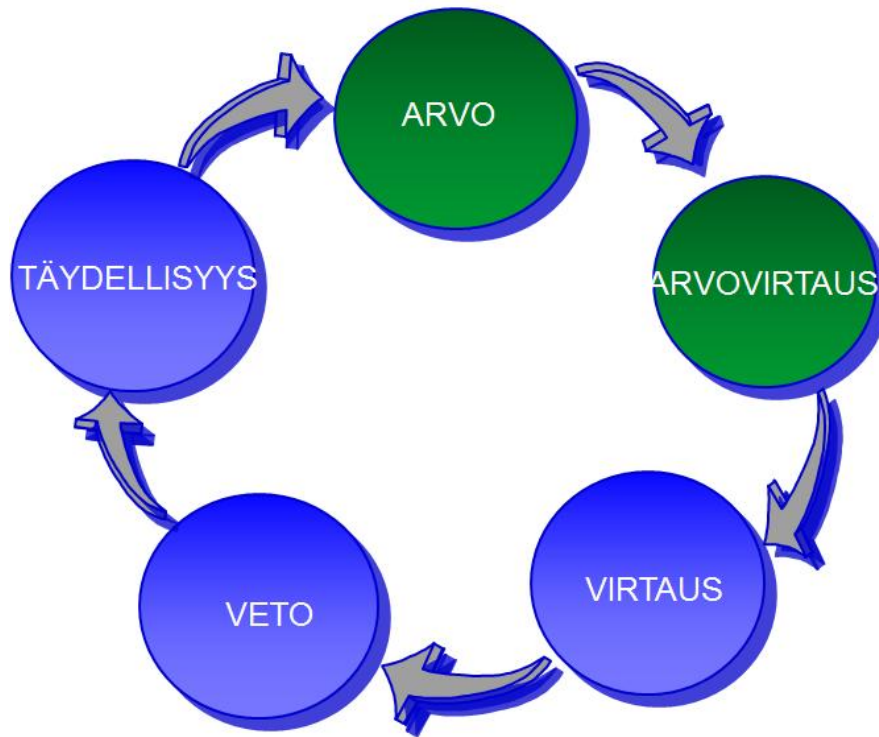
Lukija saattaa kysyä, mikä on iLean? Kuten olemme todenneet aiemmin, iLean muodostuu kahdesta sanasta "itella" ja "lean". (Konserniyhteistyötapaaminen 18.6.2012.) iLean ja 5S Koulutus (31.8.2012, 3) –Itellan sisäisen oppimismateriaalin mukaan iLean on liiketoimintamenetelmien yhdistelmä, jossa on standardisoitu lähestymistapa, jonka mukaan olemassa olevia resursseja käytetään mahdollisimman tehokkaasti harjoittaakseen liiketoimintaa keskittymällä hukan poistamiseen, lisäämällä ja tuottamalla arvoa loppuasiakkaalle maksimaalisen tuottavuuden saavuttamiseksi.

Samassa koulutusmateriaalissa (iLean ja 5S koulutus 31.8.2012, 2) on todettu, että iLean on järjestelmällinen tapa tarkastella ja kehittää Itellan Logistiikkakeskuksen henkilöstön

tapaa työskennellä. Tällä toimintamallilla pyritään saamaan koko henkilöstö osallistumaan ja sitoutumaan muutokseen, jolla asioita tehdään oikein ja opitaan tekemällä (iLean ja 5S koulutus 31.8.2012, 2).

iLean-toimintamallin tavoitteet Itellan Logistiikkakeskuksessa ovat 1) läpimenoajan lyhentäminen eli prosessiin menevän ajan lyhentäminen sekä kaiken, mikä ei tuota arvoa, poistaminen siitä, 2) kustannusten vähentäminen, jolloin poistetaan kaikki, mikä ei tuota lisäarvoa, 3) parhaan mahdollisen laadun tarjoaminen asiakkaille eli pyritään suurimman markkinaosuuden voittamiseen, tähdätään asiakastyytyvyyteen sekä siihen, että yritystä pidettäisiin halutuimpana palvelukumppanina, 4) nopeasti muutoksiin reagoivan joustavan järjestelmän luominen sekä 5) yhteiseen luottamukseen, kunnioitukseen ja yhteistyöhön perustuvan työpaikan luominen, jolloin kaikki työntekijät saavat mahdollisuuden löytää parempia keinoja vaikuttaa ja parantaa jatkuvasti. (iLean ja 5S koulutus 31.8.2012, 4.)

iLean –toimintaa ohjaavia periaatteita on kuvattu kuviossa 5. Näiden periaatteiden mukaan yrityksessä pyritään määrittelemään arvo asiakkaan näkökulmasta, jotta yrityksen työntekijät tietäisivät, mitä asiakkaat pitävät tärkeänä. Sen jälkeen kuvataan arvovirtaus eli kaikki toimenpiteet ja prosessit toimittajalta asiakkaalle, jotta eri osapuolet saisivat yhteisen ymmärryksen nykyisestä prosessista ja tulevaisuuden kuvasta. Tämä vaihe on erittäin tärkeä toteutus suunnitelman kehittämisessä, jolloin yrityksessä tunnistetaan hukkan määrä ja määritellään kaikkia vaiheita, joiden avulla hukkaa poistetaan (iLean ja 5S koulutus 31.8.2012, 6, 9). Seuraavan virtauksen kuvauksen avulla selvitetään, missä vaiheessa jonojen minimalisointi on mahdollista. Veto tarkoittaa sellaisen järjestelmän luomista, jossa toimittaja ei tuota mitään ennen kuin asiakkaalta tulee merkki tarpeesta. Viimeisenä periaatteena on kilpailu täydellisyyttä vastaan, jossa työntekijöitä kannustetaan olemaan parempia, etsimään jatkuvasti parhaita keinoja tehdä työtä jne. (iLean ja 5S koulutus 31.8.2012, 6-9.)



Kuvio 5. iLeanin toimintaa ohjaavat periaatteet

iLeanin käyttöönottoaminen Itellassa tapahtuu vaiheittain. Ensimmäiseksi pyritään vaikuttamaan toimintaa, seuraavaksi luomadaan kaizen-perusta. Lopputavoitteena on iLeanin periaatteiden mukaan toimiva ja jatkuvasti kehittyvä organisaatio. Tavoitteiden mukaan iLeanin implementointi tulee viemään kaksi vuotta. Loppupäivämäärää ei kuitenkaan aseteta jatkuvan parantamisen filosofian mukaisesti. Tämän kautta voidaan huomata, että Itellassa tuetaan myös Kuusipalon (2006, 18) esittämää ajatusta organisaation syvällisestä muutoksesta, jolloin iLean-toimintafilosofia synnyttää uudenlaisen sukupolven, joka pyrkii jatkuvaan kehitykseen. (iLean ja 5S koulutus 31.8.2012, 5.) Seuraavassa luvussa kerromme tarkemmin Itellan muutosjohtamisen mallista sekä iLean-muutosprosessin vaiheista.

5 Muutosten johtaminen Itellassa

Salattu osio.

6 Muutoksen onnistumisen kriteerit

Typpönen (2010, 23) esittää, että 70 prosenttia muutosprojekteista ei pysty saavuttamaan tavoitteitaan, koska yli 80 prosenttia näistä epäonnistumisista johtuu ihmisten johtamiseen liittyvistä ongelmista. Aalto-yliopistossa työskentelevän Seppäsen (2011) kokoamassa materiaalissa on tarkasteltu 40 case-tapausta, joista 58 prosenttia epäonnistui ja 20 prosenttia tuotti kolmanneksen tai sen alle odotuksista. Kaiken kaikkiaan noin 80-90 prosenttia kaikista muutoksista epäonnistuu.

Boman (2011, 6) Muutosjohtamisen tila Suomessa 2011 –materiaalissaan esittää niitä asioita, joita Muutostaito Oy:n toteuttamassa tutkimuksessa pidettiin muutoshankkeiden onnistumisen tärkeimpinä menestystekijöinä. Näitä muutoksen onnistumisen kannalta tärkeimpiä menestystekijöitä ovat: 1) selkeät tavoitteet ja hyvin perusteltu tarve, 2) henkilöstön osallistuminen, 3) johdon tuki ja sitoutuminen, 4) viestintä ja tiedottaminen, 5) hyvä suunnittelu, 6) aikataulutusta ja siinä pysyminen, 7) avoimuus, hyvä muutosjohtaminen, 8) osaava vetäjä, 9) riittävät resurssit sekä 10) seuranta ja arviointi. Henkilöstön mukanaolo muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa on erittäin merkittävä, tuohon ajatukseen yhtyy Typpönen (2010, 23) todetessaan, että ihmiset ovat tärkeimpiä muutosten onnistumisessa. (Boman 2011, 6; Typpönen 2010, 23.)

Pekka Mattila (2007, 7; 131) on teoksessaan Johdettu muutos jakanut onnistuneen muutoksen johtamisen avaintekijät neljään ”luotsiin”, jotka ovat 1) perustan luominen, 2) käynnistystoimet, 3) hallittu eteneminen ja 4) vakiinnuttaminen. Kuviossa 3 esitetystä Seppäsen (2011) muutosprosessin mallista on poimittu tärkeitä onnistumisen kriteereitä, kuten henkilöstön osallistuminen, riittävät resurssit, perusteltu tarve, suunnittelu, motivointi sekä muutosjohtaminen.

Taulukkoon 6 on poimittu erilaisia kriteereitä, jotka ovat osoittautuneet kriittisiksi muutoksen onnistumisen kannalta. Taulukossa 6 on esitetty erilaisia muutosjohtamiseen erikoistuneiden tekijöiden korostamia onnistumisen avaintekijöitä. Itse taulukkoon on laitettu rasti ”x”, jos kyseinen kriteeri esiintyi jonkun tekijän teksteissä. Myöhemmin tätä taulukkoa on käytetty tutkimuksen empiirisessä osuudessa, jolloin jokaisesta valitsemastamme kriteeristä muodostettiin oma haastattelukysymys.

Tavat, joilla onnistuminen määritellään vaihtelevat eri tutkimuksissa (Seppänen 2011). Tähän taulukkoon on poimittu vain osa kriteereistä. Taulukko 6:n avulla voidaan nähdä, että kaikkien lähteiden mukaan esiin nousi ainakin kaksi kohtaa eli muutostarpeen ymmärtäminen sekä onnistunut muutosjohtaminen. Ainakin kolmessa lähteessä oli mainittu resursointi sekä viestintä ja tiedottaminen, joiden merkitystä painotetaan. Muita keskeisiä onnistumisen edellytyksiä ovat tavoitteet ja niiden selkeyttäminen, henkilöstön osallistuminen, motivointi ja sitouttaminen. Tärkeänä pidetään myös roolien oikeaa jakamista. Seuranta ja arviointi, joiden tulisi tapahtua jatkuvasti koko muutosprosessin ajan, ovat myös tärkeässä roolissa.

Muutoksen onnistumisen arviointikriteerejä ei voida pitää täysin samanarvoisina. Merkittävimmät arviointikriteerit ovat taulukon yläosassa ja niiden toteutuminen on välttämätöntä onnistuneelle muutokselle. Taulukon alaosaan on puolestaan listattu ne arviointikriteerit, joita voidaan pitää tärkeinä, muttei fataaleina muutoksen toteutukselle. Muutoksen onnistumisen kriteerit tukevat kuitenkin toinen toisiaan. Esimerkiksi muutoksen johtaminen on helpompaa, jos muutoksen tarpeet, toteutus ja toteutuksesta syntyneitä tuloksia voidaan todistaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 15.)

6.1 Muutostarve

Muutostarpeiden tunnistaminen on onnistuneiden muutosten edellytys, sillä ilman tarvetta muutokselle, toimintaa ei tapahdu ja kehitys ei käynnisty. Tarpeen tulee olla ymmärrettävä sekä hyväksyttävä. (Stenvall & Virtanen 121; Tuominen 2000, 248.)

Ilman painetta, ei ole toimintaa. Tämän takia tarvetta muutokselle täytyy ylläpitää, sillä ilman paineita, tarpeita tai inspiraatiota, muutos ei etene. (Tuominen 2000, 271.) Muutospaineilla tarkoitetaan syitä, joiden takia muutos tehdään. Jos ne puuttuvat, seurauksena on käsitys sisällyksettömästä ja tarpeettomasta muutoksesta. (Stenvall & Virtanen 2007, 118-119.) Muutostarpeiden tunnistaminen käynnistää muutosprosessin. Tarpeiden tunnistamiseen liittyy myös organisaation muutoskapasiteetin kriittinen arviointi.

Lean-muutoksen tarkoituksena on varmistaa, että muutoksen tarve ei ole ainoastaan tilapäinen vaan pysyvä. Pysyvä tarve voi tulla organisaation sisä- tai ulkopuolelta; esimerkiksi toimintaympäristön muutokset, kiristynyt kilpailu tai johtamiskulttuurin kehittyminen. (Chia 2003; Stenvall & Virtanen 2007, 27; Tuominen 2010d, 161.) Toisinaan muutokset ovat välttämättömiä ulkoisen hyväksynnän takia (Stenvall & Virtanen 2007, 47).

6.2 Visio ja muutostavoite

Tavoitteellisuus ohjaa toimintaa (Tuominen 2010a, 21). Tavoitteisiin päästään pienempien väliaikatavoitteiden avulla. Jokainen opittu asia vie lähemmäs päämäärää. (Rother 2011, 9). Kehittäminen ilman tavoitteita ei johda mihinkään kannattavaan. Tavoitteita kuuluu myös nostaa. Johdon tulee asettaa epärealistisen korkeita, mutta saavutettavissa olevia tavoitteita. Osa tutkijoista suhtautuu kuitenkin kriittisesti epärealistisen korkeisiin tavoitteisiin. (Tuominen 2000, 252.) Tavoitteet tarkentuvat entisestään, kun liikuntaan yrityksen ylemmältä tasolta alemmalle. (Liker & Convis 2012, 149.)

Kuten muutoksen tarpeen, myös tavoitteiden tulee olla jokaisen ymmärrettävissä sekä hyväksyttävissä (Tuominen 2010b, 3c – 9). Jos muutosta tai sille asetettuja tavoitteita ei pidetä tarpeellisena tai niiden toteutumiseen ei varsinaisesti uskota, muutosprojektilla on taipumus epäonnistua (Liker & Convis 2012, 33).

Muutostilanteissa tavoitteellisuuteen liittyy erityisiä vaatimuksia. Muutosjohtajan on pidettävä kirkkaana mielessä, että muutokseen liittyvät tavoitteet pysyvät selkeinä kaikille, joita organisaatiomuutokset koskettavat. (Stenvall & Virtanen 2007, 14.) Ryhmän muutosvalmius paranee, kun huolehditaan siitä, että jokainen ymmärtää ryhmän yhteiset tavoitteet (Rasila & Pitkonen 2010, 44).

Jotta tahtotilaan päästään, nykytila täytyy selvittää; missä ollaan ja mihin pyritään. Jatkuva parantaminen ja mukautuminen kulkevat yhdessä; tarkoituksena on edetä kohti päämäärää ja sopeutua vastaan tuleviin muutoksiin. (Rother 2011, 7-8.)

Visio on yhteinen mielikuva halutusta tulevaisuuden tilasta; käsitys siitä, miksi tahdotaan tulla. Sen tarkoitus on toimia inspiraationa, jossa jokainen työntekijä näkee itsensä ja ymmärtää oman osuutensa vision toteuttamisessa. Visiot, ilman henkilökohtaisia haasteita, eivät lähde lentoon. Haasteiden on oltava konkreettisia. Ne antavat ihmisille mahdollisuuden hyödyntää kaikkia taitojaan ja kehittää itseään jatkuvasti. Kehitys ilman selkeää näkemystä tuntuu väkinoiselta ja merkityksettömältä, mikä johtaa ikävystymiseen ja jopa kehityksen hidastumiseen. (Tuominen 2000, 249, 264; Tuominen 2010d, 163.)

Visioiden tulisi olla yksinkertaisia ja ymmärrettäviä. Ongelmana voidaan pitää sitä, että toiset ihmiset uskovat, että jos he puhuvat yksinkertaisista asioista yksinkertaisella tavalla, heitä saatetaan pitää yksinkertaisina. Muutosjohtajalla täytyy olla visio, jonka hän osaa innostavalla tavalla välittää myös muille. (Tuominen 2000, 260.)

Numeerisia tavoitteita tärkeämpiä ovat keinot, joilla tavoitteet saavutetaan (Rother 2011, 94). Visuaalinen johtaminen on oiva keino selventää työntekijöiden odotuksia, määrittää heidän vastuitaan, mahdollistaa edistymisen seurannan sekä mitata omaa kehittymistä (Liker & Convis 2012, 115).

Leanin tavoitteena on parantaa toimitusaikoja, mikä käytännössä tarkoittaa nopeasti toimimista ja varastoinnin pienentämistä. Toimitusketjun pituuden mittaamisella pyritään havaitsemaan toimitusketjun häiriöt ja poistamaan ne. Tuottavuuden parantamisen tavoitteena on toimia tehokkaammin ja laadukkaammin kuin toimialan kilpailijat. Tarkoituksena on myös parantaa inhimillisyyttä; luoda turvallisia työtehtäviä, joissa työntekijät voivat kehittää omaa työtään ja itseään. Työntekijöiden kehityksestä ja kasvusta huolehditaan kehitysryhmien avulla. Parannuksia voi mitata tuottavuus-, laatu-, kustannus-, toimintus-, turvallisuus-, ympäristö- sekä moraalitasolla. (Tuominen 2010a, 9-10; 14.)

Jotta muut yritykset voisivat kehittää samanlaisia rutiineja ja ajatustapoja kuin Toyotalla, kaikille organisaation jäsenille on aluksi kerrottava selkeästi, mihin ollaan ryhtymässä, eli mikä on tavoitteena (Rother 2011, 215). Jotta 0-virheen tavoitetasolle päästään, henkilöstön ymmärrystä 0-virheajattelusta tulee lisätä ja keinoja sen saavuttamiseksi täytyy

suunnitella. Laadulliset parannukset tapahtuvat usein vaiheittain. (Rother 2011, 9.) Asiakas- ja henkilöstötulosten uskotaan paranevan sitä myötä kun opitaan uutta ja kehitetään. (Tuominen 2010b, 3b -24, 27.)

6.3 Henkilöstön osallistaminen

Muutoksen omaksumista helpottaa, jos muutoksen taustat, syyt ja seuraukset tiedetään. Jos edellä mainitut asiat ovat henkilöstön selvillä, muutokseen voi suhtautua jopa mahdollisuutena uhan sijaan. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 108.) Organisaation tulisi osallistaa henkilöstö muutokseen. On tärkeä ymmärtää, että henkilöstö ei voi osallistua ellei sitä osallisteta. (TTK 2012.)

Jatkuva tiedottaminen ja muutosta koskevan henkilöstön mielipiteiden kuuleminen luovat mahdollisuuden muutoksessa mukanaoloon (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 108). Koska jatkuva kehittäminen edellyttää henkilöstön osallistumista sekä vastuiden ja velvollisuuksien lisäämistä, henkilöstön osallistuminen muutokseen on tärkeää. (Tuominen 2010a, 21.) Muutokseen on helpompi sopeutua ja sen aikana voida hyvin, kun muutokseen pääsee itse vaikuttamaan. Muutoksesta parhaiten selviytyvät tekijät, jotka ovat päässeet vaikuttamaan muutoksen kulkuun alusta pitäen; henkilöistä tulee ”koki-ajan” sijaan ”tekijä”. (Rasila & Pitkonen 2010, 15.) Osallistumisen ei pitäisi olla vain johdon ja esimiesten suunnitelmien kuulemistä, vaan henkilöstön aktiivista osallistumista jo vaihtoehtojen valitsemisvaiheessa. (Tuominen 2010b, 3c -13.)

Sitoutuminen tarkoittaa jatkuvaa aktiivista osallistumista. Se on oman osuuden tekemistä, ongelmien ennakoimista sekä muiden ihmisten tukemista. Henkilöstön sitoutumiseen vaaditaan johdon sitoutumista. Parhaimmassa tapauksessa johto toimii esimerkillisesti kehityksen valmentajana. Sitoutuminen ei ole ainoastaan muutoksen syiden hyväksymistä ja puhumista niiden puolesta. Se ei myöskään ole ainoastaan vastuiden jakamista ja suorituksista palkitsemista. Sitoutuminen on menetelmien, joiden avulla tavoitteet saavutetaan, oppimista. Se on jatkuvaa resurssien riittävyyden ja osaamisen kehityksen arvioimista. (Tuominen 2000, 250.)

Parantamisen tulisi ulkopuolisten asiantuntijoiden sijaan lähteä henkilöstöstä (Liker & Convis 2012, 124). Toyotan menestyksen takana ovat henkilöstö ja heidän taitonsa; he havainnoivat tilanteita ja kehittävät ratkaisuja. On parempi, että suuri joukko tekee pieniä muutoksia jatkuvasti kuin että pienryhmä tekisi satunnaisesti suuria hankkeita. Kun koko henkilöstö otetaan mukaan ratkomaan työpaikan ongelmia, yhtiön älyllinen pääoma kasvaa. (Rother 2011, 12.)

Jos jokainen ei ole mukana, muutosprojekti saattaa lykkääntyä muutoksen vastustuksen takia. Kun jokaista yritetään saada osallistumaan, kohdataan vaikeuksia. Haluttomuus saattaa johtua historiasta. Osallistava johtaminen voi herättää aluksi epäilyksiä, jos ihmiset eivät ole tottuneet siihen. Ihmisiä on vaikea saada osallistumaan sellaiseen, jota he eivät ymmärrä tai johon he eivät usko. Passiivisuus on muutoksen yleisin vastustamisen oire. Kun ihmisiä aletaan osallistamaan, ei pidä luovuttaa liian helposti. Ihmisten kyky ratkaista ongelmia on valtava, jos heille annetaan mahdollisuus, vastuut ja valtuudet kehittää ratkaisuja. (Tuominen 2000, 276.)

6.4 Viestintä

Muutosten suurimpana haasteena pidetään niistä tiedottamista ja keskustelemista. Henkilöstö saattaa tietää, että jotain on tapahtumassa, mutta ei tiedä tarkalleen mitä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 107.) Viestintä on siis eräänlainen muutosten ikuisuusongelma, koska henkilöstön tyytymättömyys uudistukseen johtuu usein viestinnästä (Stenvall & Virtanen 2007, 75-76). Yhteistä ajattelua tukevan viestinnän tulee olla monipuolista. Ongelmaksi ilmenee yleensä se, että ainoastaan muutoksen suurista linjauksista ilmoitetaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 64.)

Organisaation ja sen muutoksen eteenpäin viennin vastuu on johdolla, joten ongelma on heidän. Usein havaittu haaste on se, etteivät muutosjohtajat pohdi riittävän laajalaisesti ja perusteellisesti viestintää. Viestinnän tärkeys ja ongelmallisuus saatetaan tunnistaa, mutta liian harvoin tiedostetaan, kuinka paljon aikaa ja vaivaa onnistuneen viestinnän toteuttaminen edellyttää. (Stenvall & Virtanen 2007, 75-76.)

Muutosviestinnän tehtävänä on vähentää epätietoisuutta (Stenvall & Virtanen 2007, 64). Jos ihmisille ei tiedoteta, he saattavat miettiä negatiivisia vastauksia vastaamattomiin kysymyksiin. Tiedottaminen siitä, minne ollaan menossa, vähentää vastustusta ja kiihdyttää muutosprosessia. (Tuominen 2000, 270.) Muutossuunnitelman yhteydessä laadittu viestintäsuunnitelma edesauttaa muutoksen läpiviemistä (Stenvall & Virtanen 2007, 146-147). Ihmiset pysyvät lisäksi rauhallisempina, jos he tietävät, miten muutosprosessi etenee ja millä aikataululla, mitä on jo saavutettu ja mitkä asiat vaativat vielä ratkaisua (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 108). Työntekijät suoriutuvat myös parhaiten, kun heille annetaan tarvittavat tiedot omasta tehtävästä, odotuksista heitä kohtaan ja palautetta suorituksesta (Tuominen 2010b, 3d -9).

Tärkein havainto, mitä muutosviestinnässä tulee muistaa, on se, ettei vuorovaikutus tarkoita tiedon siirtämistä vaan pikemminkin jalostusta. "Pelkkä muutosta koskevan tiedon siirtäminen ei riitä vaan muutosta koskevaa tietoa pitää jäsentää, muokata ja tuottaa, jotta tieto muutoksen syistä, toteutustavoista ja oletetuista vaikutuksista olisi ymmärrettävämpää." (Stenvall & Virtanen 2007, 62-64.)

Muutoksen toteutus ei onnistu ilman avointa kommunikoimista ja luottamusta. Luottamusta luodaan avoimen viestinnän avulla. Jollei avointa kommunikaatiota ole, syntyy luottamuspuola, mikä saattaa vaikuttaa työhyvinvoinnin ja tehokkuuden laskuun. (Stenvall & Virtanen 2007, 13-14.) Kommunikaatio on myös ainoa keino hahmottaa, mitä ihmiset ajattelevat muutoksesta (Tuominen 2000, 270). Kun asioita pohditaan yhdessä, syntyy yhteisöllisyyttä (Stenvall & Virtanen 2007, 64).

Laadukas muutoskommunikaatio on oikein ajoitettu, sisältää totuudenmukaisen viestintäsuunnitelman ja informoi syyt muutokselle. Lean-kulttuurissa viestintä on avointa, viestit tulevat oikeaan aikaan ja huhupuheilta katkaistaan siivet. Viestit tulevat ensisijaisesti lähimmältä esimieheltä ja viestintä on vuoropuhelun omaista. Viestinnän on tarkoitus jakaa tietoa ja olla innostavaa. Kun tietoa saadaan, syntyy halu ottaa vastuuta. (Tuominen 2010c, 109, 119.)

Dialoginen työyhteisöviestintä tukee organisaatiota ja sen yksilöitä tavoitteiden saavuttamisessa (Stenvall & Virtanen 2007, 62-63). Sanan dialogi voidaan nähdä tarkoittavan

merkityksen tai ymmärryksen kulkemista kummankin keskustelijan kautta. Dialogi on avointa ja suoraa keskustelua, jolla pyritään yhteisymmärrykseen. Tämän takia dialogi edellyttää toisen osapuolen kuuntelemista, jotta toisten ajatuksia pystytään ymmärtämään. (THL 2013.)

Muutostilanteissa tarvitaan enemmän viestintää kuin normaalitilanteissa, koska tiedon kysyntä muutostilanteessa kasvaa. Tiedon määrä on suoraan verrannollinen huhupuheisiin; jos tietoa on vähän, syntyy huhupuheita, jotka täyttävät tiedon puutteen synnyttämän tyhjiön. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 107-108; Tuominen 2000, 270.) Tiedon määrä ei kuitenkaan vaikuta suoraan ymmärrykseen; jos viestintää on liikaa, kaikkea tietoa ei pystytä käsittelemään saati sitten hyödyntämään. (Stenvall & Virtanen 2007, 74, 128.)

Muutostilanteissa pyritään vastaamaan moniin kysymyksiin, kuten; mitä tapahtuu, milloin, keneen se vaikuttaa ja miten. Henkilöstö on kiinnostunut tietämään myös, miksi muutos on tarpeellinen, miten se etenee. (Tuominen 2010b, 3d – 9.) Muutoshankkeen etenemisestä on kerrottava totuudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Jokaisesta toimenpiteestä löytyy aina jotain positiivista, joten hyvänä keinona on aloittaa muutoksen myönteisistä asioista. (Stenvall & Virtanen 2007, 76.)

Henkilöstön erityisen tärkeäksi kokemat kysymykset muutostilanteissa koskevat oman työn säilymistä, muutoksen vaikutuksia omaan työhön ja sen sisältöön. Ihmiset haluavat kuulla myös etenemismahdollisuuksista, sosiaalisista suhteista ja siitä, mitä heiltä odotetaan. (Rasila & Pitkonen 2010, 12; Stenvall & Virtanen 2007, 64.) Tiedon pantaaminen on turhaa. Se syö työpaikan ilmapiiriä ja työmotivaatioita. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 109.)

Tiedotuskanava pitäisi valita viestin sisällön, kiireellisyyden sekä kohderyhmän perusteella. Tehokkain ja vaikuttavin viestintäkanava on henkilökohtainen keskustelu, koska sillä mahdollistetaan välittömän palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Henkilökohtainen keskustelu voi sisältää myös paljon sanatonta viestintää, jota voi käyttää tulokintojen tueksi. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 48, 109.) Lähiesimiestä pidetään tärkeimpänä tiedon lähteenä ja hän vastaa siitä, että hänen kertomansa tulee ymmärretyksi.

Lähiesimiehen tehtävänä on varmistaa, että hänen saamansa tieto on muokattu työntekijäryhmää koskeväksi. (Tuominen 2010b, 3c -9.) Huonoin tiedotustapa henkilöstöä koskevista muutoksista on käyttää joukkoviestimiä (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 108).

6.5 Muutosjohtaminen

Muutosten onnistuminen edellyttää johdolta esimerkkiä innostamisesta, kannustamisesta, tukemisesta ja tunnustuksen antamisesta. Hyvänä henkilöstön kannustuskeinona Tuominen (2010b, 3c – 9) pitää sitä, että johto voi esittää henkilöstölle kysymyksen suorituskyvystä: ”Kuinka paljon parempia voisimme olla?” (Tuominen 2010b, 3c – 9.)

Ennemmin tai myöhemmin jokaisen johtajan täytyy johtaa muutos. Johtamistyökalut koostuvat tavoitteista, vastuista, auktoriteetista ja valtuuttamisesta. (Tuominen 2000, 230.) Kun valtaa jaetaan, oma valta lisääntyy. Tämän takia vastuiden ja valtuutuksen määrittäminen on tärkeää. (Tuominen 2010b, 3c – 29.) Muutosprosessin toteuttamisen haasteena voidaan pitää toteuttamisen liikkeessä ja kiinnostavana pitämistä (Rother 2011, 11; Stenvall & Virtanen 2007, 50).

Muutosvastarinnan päihittämiseksi muutosjohtajan on tunnistettava ongelmat avoimesti. Tavoitteena on löytää ratkaisu, joka tyydyttää yksilön sijaan koko yhteisöä. Muutosjohtajalta vaaditaan itsehillintää ja –hallintaa sekä kykyä ajatella järjellä tunteiden sijaan. Esiin nouseviin faktoihin tulisi suhtautua realistisesti ja objektiivisesti. (Stenvall & Virtanen 2007, 100-101, 103, 105.)

Muutoksen johtamiseen vaaditaan tiettyjä asioita, kuten: todellisen tarpeen tunnistamista, haastavan ja inspiroivan vision luomista, oman sitoumuksen osoittamista, osallistamista ja kiinnostusta oppimista kohtaan, kompromissivalmiutta, tavoitteiden nostamista, muutossuunnitelman valmistamista, ajoittamista, kehitysresurssien tunnistamista ja hyödyntämistä, kehityskoulutuksen tarjoamista ja muutoksen organisoimista. (Tuominen 2000, 248-255, 257-258.)

Eri muutostilanteisiin vaaditaan kuitenkin erilaisia johtamismetodeja. Esimerkiksi suuret harppaukset kehityksessä hoidetaan eri tavoin kuin jatkuva kehittäminen. Johtajan

täytyy tunnistaa, minkälainen muutos on kyseessä ja hallita sitä sen mukaisesti. (Tuomi-
nen 2000, 231.) Jatkuvaan kehittämiseen vaaditaan erityisesti seuraavia johtamistaitoja:
kaikkien osallistumista, olemassa olevan parantamista, johtamisen huomioimista ihmi-
siin ja prosesseihin ennemmin kuin tuloksiin ja innovaatioihin, jatkuvaa parantamista
verrattuna jatkuvaan tuotantoon, standardien määrittämistä ja niiden ylittämistä luoden
uusia standardeja, kehittävä koulutusta, parannusta tuotannon virtaamisen suuntaan,
jatkuvaa seuranta ja pienten parannusten arvostusta. (Tuominen 2000, 244.)

Onnistunut muutos edellyttää lisäksi luottamusta, sillä muutosjohtaja ei pysty tekemään
kaikkea itse. Koska muutostilanteisiin liittyy tyypillisesti epävarmuutta, muutosjohtajan
keskeisenä tehtävänä on luoda luottamusta. Luottamus auttaa kestä-mään muutokseen
liittyvää epävarmuutta, mikä puolestaan parantaa jaksamista. Par-haimmillaan luotta-
mus luo turvallisuuden tunnetta, jota muutostilanteissa erityisesti kaivataan. Luottamus
lisää myös muutoksen kapasiteettia osittain siksi, että henkilöstö uskaltaa jakaa ideoi-
taan ja kokemuksiin avoi-mesti, sillä luottamuksellisissa työyhteisöissä erilaisuutta su-
vaitaan ja osataan hyödyntää. (Stenvall & Virtanen 2007, 77-79, 82-83, 147.)

Hyvän johtajan halu tehdä muutoksesta menestyksekkäs on aito ja tarttuva: muutoksen
voi nähdä, kuulla ja tuntea. Johtaja ei kuitenkaan saisi usuttaa omaa tahtoaan ja ideoi-
taan vaan hänen tulisi kuunnella muita. (Tuominen 2000, 261-262.) Johtajat, jotka me-
nestyvät, etsivät muutettavaa myös itsestään ja pyrkivät jatkuvasti ke-hittämään itseään,
jolloin he toimivat esimerkillisesti muille. Taitavat johtajat tietävät, että kehittäminen on
oppimista. Työntekijöille annetaan mah-dollisuus onnistua, mutta myös epäonnistua ja
oppia virheistä. (Tuominen 2000, 264.)

Lean on valmentavaa johtamista ja johtamistavan tarkoituksena on omaksua Lean-
kulttuuri. (Liker & Convis 2012, 113; Rother 2011, 9.) Valmentajilla täytyy olla koke-
musta, jotta he voivat valmentaa, arvioida valmennettavan suoritusta sekä tarjota neu-
voa. Se, mikä erottaa Toyotan johtamiskulttuurin muista, on paikan päälle meneminen.
Jos johdetaan pelkästään lukujen perusteella, pienet mutta merkitykselliset asiat saatta-
vat jäädä huomioimatta. (Rother 2011, 153-154.)

Jotta organisaation ihmiset saataisiin toimimaan yhdenmukaisesti, organisaation kulttuuria täytyy muokata. (Liker & Convis 2012, 13, 16.) Jatkuvan parantamisen kulttuuri ei synny itsestään tai hetkessä vaan siihen vaaditaan yrityksen johdon strateginen päätös (Tuominen 2000, 244).

Yleisimpinä syinä Lean-projektien epäonnistumiseen voidaan pitää liian huolimattonta suhtautumista valmisteluvaiheeseen. Johto saattaa odottaa toiminnalta nopeita tuloksia ja tuottoja, vaikka tietynlaista kärsivällisyyttä vaaditaan, kun kyseessä on pitkän aikavälin muutos. (Liker & Convis 2012, 18, 33.) Seuraavaksi on esitetty taulukko 6.

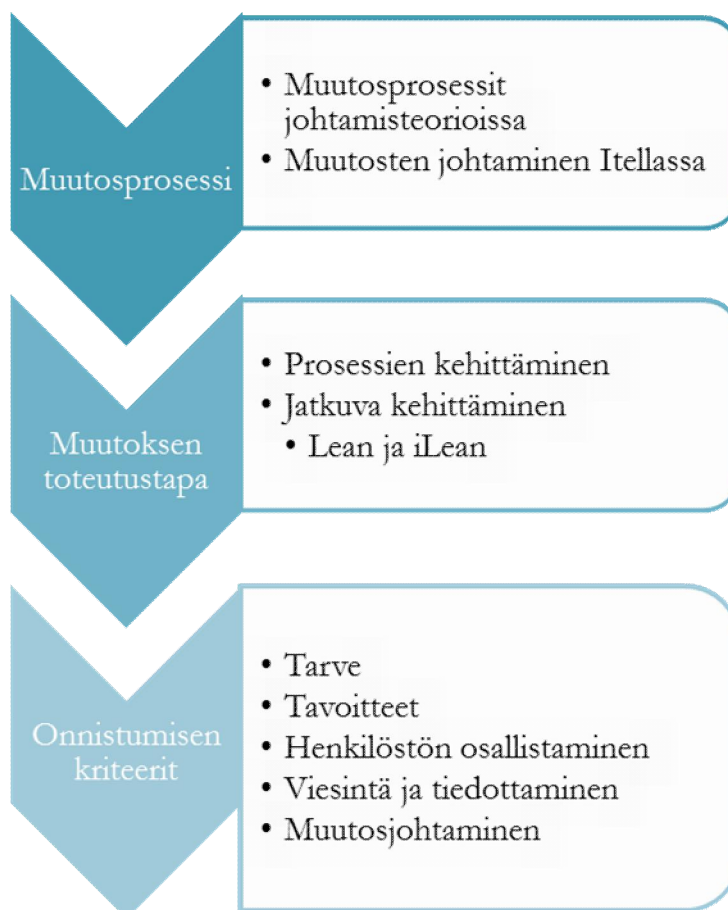
Taulukko 6. Muutoksen onnistumisen kriteerit eri lähteissä

Kriteerit		Mattila	Seppänen	Boman	Lanning, Roiha, Salminen	Tuominen	Itella Oyj
Ensisijaiset kriteerit	Tarve	X	X	X	X	X	X
	Tavoitteet	X		X		X	X
	Henkilöstön osallistuminen		X	X		X	X
	Viestintä ja tiedottaminen	X		X	X	X	X
	Muutosjohtaminen	X	X	X	X	X	X
Toissijaiset kriteerit	Suunnittelu		X	X		X	X
	Aikataulutus			X			X
	Resurssit		X	X	X	X	
	Seuranta ja arviointi	X		X		X	X
	Riskit	X					X
	Roolit	X	X				
Motivointi ja sitouttaminen	X			X	X	X	

7 Viitekehys

Tutkimuksessa puhutaan usein teoreettisesta viitekehystä. Sillä tarkoitetaan teorioita, joita tutkimuksen pohjana on käytetty. Teoreettinen viitekehysten tehtävänä on osoittaa tutkimuksen "paikka" muiden tutkimusten joukossa ja se sisältää keskeisen aiheeseen ja toisiinsa liittyvän aineiston. Teorian tulisi myös kytkeytyä tutkimusongelmaan, eli teorian ja empirian välillä tulisi rakentaa looginen yhteys. (KvaliMOTV 2013d.)

Oheinen teoreettinen viitekehys kuvastaa opinnäytetyön suhdetta muutosprosesseihin, muutoksen toteutustapoihin sekä muutoksen onnistumisen arviointikriteereihin, joiden perusteella opinnäytetyö on laadittu. Empiirisen osuuden on tarkoitus täydentää teoreettisen viitekehysten merkitystä. Kuvio teoreettisesta viitekehystä etenee siinä järjestyksessä kuin asiat ovat opinnäytetyössä esitetty.



Kuvio 15. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

8 Tutkimuksen toteuttaminen

Heikkilän (2008, 16) mukaan on olemassa kvantitatiivinen eli määrällinen ja kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote. Tutkimusongelmasta ja tutkimuksen tarkoituksesta riippuu, kumpi lähestymistapa sopii paremmin. Tutkimuksessamme pyrimme ymmärtämään mitkä asiat vaikuttivat toteutuneen muutoksen läpiviemisen onnistumiseen ja tiedon keruun instrumenttina ovat ihmiset, joten toteuttamassamme tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tai laadullista lähestymistapaa. Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta sekä selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. (Heikkilä 2008, 16-17.)

8.1 Hyvän tutkimuksen perusvaatimukset

Lahtela (2012) toteaa "Tieteelliseksi tuotettu tieto, jäsentely tai sovellutus voidaan määrittellä, kun se täyttää kriteerit, jotka koskevat kaikkia tutkimusprosessin vaiheita." Ratkaisevaa on siis valittu menettelykokonaisuus, jolla pyritään poistamaan virhemahdollisuuksia. (Lahtela 2012.) Tätä tutkimusta tehdessämme pyrimme noudattamaan niin kutsutun hyvän tutkimuksen perusvaatimuksia.

Validiteetti eli pätevyys on erittäin tärkeä tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Validius tarkoittaa systemaattisen virheen puuttumista. Toisin sanoen tutkimuksen täytyy mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin eli tutkijan asettamia täsmällisiä tavoitteita. Tutkimuksen validius on varmistettava etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harjitulla tiedonkeruulla. (Heikkilä 2008, 30.) Teimme tarkkoja suunnitelmia tutkimuksemme kulusta, käyttämistämme tutkimusaineiston keruu- ja analysointimenetelmistä. Tehdessämme valintoja erilaisten menetelmien välillä pyrimme ottamaan huomioon kaikki tutkimuksen pätevyyteen vaikuttavat asiat.

Toisena hyvän tutkimuksen perusvaatimuksena on sen reliabiliteetti eli luotettavuus. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tutkijan täytyy olla koko tutkimuksen ajan tarkka ja kriittinen. Kriittisyyttä pitää säilyttää suhteessa kaikkeen varsinkin päätöksiin, joiden tulisi olla loogisesti seurattavissa. Tutkijan pitää osata tulkita tulokset oikein ja käyttää vain sellaisia analysointimenetelmiä, jotka hän hallitsee hyvin. (Lahtela 2012;

Heikkilä 2008, 30-31.) Tutkimuksemme luotettavuus on erittäin tärkeä. Säilytimme kriittisyyttämme tutkimuksen läpi, analysoidessamme tuloksia sekä käyttämiämme menetelmiä. Raportissa esitimme kaikki seikat, jotka saattoivat vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Analysointimenetelmän valintaan suhtauduttiin myös kriittisesti.

Jokaiseen tutkimukseen liittyy tutkijan omat subjektiiviset valinnat esimerkiksi tutkimusmenetelmästä, kysymysten muotoilusta, raportointitavasta ja analysointimenetelmistä. Mutta on pidettävä mielessä, että tutkimuksen tulokset eivät saa riippua tutkijasta. Tutkimuksen täytyy olla objektiivinen eli puolueeton. (Lahtela 2012; Heikkilä 2008, 31.) Tuloksia analysoidessamme meidän piti säilyttää objektiivisuutemme ja omaksua vain tutkijoiden roolit. Tämä saattoi olla vaikea, koska toinen opinnäytetyöntekijöistä on Itellan työntekijä.

Tutkimuksen avoimuus on myös erittäin tärkeä. Tämä ilmenee esimerkiksi siinä, kun tietoja kerätään ja tutkittavalle täytyy selvittää tutkimuksen tarkoitus ja käyttötapa. Lopuraportissa pitäisi esittää kaikki tärkeät tulokset ja johtopäätökset. Kaikista käytetyistä menetelmistä ja epätarkkuusriskeistä täytyy kertoa sekä miettiä ja selvittää niiden vaikutusta tulosten yleistettävyyteen. (Lahtela 2012; Heikkilä 2008, 31-32.) Pyrimme toteuttamaan tutkimuksemme mahdollisimman avoimesti. Keskustelimme toimeksiantajan kanssa tarkentaaksemme tutkimuksen tavoitteita ja selvittääksemme toimeksiantajan mielipidettä käyttämistämme menetelmistä. Haastateltaville on kerrottu kaikki olennaiset tiedot tutkimuksen tarkoituksesta ja käyttötavasta.

Tutkimuksen perusteltavuus tarkoittaa sitä, että päätösten taustalla on aina jokin vahvistus esimerkiksi aineisto tai teorialähde. Tutkijan täytyy olla systemaattinen valintoja tehdessään, jolloin valinnat tukevat toisiaan. Metodologisuus on myös erittäin tärkeä tutkimuksessa, sillä tutkijan tulisi käyttää julkilauseuttuja ja toistettavissa olevia menetelmiä. Lahtelan (2012) mukaan tutkimus ei ole tutkimus, jos sitä ei voi toistaa. Tutkimuksen tulosten, aineiston analyysistä johdettujen johtopäätösten ja kehitysehdotusten tulisi palvella toimeksiantajaa. Todella tärkeänä pidetään myös tutkimuksen eettisyyttä esimerkiksi yksityisyyttä ajatellen. (Lahtela 2012; Heikkilä 2008, 32.) Eettisyyden tärkeys näkyi tutkimuksestamme sillä, että haastateltaville kerrottiin kaikki haastattelujen niin kutsutut pelisäännöt, joista kerrotaan tarkemmin seuraavassa osiossa. Haastateltavien

henkilöllisyyttä on pyritty suojelemaan raportissa esimerkiksi sitaattien valinnassa, kun tarkistettiin, ettei vastauksen perusteella voisi päätellä kuka on puhuja. Toimimme myöskin eettisesti oikein toimeksiantajaa kohtaan esittämällä kaikki tulokset objektiivisesti, muokkaamatta tuloksia tai poistamatta niistä mitään olennaisia, positiivisia tai mielestämme kehitystä kaipaavia, osia.

8.2 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on tutkimuskohteen ymmärtäminen. Tutkimusmenetelmä koostuu tavoista ja käytännöistä, joilla havaintoja kerätään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 181-185.) Haastattelu tutkimusaineiston keruutapana on helpposti toteuttavissa ja usein mieluisa tutkimuskohteelle. Sen negatiivisena puolena voidaan nähdä ajoittainen epätarkkuus, se on vaikeasti palautettavissa ja huonoimmillaan se voi olla yksipuoleinen, jos kysymykset on asetettu väärin. (Lahtela 2012).

Hirsjärven yms. (2009, 184) mukaan menetelmän valintaa ohjaa se, minkälaista tietoa etsitään, keneltä ja mistä sitä etsitään. Meidän tutkimus keskittyi henkilöstön omiin mielipiteisiin ja arviointeihin. Hirsjärvi yms. (2009, 185) suosittelee tällaisessa tapauksessa, kun tutkitaan mitä ihmiset ajattelevat, haastattelua ja/tai kyselylomakkeita. Haastattelu onkin ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, sillä siinä "olla suoraan kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa" (Hirsjärvi ym. 2009, 204).

Tutkimushaastattelumuotoja ovat lomakehaastattelut eli strukturoidut ja puolistrukturoidut haastattelut, teemahaastattelu ja avoin haastattelu (Viikka 2005, 101; Lahtela 2012). Lomakehaastattelut teetetään kyselylomakkeiden avulla. Tällainen tapa on sopeva, kun haastateltavia on paljon ja ryhmä on yhtenäinen eli homogeeninen. Haastattelun otsikot ovat jaettu yksityiskohtaisiin kysymyksiin, lomake voi sisältää myös avoimia kysymyksiä. Teemahaastattelu on yleisimmin käytetty tutkimushaastattelun muoto. Siinä tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aiheet, jotka ovat välttämättömiä tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Teemahaastattelu sopii tilanteisiin, joissa selvitetään käsityksiä, mielipiteitä tai heikosti tiedustettuja asioita. Avoin haastattelu eli niin kutsuttu syvähaastattelu vaatii yleensä useampia haastattelukertoja. Tämä sopii parhaiten silloin, kun

haastateltavia on erittäin vähän ja tutkittava asia on todella laaja ja monipuolinen. (Vilka 2005, 101-103; Lahtela 2012.)

Mielestämme teemahaastattelu sopii meidän tutkimukseemme, koska sen avulla on helpompaa selvittää ihmisten käsityksiä ja mielipiteitä. Tutkimuksessamme pyrimme juuri siihen. Teemahaastattelun etuna voidaan nähdä myös sen, ettei se sido haastattelua kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen leiriin, eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään. Olennaisinta on se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijasta haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Raporttimme teoreettisen viitekehyksen pohjalta esiin nousivat tietyt teema-alueet, joista on luontevaa muodostaa teema-haastattelun rungon. Tämä tavallaan vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Tällainen haastattelu huomioi sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelua pidetään puolistrukturoituna menetelmänä, koska haastattelun aspekti, aihepiirit, teema-alueet ovat samat kaikille. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 47-50.)

Lahtelan (2012) mukaan on olemassa haastattelun erilaisia muotoja kuten yksilö-, pari-, ryhmä-, puhelin- tai jopa sähköpostihaastattelu. Puhelin- ja sähköpostihaastattelut sopivat erityisesti strukturoidumpiin tilanteisiin. Puhelinkeskustelut puolestaan asettavat myös toisenlaisia haasteita esimerkiksi niiden tallentamisessa. Yksilö- ja parihaastattelut saattavat viedä paljon aikaa samalla asettaen haastateltaville paineita, jolloin he ovat vastakkain haastattelijan kanssa. (Lahtela 2012; Hirsjärvi yms. 2009, 210-212.) Tutkimuksessamme päätimme käyttää muiden menetelmien ohella yksilö- ja sähköpostihaastattelua. Haastateltavana oli Anna Haaman, joka työskentelee Itellan HR -osastolla kehityspäällikkönä, sekä Janne Mattila, Itellan tuotantopäällikkö. Oli yhteisesti sovittu, ettei kyseisiä haastatteluja nauhoiteta. Haastattelut olivat toimeksiantajan toivomuksesta vapaamuotoisia keskusteluja, jotka antaisivat opiskelijoille lisää tietoa Itellan muutosjohtamisesta. Näiden yksilöhaastattelujen lisäksi, olemme pyytäneet sähköpostitse vastauksia muutamiin kysymyksiin projektipäällikkö Juha Nevalaiselta. Turvauduimme sähköpostihaastatteluun projektipäällikön työn luonteesta ja aikataulusta johtuen.

Ryhmähaastattelua pidetään erittäin tehokkaana tiedonkeruun muotona, koska samanaikaisesti saadaan tietoja usealta henkilöltä. Tämän takia ryhmähaastattelu on mielestämme sopivin tapa kerätä tutkimusaineistoa. Ryhmä voi auttaa, jos kysymys on muistinvraisista asioista. Päätimme käyttää ryhmähaastattelua Itellan logistiikkakeskuksen työskentelyrytmin huomioon ottaen, jolloin eri vuoroissa työskentelevien on helpompaa tulla samaan haastatteluun. Toimeksiantajan mielestä tämä oli myös sopivin tapa säilyttää logistiikkakeskuksen eri vuorojen ja osastojen tehokkuutta. Ryhmä voi myös auttaa väärinymmärrysten korjaamisessa. Samalla ryhmä voi estää joidenkin kielteisten asioiden esittämistä. Ryhmässä saattaa olla dominoivia henkilöitä, jotka pyrkivät johtamaan keskustelua, mutta tällaisessa tapauksessa tutkijan on otettava johtajan rooli ja annettava mahdollisuus kaikille esittää mielipiteensä. Ryhmähaastatteluissa on omat haasteensa myös siinä, että ne vaativat erityistä osaamista haastattelun vetäjältä. Niiden analysointi on myös aika työlästä. (Lahtela 2012; Hirsjärvi yms. 2009, 210-212.)

Ryhmähaastattelun aikana vuorovaikutuksellisuus ja puheteot korostuvat, joten puheen lisäksi on mahdollista analysoida nonverbaalista viestintää, kuten eleitä, ilmeitä, äänenpainoja jne. (KvaliMOTV 2013a.) Päätimme, että on olemassa liian suuri riski tulkita nonverbaalista viestintää väärin, koska kumpikaan opinnäytetyöntekijöistä ei omannut aiempaa kokemusta ryhmähaastattelujen analysoinnista, joten varmuutta eleiden ja ilmeiden oikeasta tulkinnasta ei olisi ollut. Näin ollen tässä tutkimuksessa ei analysoida nonverbaalista viestintää.

Eräänlaisena haasteena voidaan pitää ryhmähaastatteluun kutsuttavien ihmisten valintaa. Pyrimme kuitenkin siihen, että ryhmissä olisi edustettuina kummatkin sukupuolet, eri vuoroissa työskentelevät, esimiehet sekä Kaizen-kehitysryhmään kuuluvat ihmiset. Haastateltavien valintaan ja ryhmäjakoon vaikutti myös toimeksiantajan toivomus saada haastatteluun mukaan myös lähimmät esimiehet.

Päätimme käyttää myös ryhmähaastattelujen aikana aktivointikeinona kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän työkaluja, jolloin pyysimme haastateltavia arvioimaan tiettyjä kohtia numeerisesti. Numeroiden antaminen teema-alueiden mukaan toiminnallisena osuutena antoi haastattelutilanteeseen vaihtelua. Jokainen haastateltava sai laminoidut numerolaput 1-4, joiden merkitys selitettiin haastattelun aikana. Numeroiden merkitystä

selitetään myöhemmin. Tällainen tapa auttaa avaamaan keskustelua, jolloin haastateltavilta on helppoa pyytää perusteluja annetulle numerolle.

Suoritettuumme haastattelut kaikki nauhoitukset on litteroitu seuraavaa analysointivaihetta varten. Systemaattisen analysoinnin on tarkoitus tuottaa uutta tietoa ja vastata tutkimusongelmaan. Sen avulla pyritään selkeyttämään aineistoa sekä tiivistämään sitä kadottamatta keskeisiä ja merkityksellisiä tietoja. Systemaattisen analysoinnin ongelmoina pidetään sen työläisyyttä, aineiston pituutta ja monimuotoisuutta sekä tulkintojen varmistamista. Sen on kuitenkin tarkoitus auttaa tutkijaa löytämään tekstikatkelmat ja edelleen luokitella ne kokonaisuuksiksi. (Lahtela 2012.)

8.3 Haastattelu

Haastattelut toteutettiin kahtena peräkkäisenä päivänä torstaina 21.3.2013 ja perjantaina 22.3.2013. Kumpanakin päivänä pidettiin kaksi haastattelua, joista ensimmäinen alkoi kello 14.00 ja toinen alkoi kello 15.30. Kaiken kaikkiaan tehtiin neljä ryhmähaastattelua. Kaikki ryhmähaastattelut järjestettiin Logistiikkakeskuksen tiloissa, jolloin työntekijät pääsivät vaivattomasti tulemaan paikan päälle.

Kaikki haastatteluihin valitut henkilöt saivat henkilökohtaisen kutsun, katso liite 1, jossa heille kerrottiin ryhmähaastattelusta ja sen aiheesta. Toimeksiantajan suostumuksella kaikki haastattelut järjestettiin työaikana, minkä oli tarkoitus houkutella ihmisiä keskustelemaan ja lisäksi osoittamaan tutkimuksen ja haastateltavien mielipiteiden tärkeyttä toimeksiantajalle. Henkilön nimellä varustetussa kutsussa kerrottiin tarkka paikka ja aika sekä kerrottiin tarjoilusta, jonka toivottiin myös houkuttelevan ihmisiä. Haastatteluun kutsutut saivat myös ohjeet ilmoittautumisesta ja siitä, mistä saa lisätietoja. Toimeksiantajan hyväksytyä kutsut, ne postitettiin tai toimitettiin suoraan valituille henkilöille, jotka saivat noin viikon verran aikaa vahvistaa tai perua osallistumisensa. Jokaiseen haastatteluun oli varattu tunti.

Tutkijat miettivät myös istumajärjestystä, sillä sillä on merkitystä haastattelun onnistumisen kannalta. Haastateltava ei saisi olla liian kaukana haastattelijasta parista syystä:

äänityksen laadun takia ja toiseksi liian suuren etäisyyden takia luottamuksellisuuden ilmapiiri voi kärsiä. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 91.)

Haastattelun alussa aina käytiin läpi niin kutsut pelisäännöt kaikkien haastateltavien kanssa. Koimme tärkeäksi luoda tutkimukseen osallistuvissa ihmisissä turvallisuuden tunnetta, jolloin he tietävät mitä tulee tapahtumaan, miten heidän antamia vastauksia käsitellään, miten heidän vastauksensa näkyvät lopullisessa raportissa jne. Mielestämme haastateltavien oli hyvä tietää heti alkuun, että annettuja tietoja ja vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Heidän nimiä ei käytetä litteroinnissa eikä raportissa. Sen sijaan jokainen haastateltava saa koodatun nimen. Tässä tapauksessa päätettiin käyttää aakkosten kirjaimia A-P. Haastateltaville varattiin mahdollisuus myös lukea omat vastaukset jälkikäteen. Haastateltaville kerrottiin myös siitä, että heillä on mahdollisuus muuttaa tai poistaa omat vastauksensa jälkikäteen. Kukaan haastateltavista ei ole kuitenkaan käyttänyt tätä mahdollisuutta.

8.3.1 Haastattelijat

Haastattelussa läsnä olivat sekä Krista Lentämäki että Yevgeniya Vasik tutkijan roolissa. Ryhmähaastattelussa haastattelijoita voi olla enemmän kuin yksi. Kaksi haastattelijaa saattaa onnistua luomaan vähän rennomman ilmapiirin ja virittää keskustelua monipuolisemmin kuin yksi haastattelija (KvaliMOTV 2013a). Tämä on yksi niistä syistä, miksi päädyimme osallistumaan haastatteluun yhdessä. Samalla organisaation ulkopuolisen haastattelijan läsnäolo saattaa auttaa, jos keskustelu keskittyy liikaa yrityksen sisäisiin ongelmiin, jotka eivät liity tutkimusongelmaan. Ulkopuolinen henkilö voi myös usein pyytää tarkennusta johonkin asiaan, vaikuttamatta epäpätevältä.

Valmistautumisen aikana haastattelijat ovat tutustuneet aloitteleville haastattelijoille annettuihin vinkkeihin. Olemme miettineet etukäteen myös sitä, miksi haastattelu ei aina onnistu. Lahtelan (2012) mukaan syitä haastattelun epäonnistumiselle voivat olla: luottamuksen puute, jolloin haastattelun aloitukseen ei kiinnitetä riittävästi huomiota; tilannejoustavuuden puute, jolloin haastattelijat pitäytyvät liikaa teemaluettelossa; kuuntelemisen herpaantuminen; hiljaisuuden sietämisen tuottamat vaikeudet (siinä tapauksessa haastattelija alkaa puhua liikaa, eikä anna haastateltaville riittävästi miettimisaikaa);

liiallinen johdattelvien kysymysten esittäminen; haastattelupaikan huono valinta sekä haastateltavan ja haastattelijan erilaiset sosiaaliset asemat. (Lahtela 2012.)

8.3.2 Haastateltavat

Tutkimuskohteena eli tutkittavana perusjoukkona, josta haluttiin tietoa, olivat Itellan Logistiikkakeskuksen koko henkilöstö eli 391 henkilöä. Kun tutkimuskohteena ovat ihmiset, tutkimuksen tekijät joutuvat täsmentämään, tutkitaanko kokemuksiin vai käsitteisiin liittyviä merkityksiä. Tässä tapauksessa kyse on henkilöstön kokemuksista, jotka ovat aina omakohtaisia ja niihin vaikuttavat henkilöiden omat arvot, historia ja tausta, joten tutkittavan kokemukset eivät koskaan voi tulla tyhjentävästi ymmärretyksi. (Vilkkä 2005, 97-98; Heikkilä 2008, 14.)

Useimmiten kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään suppeaa, harkinnanvaraisesti ja tarkoituksenmukaisesti koottua näytettä edustamaan tutkittavaa perusjoukkoa. Tutkittavien valinnassa on keskeistä se, että heillä olisi mahdollisimman runsaasti tietoa ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä sekä se, että he edustaisivat aidosti kohdejoukon näkökulmia ilmiöstä. (Lahtela 2012.) Tutkittavana olevasta Logistiikkakeskuksen henkilöstöstä voidaan erottaa selkeästi muutama ryhmää, joilla on toteutuneesta muutoksesta mahdollisimman paljon tietoa eli läheisimmät esimiehet, Kaizen-ryhmiin kuuluvat työntekijät ja muut työntekijät. Aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen (Lahtela 2012).

Lahtela (2012) suosittelee kohdejoukon keskeisten ominaisuuksien analysointia, jotta näytteessä kaikki olisivat edustettuina. Logistiikkakeskuksessa työskentelee 13 esimiestä, jotka kuuluvat kohdejoukkoon ja jotka toimeksiantajan mukaan tuli ottaa mukaan tutkimukseen. Pyrimme siihen, että tutkimukseen kutsuttujen osuudet vastaisivat perusjoukkoa. Kutsuttavien valinnoissa on pidetty mielessä taulukossa 7 esitetyt kriteerit. Esimerkiksi 30 % kohdejoukosta on ulkomaalaisia, joten tutkimukseen kutsutuista 4 ovat ulkomaalaistaustaisia. Taulukossa 7 kutsuttavien lukumäärä on laskettu kohdejoukon prosentuaalista osuutta vastaavaksi.

Tämän tutkimuksen haastateltavat ovat valittu kohdejoukkoa edustavien kriteerien sekä

tuotantosihteeriltä saamien tietojen perusteella. Saimme tutkimuskäyttöön nimillistan henkilöstöstä. Listasta puuttuivat kohdejoukkoa kuvaavat olennaiset kriteerit, joten emme pystyneet käyttämään sitä haastateltavien valinnassa. Käännyimme tuotantosihteerin puoleen, sillä hänellä oli työntekijöistä sisäistä tietoa, jota ei kuitenkaan voitu meille luovuttaa. Tuotantosihteerillä ei ole oikeutta toimittaa työntekijöiden henkilökohtaista tietoa ilman heidän lupaansa. Tämän takia lähetimme hänelle kriteerit, joiden perusteella hän on ehdottanut meille henkilöitä. Tuotantosihteerin ehdottamien henkilöiden ja kriteerien mukaan on muodostettu työntekijöiden haastatteluryhmät. Haastateltavat täyttävät useamman kuin yhden valintakriteerin. Tutkimukseen on valittu esimerkiksi suomalainen nainen, joka on ollut palveluksessa 6-15 vuotta ja tekee yövuoroa.

Taulukko 7. Työntekijöiden kohdejoukkoa kuvaavat kriteerit

Kriteerit		Kriteerin täyttävien haastateltavien lukumäärä	Prosentuaalinen osuus henkilöstöstä
Palveluksessa oloaika	1-5 vuotta	4	35 %
	6-15 vuotta	4	35 %
Työvuoro	aamuvuoro	1	5 %
	päivä-/iltavuoro	5	42 %
	iltavuoro	4	33 %
	yövuoro	2	20 %
Sukupuoli	mies	9	75 %
	nainen	3	25 %
Ulkomaalaistausta	suomalainen	8	70 %
	ei-suomalainen	4	30 %

Taulukossa 8 on kuvattu esimiesten kohdejoukkoa kuvaavat kriteerit. Siitä käy ilmi, että pelkkää iltai- tai yövuoroa tekeviä esimiehiä on saman verran. Haastattelujen aikataulun vuoksi päätimme kutsua yhden esimiesedustajan iltavuorosta.

Taulukko 8. Esimiesten kohdejoukkoa kuvaavat kriteerit

Kriteerit		Kriteerin täyttävien haastateltavien lukumäärä	Prosentuaalinen osuus esimiehistä
Palveluksessa oloaika	6-15 vuotta	2	38 %
	yli 15 vuotta	2	62 %
Työvuoro	aamuvuoro	0	8 %
	päivä-/iltavuoro	3	69 %
	iltavuoro	<1	15 %
	yövuoro	<1	15 %
Sukupuoli	mies	3	77 %
	nainen	1	23 %
Ulkomaalais tausta	suomalainen	4	100 %
	ei-suomalainen	0	0 %

Päätimme valita neljä neljän hengen ryhmää eli kokonaisuudessaan haastateltavia oli 16. Kaksi ryhmää muodostui pelkästään työntekijöistä, yksi ryhmä koostui Kaizen-kehitysryhmän jäsenistä ja yksi ryhmä esimiehistä. Taulukosta 9 näkyy torstain ja perjantain haastattelujen aikataulut sekä niihin osallistuvien koodatut merkinnät.

Taulukko 9. Haastattelujen aikataulut ja osallistujat

Ryhmä	Osallistujat				PVM	KLO
Työntekijät	B	D	A	C	to 21.3.2013	14.00-15.00
Kaizen-ryhmä	G	E	F	H	to 21.3.2013	15.30-16.30
Työntekijät	N	O	M	P	pe 22.3.2013	15.30-16.30
Esimiehet	K	L	I	J	pe 22.3.2013	14.00-15.00

Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 63) mukaan ryhmähaastattelujen haittana voidaan pitää myös sitä, että kaikki, jotka on kutsuttu haastatteluun, eivät välttämättä tulekaan paikalle. Haastatteluun valituista 5 henkilöä jouduttiin vaihtamaan eri syistä. Joitakin ihmisiä

jouduttiin pyytämään haastatteluun jopa päivää ennen haastattelua odottamattomien peruutusten takia. Tämän takia alkuperäinen kokoonpano on vähän muuttunut.

Haastatteltavien sukupuolijakauma oli seuraavanlainen: 4 naista (25 %) ja 12 miestä (75 %). Yövuoron edustajista paikalle pääsi tulemaan 1 henkilö. Aamu-ilta – kiertotyövuoroja tekevistä haastateltavista oli 42 prosenttia ja iltavuorolaisia oli edustettuna 33 prosentilla. Ulkomaalaistaustaisia henkilöitä oli 5 eli 31 %, yhdellä on kuitenkin jo Suomen kansalaisuus.

8.3.3 Haastattelurunko

Teemahaastatteluja varten on tehty haastattelurunko, jonka tehtävänä oli taata tiedon saanti. Teemojen järjestystä on muutettu haastattelujen kulun mukaan. Teemaluettelon avulla on kuitenkin varmistettu, että haastattelujen aikaiset keskustelut kohdistuvat oikeisiin asioihin ja tutkimusongelman kannalta olennaisiin asioihin. Kaikki haastatteluteemat valittiin teorioista nousseiden kriteerien pohjalta, katso luku 6. Ja haastattelurunko on muodostettu näiden kriteerien pohjalta. Mielestämme on kuitenkin otettava huomioon, että avoimessa haastattelussa esiin saattaisivat nousta toiset kriteerit ja asiat. Päätimme kuitenkin luoda teema-alueet huomioon ottaen toimeksiantajan toivomus, että toteutunutta muutosta arvioidaan juuri muutosjohtamisen teorioiden avulla.

Jokaisen haastattelun alussa on esitelty haastattelijat ja kiitetty haastateltavia osallistumisesta. Haastattelujen kysymykset voidaan jakaa niiden sisällön mukaan karkeasti kahteen ryhmään: tosiasia- ja mielipidekysymyksiin. Jokaisen teeman alussa oli yksi mielipidekysymys. Haastateltavia pyydettiin antamaan arvosana asteikolla 1-4. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 106-112.) Haastattelun aikana käytössä olevat teemahaastattelun rungot ovat liitteinä 2 ja 3.

Haastattelurungon ensimmäinen teema oli muutoksen tarve. Haastateltavat antoivat arvosanan siitä, missä määrin he ovat kokeneet saaneensa riittävät perustelut sille, miksi iLean otettiin käyttöön. Teemaan liittyvät keskusteluaiheet olivat perustelut ja hyödyt eli miten haastatteluun osallistuneet ovat ymmärtäneet iLeanin käyttöönoton perustelut sekä mitä konkreettista hyötyä he ovat havainneet iLeanin käyttöönotosta.

Haastattelun seuraava teema oli muutoksen tavoitteet. Avauskymys oli, missä määrin haastateltavat olivat kokeneet muutoksen tavoitteet selkeiksi. Haastateltavia pyydettiin antamaan ryhmän yhteinen vastaus siitä, mihin iLean-muutoksella pyritään. Vastausten ja kommenttien perusteella on saatu selville, ovatko haastateltavat ymmärtäneet iLean-tavoitteet ja ovatko ne olleet heidän mielestään selkeät. Teemaan liittyviä keskusteluaiheita olivat visio, väliaikatavoitteet ja saavutettavuus.

Kolmas teema käsitteli henkilöstön osallistumista. Haastateltavat arvioivat, miten he olivat kokeneet osallistuneensa iLean-muutokseen. Heiltä, jotka antoivat osallistumiselle hyvän arvosanan, kysyttiin, miten he olivat osallistuneet. Heiltä, jotka puolestaan eivät kokeneet osallistuvansa, kysyttiin: olisivatko he halunneet osallistua iLean-muutokseen. Haastateltavilta kysyttiin, olivatko he halunneet päästä mukaan jo muutoksen suunnitteluun tai valmisteluun ja haluaisivatko he osallistua iLean-muutokseen aktiivisesti jatkossa. Teemaa koskevia keskusteluaiheita olivat mielipide sekä sitoutuminen.

Neljäs haastatteluteema oli viestintä. Haastateltavat kuvasivat, missä määrin he ovat kokeneet saaneensa riittävästi tietoa muutoksesta asteikolla 1-4. Haastateltavilta kysyttiin, mitä mieltä he olivat iLeaniin liittyvästä viestinnästä. Teemaan liittyviä keskusteluaiheita olivat tietojen riittävyys, kuten onko muutoksen etenemisestä, aikataulusta ja saavutuksista tiedotettu tarpeeksi, huhupuheet, viestintäkavavat, tiedon ajoitus ja vuoropuhelu.

Viides ja viimeinen teema oli muutosjohtaminen. Haastateltavia pyydettiin arvioimaan, missä määrin he ovat kokeneet, että iLean-muutos on toteutettu avoimesti. Lisäkysymyksiä olivat: "Mikä muutosjohtamisessa on ollut onnistunutta?" ja "Mitä muutosjohtamisessa olisi voitu tehdä toisin?" Esimiehille on muutosjohtamisesta esitetty hieman eri kysymyksiä, koska heidän roolinsa iLean-muutoksen toteutuksessa on ollut erilainen kuin työntekijöiden. Esimiehiltä kysimme, missä määrin he ovat käyttäneet Itellan muutosjohtamisen työkaluja, kuinka riittävinä he ovat pitäneet resursseja, ovatko he törmänneet muutosvastarintaan ja miten he ovat kannustaneet ja innostaneet alaisiaan.

8.3.4 Virhelähteet

Haastattelu on aina ainutlaatuinen, kielellinen vuorovaikutustilanne, jossa haastattelijat vaikuttavat haastateltaviin ja päinvastoin. Haastattelijan puhetavalla, käyttäytymisellä, ilmeillä ja eleillä sekä muilla ominaisuuksilla on suuri merkitys vuorovaikutustilanteen muodostamisessa. (KvaliMOTV 2013b.) Tämä kaikki on otettava huomioon haastattelua suunniteltaessa sekä saatujen tulosten luotettavuutta pohtiessa.

Haastatteluihin suhtaudutaan usein realistisesti olettaen, että ihmiset kertovat asioista niinkuin ne todella ovat eli totuudenmukaisesti, mutta usein unohdetaan huomioida erilaisia haastatteliijoista ja haastateltavista aiheutuvia virhelähteitä. Meidän tapauksessa haastattelutilanteessa läsnäolevan Itellan työntekijän, Krista Lentämäen läsnäolo saattoi vaikuttaa haastateltavien avoimuuteen ja halukkuuteen keskustella. Ihmisillä on voinut olla omia pelkoja tai epävarmuuden tunne siitä, onko turvallista keskustella kaikesta avoimesti. Samanlaiset huolet saattavat syntyä ihmisissä myös ulkopuolisen haastattelijan takia. Vuorovaikutukseen saattaa vaikuttaa myös toisen haastattelijan ulkomaalaisuudesta.

Haastateltavien erilaiset kulttuuriset taustat saattavat vaikuttaa vuorovaikutukseen haastattelijoiden kanssa. Myös kieli vaikuttaa haastattelutulosten luotettavuuteen ja kysymysten ymmärtämiseen. Tutkittavien joukkoon valikoitiin viisi ulkomaalaistaustaista henkilöä, joista kaksi eivät ymmärtäneet suomea riittävän hyvin ymmärtääkseen kysymyksiä. Mielestämme haastateltavien kansallisuudet eivät ole olennainen asia tässä tutkimuksessa. Kohdejoukko jaettiin kahteen ryhmään: suomalainen sekä ei-suomalainen.

Esimerkiksi aktivointikeinona käytettävien numeroiden tai arvosanojen valinta alun perin suunniteltiin kouluarvosanojen, neljästä kymmeneen, käyttöä. Huomioon piti kuitenkin ottaa sen, että haastatteluun osallistui ihmiset, jotka ovat käyneet koulua eri maissa ja joissa kouluarvosanat saattavat olla erilaisia. Tästä johtuu se, että haastattelussa päädyttiin käyttämään numeroita yhdestä neljään, joissa 1 tarkoitti huonoa, 2 välttävää, 3 hyvää ja 4 erinomaista. Annettavien numeroiden rajallisuus, vain neljä vaihtoehtoa, johtui myös siitä, että pyrittiin välttämään en osaa sanoa -arvosanan antamisen mahdollisuutta.

Haastattelun neljännessä teemassa eli viestinnässä, haastateltaville esitettiin toteamus, jonka mukaan viestintää pidetään muutosten suurimpana haasteena. Opinnäytetyöntekijät käyttivät tätä keinoa aktivoitakseen ryhmiä. Tällainen toteamus on kuitenkin saatanut johdatella haastateltavia. Useimmiten viestinnän ongelmat tulivat haastattelussa esiin ennen tätä toteamaa.

Neljäs haastatteluteema oli viestintä. Haastateltavat kuvasivat, missä määrin he ovat kokeneet saaneensa riittävästi tietoa muutoksesta asteikolla 1-4. Haastateltavilta kysyttiin, mitä mieltä he olivat iLeaniin liittyvästä viestinnästä. Teemaan liittyviä keskusteluaiheita olivat tietojen riittävyys, kuten onko muutoksen etenemisestä, aikataulusta ja saavutuksista tiedotettu tarpeeksi, huhupuheet, viestintäkanavat, tiedon ajoitus ja vuoropuhelu.

Tässä tutkimuksessa oli myös erittäin tärkeä kummankin opinnäytetyöntekijän omaksua ja säilyttää tutkijan roolin. Tehdessään tutkimusta organisaatiolle, jossa henkilö on töissä, on tärkeä säilyttää objektiivisuus. Tutkimuksen esteettisyyden ja luotettavuuden takia, tulokset pitää esittää sellaisina kuin ne ovat, kaunistelematta tai poistamatta joitakin osioita.

9 Tutkimuksen tuloksia

On olemassa erilaisia analysointitapoja, eikä niiden valinta määräydy automaattisesti jonkin säännön mukaan. Analyysitapoja voidaan jakaa kahteen ryhmään: selittämiseen ja ymmärtämiseen pyrkiviin. Selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa apuna käytetään usein tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa. Ymmärtämiseen pyrkivälle tavalle on tyypillisempää laadullisten analyysien ja päätelmien teon käyttö. (Hirsjärvi yms. 2009, 223-224.) Lahtelan (2012) mukaan analysointitekniikan valinta riippuu aineiston laadusta, tutkimustavoitteista sekä tutkijan osaamisen tasosta. Hirsjärvi yms. (2009, 224) muistuttavat, että analyysitavan valinnassa pitäisi noudattaa yhtä pääperiaatetta eli ”valitaan sellainen analyysitapa, joka parhaiten tuo vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään.”

Aineiston perinteisiä jäsentämistapoja ovat kvantifiointi, teemoittelu, tyypittely, sisällönanalyysi, diskurssiiviset menetelmät sekä tutkijan kehittämät menetelmät (Lahtela 2012). Meidän tutkimuksessamme aineiston laadun takia olemme päätyneet käyttämään sellaisia analysointitapoja kuin teemoittelu ja tyypittely. Numeerisen aineiston analysoinnista kerrotaan alempana. Teemoittelua pidetään luontevana tapana teemahaastattelujen analysoinnissa, sillä yleensä teemat, joista puhuttiin haastateltavien kanssa löytyvät kaikista haastatteluista. Litteroinnin jälkeen olemme järjestäneet aineiston teemojen mukaan. KvaliMOTV:n (2013c) mukaan joskus saattaa käydä niin, että aineistosta löytyy teemahaastattelun teemojen lisäksi uusia teemoja, joita tulisi tarkastella myös ennakkoluulottomasti. Niin on käynyt meidänkin tapauksessa. Esiin nousivat sellaiset teemat, joista haastattelijat eivät kysyneetkään. (KvaliMOTV 2013c.)

Teemoittelussa on kyse keskeisten aiheiden ryhmittelystä yhdistävien tai erottavien seikkojen perusteella. Yleensä tarkastelussa esiin nousevat usealle haastateltavalle yhteiset piirteet. (KvaliMOTV 2013c; Hirsjärvi & Hurme 2006, 173.) Meidän teemahaastattelussa oli selkeästi eroteltu viisi teemaa eli tarve, tavoitteet, osallistuminen, viestintä ja muutosjohtaminen, joiden alle kaikista haastattelujen litteroiduista teksteistä poimittiin juuri siihen teemaan liittyviä kommentteja ja vastauksia KvaliMOTV:n (2013c) ohjeiden mukaisesti. Teemojen käsittelyn yhteydessä esitämme joitakin sitaatteja, näytepaloja sekä mahdollisesti teoriapohjaista tietoa, jotka yhdessä tukevat analyysia ja auttavat havainnollistamaan sitä. (KvaliMOTV 2013c.)

Olemme pyrkineet tekemään teemoittelun sellaisiksi, että se sopisi meidän tutkimuksen tavoitteisiin. Jokaisen teeman alle kokosimme kaikkien ryhmien kommentit. Pyrimme poimimaan ja laittamaan luettelon muotoon yksittäiset sanat haastateltavien vastauksista. Merkityskokonaisuuksista poimittujen ydinsanojen avulla tiivistimme aineistoa. Tässä on esitetty esimerkki siitä, miten merkityskokonaisuudet muodostettiin ja niiden kautta aineisto tiivistettiin. Ensimmäisen haastattelun litteroinnista on otettu haastateltavien D ja A:n vastaukset tarve-teemaan liittyvään kysymykseen riittävien perustelujen saamisesta. Teeman alle on poimittu haastateltavien vastauksista yksittäisiä sanoja: sekava järjestys, vaikutusmahdollisuus, tutkimukset, ilmapiiri, tulos, työtytymättömyys, loppuunsaattaminen, työturvallisuus, siisteys. Näiden sanojen joukosta on ihan selkeästi erottautunut jo kaksi tyyppiä eli 1) sekava järjestys ja siisteys, kumpikin esimerkki viittaa siisteyteen, joten tekemissämme koosteissa näkyy sanaa "siisteys"; 2) toinen esimerkki koskee sanoja ilmapiiri ja työtytymättömyys, jotka kumpikin viittaavat ilmapiiriin. Seuraavaksi tarkastelimme koottujen ydinsanojen välisiä yhteyksiä: samanlaisuutta, erilaisuutta, ryhmiin jakautumista, yksittäisiä erittäin voimakkaita esiin tulleita kokemuksia tai käsityksiä. Tämän jälkeen etsimme keskeistä tulosta parhaiten kuvaavia sitaatteja, joita on käytetty analyysissa.

Edellisessä luvussa olemme kertoneet myös siitä, että haastateltavien aktivointikeinona ja keskustelun avaamisen keinona olemme käyttäneet arvosanojen antamista. Kaikkien antamat arvosanat on koostettu ryhmien omiin sekä yhteisiin taulukoihin. Analyysissa tarkastelemme vastaajien antamia arvosanoja, ryhmän arvosanojen sekä teeman arvosanojen keskiarvoja. Näiden kautta voimme huomata arvosanojen ja kommenttien välillä miten ne tukevat toisiaan. Tarkoituksenamme on luoda kattava ja monipuolinen analyysi saaduista tuloksista.

Seuraavaksi tarkastellaan keskeisiä tuloksia, analysoidaan ja tulkitaan niitä. Tässä osiossa on myös iLean-muutosta suunnitelleen työryhmän oma arviointi muutoksen onnistumisesta. Kaikki teemat käydään läpi samassa järjestyksessä kuin haastatteluissa eli tarve, tavoitteet, osallistuminen, viestintä ja muutosjohtaminen.

9.1 Muutoksen onnistumisen arviointi

Salattu osio.

9.2 Tarve

Salattu osio.

9.3 Tavoitteet

Salattu osio.

9.4 Henkilöstön osallistuminen

Salattu osio.

9.5 Viestintä

Salattu osio.

9.6 Muutosjohtaminen

Salattu osio.

10 Yhteenveto ja kehitysehdotukset

Tämän tutkimuksen tavoitteina olivat 1) arvioida toteutunutta iLean-muutoksen läpiviemisen onnistumista henkilöstön näkökulmasta muutosjohtamisen teorioita käyttäen ja 2) koota kehitysehdotukset ja hyvät käytänteet. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Itellan logistiikkakeskuksen pakettilajittelun työntekijät sekä esimiehet.

Tutkimuksessa olemme keskittyneet muutoksen onnistumisen kannalta mielestämme tärkeimpiin kriteereihin, joiden kautta tarkastelimme logistiikkakeskuksessa toteutettua iLean-muutosta. Näitä kriteerejä olivat tarve, tavoitteet, henkilöstön osallistuminen, viestintä sekä muutosjohtaminen. Olemme koonneet tähän kehitysehdotuksia, jotka syntyivät tutkimuksen tuloksena. Tämän raportin liitteeksi (katso liite 6) on koottu työntekijöiden esittämät kehitysehdotukset, jotka eivät suoraan liity tutkimuksemme aiheeseen. Palautteensa mukaan työntekijät ovat kokeneet haastattelun keinona kommunikoida ja välittää ajatuksensa sekä mielipiteensä toimeksiantajan tietoisuuteen. Tämän takia päätimme liittää haastatteluissa nousseet ideat tähän raporttiin.

10.1 Kehitysehdotuksia ja hyviä käytänteitä toteutuneesta iLean-muutoksesta

Haastatteluteemat valittiin teoriasta nousseiden kriteerien pohjalta, mutta tässä työssä on noussut uusia näkökulmia teorioihin verrattuna. Toimeksiantajan toiveena oli arvioida toteutunutta iLean-muutoksen läpiviemisen onnistumista henkilöstön näkökulmasta muutosjohtamisen teorioita apuna käyttäen, joten vertasimme henkilöstön näkemystä muutosjohtamisen teorioihin taulukossa 15.

Salattu osio.

Kokosimme kehitysehdotukset teema-alueittain ja ensimmäisenä käsitellään tarveosiota. Erilaisten teema-alueiden kehitysehdotukset saattavat linkittyä toisiinsa, esimerkiksi viestinnän kehityskohteet näkyvät läpi kaikissa teemoissa. Muutostarpeiden tunnistaminen on onnistuneiden muutosten edellytys ja ilman tarvetta muutokselle, toimintaa ei tapahdu ja kehitys ei käynnisty (Stenvall & Virtanen 121; Tuominen 2000,

248). Ensimmäisenä kehitysehdotuksenamme on siis lisätä tiedottamista muutoksen tarpeesta ja sen perusteluista.

Johdettu muutos –teoksessa (Mattila 2007, 148-149) konkreettisten tavoitteiden muodostamista pidetään vision saavuttamisen avaintekijänä. Kuten luvussa 6.2 on todettu kehittäminen ilman tavoitteita ei johda mihinkään kannattavaan. Tämän takia halusimme ehdottaa tavoitteiden selkeyttämistä organisaation eri tasoille. Voisimme suositella Mattilan (2007, 149) käyttämää taulukkoa, jossa yleiset tavoitteet tarkennetaan alemman tason tavoitteisiin, joista työntekijät saavat selville mitä se käytännössä tarkoittaa heidän osalta ja mitä heiltä odotetaan. Voisimme suositella myös henkilöstön ottamista tähän suunnittelu- ja selkeyttämisprosessiin mukaan, mikä luo heissä myös osallistumisen tunnetta ja auttaa sitoutumaan muutoksiin enemmän. Alempana on esimerkki laatimastamme taulukosta.

Taulukko 16. Tavoitteiden konkretisoinnin työkalu

	Yksikkötaso	Tiimitaso	Henkilötaso
Työturvallisuus	1. Nollatapa-turma 2. 3.	1. Valvonta 2. 3.	1. Suojavälineiden käyttö. 2. 3.
Joustavuus			
Läpimenoaika			
Työhyvinvointi			
Kustannukset			
Laatu			
Yleinen järjestys			

Palkitseminen, motivoimiskeinona, osoittaa koko organisaatiolle toiminnan odotetun suunnan. Tuominen (2000, 282) neuvoo käyttämään palkitsemista rohkaisemiseen. Kehitystoimintaan tulisi varata riittävästi resursseja, kunnes henkilöstö omaksuu iLean-toimintatavat uudeksi kulttuurikseen. Resurssit täytyy jakaa niin, että ne riittävät operatiiviseen toiminnan lisäksi kehitystoimintaan (Tuominen 2000, 250). Toinen ehdotuksemme Kaizen-ryhmän toiminnan parantamiseksi koskee osallistujia. Kaizen-ryhmään voisi kutsua kehitysalueen omia työntekijöitä, sillä he tuntevat työnsä paremmin ja voi-

sivat tuoda kehitysprojekteihin oman alueensa erikoisuudet, joita tulisi huomioida kehitystä ajatellen.

Salattu osio.

Kehittyminen ja innovointi kuuluvat Itellan arvoihin. ”Toteutamme muutokset määrätietoisesti, viestien avoimesti, kokemuksista oppien ja tarvittaessa toimintaa mukauttaen.” (Itella Oyj Intranet Suomi 2012e.) Mielestämme henkilöstön on tärkeä nähdä yrityksen arvojen toteutuvan myös konkreettisesti toiminnassa, kun kokemuksesta opitaan ja toimintaa mukautetaan tarvittaessa. Sehested & Sonnenberg (2011, 96-97) ovat samaa mieltä toiminnan mukauttamisesta. Mikäli muutokset eivät tuota haluttua tulosta, kannattaa pysähtyä ja miettiä, mikä meni väärin. Leanin on tarkoitus edistää organisaation jatkuvaa oppimista muun muassa omien virheiden kautta. Leanin avulla pyritään luomaan johdonmukaista toimintaa työpaikoille, mikä tarkoittaa muutosjohtamisen osalta sitä, että muutokset toteutetaan esimerkiksi luvatussa aikataulussa tai luvattun menetelmän avulla. (Sehested & Sonnenberg 2011, 96-97.)

Esimiehille tulisi varata mahdollisuus esittää heitä askarruttavia kysymyksiä iLeanista, muutosjohtamisesta, miten sen tulisi näkyä heidän omassa työssään ja mitä heidän tulisi viestiä työntekijöille. Erittäin hyvänä pitäisimme mahdollisuutta jakaa omia kokemuksia ja hyviä käytänteitä esimiesten keskenään käytävässä keskustelussa, kuten esimerkiksi Tuomisen mallissa, katso kuvio 2. Tällaista koulutustilaisuutta tulisi suunnitella erittäin hyvin. Siitä voi tehdä hauskan, opettavaisen, informatiivisen ja innovatiivisen.

Seamanin ja Smithin (2012, 52) mukaan aiempia kokemuksia voidaan käyttää organisaation kehittämistyökaluina. Yrityksen ja sen henkilöstön aiemmat kokemukset auttavat tiedostamaan omat vahvuudet ja heikkoudet, edesauttavat virheiden korjaamisessa ja edistävät tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamista (Seaman Jr. & Smith 2012, 50-52). Kuten olemme todenneet aiemmin, Itellan arvojen mukaan muutosten toteuttamisessa korostetaan virheistä oppimista ja sen kautta toiminnan mukauttamista. Kehitysehdotuksemme koskee aiemmista kokemuksista ja hyvistä käytänteistä keskustelujen lisäämistä. Mielestämme on tärkeä keskustella aiemmista kokemuksista ja siitä, miten voisi välttää samantapaisia virheitä tai mitä uutta voisi oppia niistä. Tällaisia keskusteluja voi

lisätä erilaisten muutosprojektien, koulutustilaisuuksien tai kehityskeskustelujen yhteyteen. Samalla yritys osoittaa pyrkimyksensä oppia ja kehittyä.

10.2 Oman työn arviointi

Mielestämme olemme onnistuneet tavoitteiden saavuttamisessa varsin hyvin. Työn rajaaminen ja raameissa pysyminen oli kuitenkin mielestämme haastavaa. Raporttimme teoreettinen osuus on mielestämme ehkä turhaankin kattava. Olemme joutuneet jälkikäteen muokkaamaan ja osittain poistamaan teoreettisen viitekehyksen osia. Pidämme työtämme työelämälähtöisenä sekä toimeksiantajan toiveita täyttävänä, koska tutkimuksen aikana on kuunneltu toimeksiantajan mielipidettä.

Toteutimme tämän tutkimuksen parityönä, mikä näkyy raportissamme kahden kirjoittajan äänenä. Alkuvaiheessa olemme harkinneet sitä, että raportti kirjoitetaan yhdessä, mutta tämä osoittautui erittäin vaikeaksi töiden, opiskelun ja omien aikataulujen yhteensovittamisessa. Nämä ja korkeat tavoitteemme vaikuttivat projektin aikataulun venymiseen.

Valitsemamme tutkimusmenetelmä eli teema- ja ryhmähaastattelu on panostusta ja sitoutumista vaativaa. Toisen tutkimusmenetelmän, esimerkiksi lomakekyselyn, toteuttaminen olisi saattanut olla helpompaa sekä käytännön tasolla että tulosten analysoinnissa. Emme kuitenkaan kadu valitsemaamme menetelmän käyttöä, sillä opimme erittäin paljon siitä. Haastatteluista jäi positiivinen kuva sekä tutkijoille että haastateltaville heidän omien sanojensa mukaan. Tutkimusmenetelmän luonteesta johtuen saimme erittäin paljon aineistoa kerättyä.

Olemme pohtineet yhdessä, mitä opimme tämän tutkimuksen toteuttamisen sekä opinnäytetyön kirjoittamisen aikana. Kummallakin oli ennakoasenteita parityöskentelyä kohtaan, johtuen samantyyppisistä aiemmista kokemuksista. Yhteinen kokemus osoittautui kuitenkin todella mielekkääksi ja hyödylliseksi oppimisprosessiksi. Molemmat toivat siihen omia näkemyksiä ja vahvuuksia auttaen toista. Meille jäi sellainen tunne, että voisimme ryhtyä tulevaisuudessakin toteuttamaan vastaavia projekteja ja hankkeita yhdessä.

Tänä aikana opimme myös paljon erilaisista tutkimusmenetelmistä, muutosjohtamisesta, sen työkaluista, toteutustavoista ja parhaista käytänteistä sekä Lean- ja iLean-filosofiasta. Pidämme kumpikin muutosjohtamista nykypäivän haasteena ja välttävänä, jos sitä osataan toteuttaa hyvin, sillä muutoksia tapahtuu jatkuvasti.

10.3 Jatkotutkimusaiheita

Tämän tutkimuksen aikana esiin nousi muutamia jatkotutkimuksiin soveltuvia aiheita, joista päällimmäiseksi ja mielestämme tärkeimmäksi nousi sisäisen viestinnän kehittäminen. Tutkimus voisi keskittyä: 1) työyhteisöviestintään ja 2) muutosviestintään. Toisena erittäin tärkeänä jatkotutkimuksen aiheena pitäisimme myös Itellan muutosjohtamisen työkalujen käytettävyyden kehittämistä ja niiden linkittämistä iLeaniin.

Lähteet

About Management 2012. Key Performance Indicators (KPI). Luettavissa: <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm>. Luettu: 19.12.2012.

Akkanen, I. 2013. Ajatus kirkkaana pimeydestä huolimatta. Henkilöstölehti Pointer. Lehden numero 1. Itella Posti Oyj. Helsinki.

Alasointi, T., Kyllönen, M. & Kasvio, A. 1997. Työelämän innovaatiot – väline kilpailukyvyn, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistämiseen. Vuosikirja 1997. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Työministeriö. Helsinki.

AMA 2006. American Management Association. Articles & White Papers. What's changed in change-management? Luettavissa: <http://www.amanet.org/training/articles/Whats-Changed-in-Change-Management.aspx>. Luettu: 27.11.2012.

Armstrong, M. 2009. Armstrong's handbook of management and leadership. A guide to managing for result. 2nd edition. Michel Armstrong. London.

Arveson, P., Balanced Scorecard Institute-sivuilla 2013. The Deming Cycle. Luettavissa: <http://www.balancedscorecard.org/thedemingcycle/tabid/112/default.aspx>. Luettu: 24.1.2013.

ASME 2011. The American Society of Mechanical Engineers. Knowledge Base. News and Articles. Managing Continuous Change. Luettavissa: <http://www.asme.org/kb/news---articles/articles/management---professional-practice/managing-continuous-change>. Luettu: 27.11.2012.

Boman, P. 2011. Muutosjohtamisen tila Suomessa 2011. Muutostaito Oy.

Chia, R. 2003. The Oxford Handbook of Organization Theory. Organization Theory as Postmodern Science. Oxford University Press 113-140.

CKG 2012. Carol Kinsey Goman, Ph.D. Carol's bio. Luettavissa: <http://www.ckg.com/carols-bio.php>. Luettu: 27.11.2012.

Erätuuli, M., Leino, J. & Yli-Luoma, P. 1994. Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä. Kirjayhtymä Oy. Helsinki.

Forbes 2012. Blogs. John Kotter. Thoughts On The Changing World Around Us. Luettavissa: <http://blogs.forbes.com/johnkotter/page/2/>. Luettu: 26.11.2012.

Green, M. 2007. Change Management Masterclass. A step by step guide to successful change management. Mike Green. London.

Haaman, A. 17.12.2012. Development Manager. Itella Oyj. Lync-keskustelu.

Haaman, A. 11.1.2013. Development Manager. Itella Oyj. Haastattelu. Helsinki.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tekijät ja Kirjayhtymä Oy. Hämeenlinna.

Holbeche, L. 2006. Understanding change. Theory, Implementation and Success. Roffey Park Management Institute. Oxford.

Huhtanen, P. 1994. Teoksessa Lindström, K. & Työterveyslaitos. 1994. Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos. Helsinki.

iLean ja 5S Koulutus 31.8.2012. PowerPoint –esitys.

iSix Sigma 2012. What is Six Sigma? Luettavissa: <http://www.isixsigma.com/new-to-six-sigma/getting-started/what-six-sigma/>. Luettu: 7.12.2012.

Itella Oyj Intranet Suomi 2012a. Vantaan logistiikkakeskus. Luettavissa: <https://intranet.itella.com/suomi/yhtiomme/toimipisteet/vantaanlogistiikkakeskus/Sivut/default.aspx>. Luettu: 22.11.2012.

Itella Oyj Intranet Suomi 2012b. Muutoksen johtaminen. Luettavissa: <https://intranet.itella.com/suomi/yhtiomme/henkilojohtaminen/muutoksenjohtaminen/Sivut/default.aspx>. Luettu: 14.12.2012.

Itella Oyj Intranet Suomi 2012c. Muutosprosessi. Luettavissa: <https://intranet.itella.com/suomi/yhtiomme/henkilojohtaminen/muutoksenjohtaminen/Sivut/Muutosprosessi.aspx>. Luettu: 14.12.2012.

Itella Oyj Intranet Suomi 2012d. Itella Project model and Change management model. Luettavissa: <https://intranet.itella.com/global/workandteamsites/desktopsandmanuals/projectmanager/projectmanagerworkspace/Pages/default.aspx>. Luettu: 22.11.2012.

Itella Oyj Intranet Suomi 2012e. Itellan arvot. Luettavissa: <https://intranet.itella.com/suomi/yhtiomme/arvojatiikka/Sivut/arvot.aspx>. Luettu: 20.5.2013.

Itella Oyj 2012a. Itella lyhyesti. Luettavissa: <http://www.itella.fi/group/konserni/itellalyhyesti.html>. Luettu: 22.11.2012.

Itella Oyj 2012c. Itella konsernin yleisesittely. Luettavissa: http://www.itella.fi/group/liitteet/konserni/itella_konsernin_yleisesittely.pdf. Luettu: 22.11.2012.

Itella Oyj 2012d. 370 vuotta historiaa. Luettavissa:

<http://www.itella.fi/group/konserni/historia.html>. Luettu: 22.11.2012.

Itella Oyj 2012e. Historia, Itella Informaatio. Luettavissa:

<http://www.itella.fi/group/konserni/historia/informaatio.html>. Luettu: 22.11.2012.

JCDecaux 2013. Ulkomainostoimisto. Pre Impact. Luettavissa:

<http://www.jcdecaux.fi/fi/pre-impact.html>. Luettu: 7.5.2013.

Ketola, J. 21.12.2012. Suunnittelija. Itella Posti Oy. Haastattelu. Vantaa.

Konserniyhteistyötapaaminen, 18.6.2012. PowerPoint –esitys.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Kotter, J. 2012. Accelerate! Harvard Business Review. November 2012. Publisher HBR Press. Boston.

Kuusipalo, J. 2006. Organisaation kehittäminen. Taloustieteiden tiedekunta. Oulun yliopisto. Luettavissa: www.taloustieteet oulu.fi/file.php?fid=221. Luettu: 14.12.2012.

KvaliMOTV 2013a. Ryhmähaastattelu. Luettavissa:

http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L6_3_4.html. Luettu: 28.2.2013.

KvaliMOTV 2013b. Haastattelu. Luettavissa:

http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L6_3.html. Luettu: 28.3.2013.

KvaliMOTV 2013c. Teemoittelu. Luettavissa:

http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L7_3_4.html. Luettu: 25.4.2013.

KvaliMOTV 2013d. Teoria ja tutkimus. Luettavissa:

http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L2_2.html. Luettu: 16.5.2013.

- Lahtela, M. Syksy 2012. Tutkimustyön perusteet ja menetelmät -kurssin materiaalit.
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen: Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Kauppakaari Oyj. Helsinki.
- Lehtinen-Toivala, A. Kevät 2011. Lehtori. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Muutosjohtaminen -kurssi. Helsinki.
- Lehtinen-Toivala, A. Kevät 2012. Lehtori. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Change Management -kurssi. Helsinki.
- Liker, J.K. & Convis, G.L. The Toyota Way to Lean Leadership 2012. Mc Graw Hill.
- Logistiikkakeskuksen Toimintakäsikirja 27.4.2011. Lajittelutoiminnot. Sisäisessä käytössä.
- Mattila, J. 25.10.2012. Tuotantopäällikkö. Itella Posti Oy. Haastattelu. Vantaa.
- Mattila, J. 13.11.2012. Tuotantopäällikkö. Itella Posti Oy. S-postiviesti.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Talentum. Helsinki.
- Nevalainen, J. 28.11.2012. Project Manager, Road Finland. Itella Logistics Oy. Facebook-keskustelu.
- Nevalainen, J. 11.12.2012. Project Manager, Road Finland. Itella Logistics Oy. Lync-keskustelu.
- Pajala, T. 12.2.2013. Tuotantosihteeri, Itella Posti Oy. Sähköposti.
- PKS iLean-projekti loppuraportti. 30.11.2012.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Muutos – haaste ja mahdollisuus. HEURIX™ Työkirja. Yrityskirjat O. Helsinki.

Rother, M. 2011. Toyota Kata. Readme.fi. Helsinki.

Seaman Jr., J. T. & Smith, G. D. 2012. Your company's history as a leadership tool. Harvard Business Review. December 2012. Publisher HBR Press. Boston.

Sehested, C. & Sonnenberg, H. 2011. Lean Innovation: A fast path from knowledge to value. Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Berliini.

Seppänen, L. 2011. Aalto yliopisto. Model created by Seppänen. Julkaisematon lähde.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita. Helsinki.

Strategy train 2012a. Koulutusmateriaali. Strategian käyttöönotto. Jatkuva kehittäminen. Luettavissa: <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=246&L=2>. Luettu: 10.12.2012.

Strategy train 2012b. Koulutusmateriaali. Strategian käyttöönotto. Miksi jatkuvaan kehittämiseen tulisi tähdätä? Luettavissa: <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=247&L=2>. Luettu: 10.12.2012.

Strategy train 2012c. Koulutusmateriaali. Strategian käyttöönotto. Kuinka voin soveltaa jatkuvaa kehittämistä omassa yrityksessäni? Luettavissa: <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=249&L=2>. Luettu: 10.12.2012.

Suite101 2012. Collaborative publishing community. Business Management. Types of Change. Luettavissa: <http://suite101.com/article/types-of-change-a28594>. Luettu: 27.11.2012.

Tague, N.R. 2004. The Quality Toolbox. Toinen painos. ASQ Quality Press.

THL. Terveysten ja Hyvinvoinnin Laitos. 2013. Dialogisuuden muodostaminen ammattilaisen ja perheen välillä. Luettavissa: http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/tyon/periaatteet/dialogisuus_ammattilaisen_ja_perheen_valilla. Luettu: 3.1.2013.

Total Quality Management 2012. Luettavissa:
<http://totalqualitymanagement.wordpress.com/2008/10/28/lean-production-system/>.
Luettu: 26.11.2012.

Toyota 2012. Toyota Production System. Luettavissa:
<http://www.toyota.com.au/toyota/company/operations/toyota-production-system>.
Luettu: 13.12.2012.

Toyota Motor Corporation Global Website 2012. The origin of the Toyota Production System. Luettavissa:
http://www.toyotaglobal.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/origin_of_the_toyota_production_system.html. Luettu: 11.12.2012.

TTK 2012. Uutisarkisto. Mielekkään organisaatiomuutoksen takana viestintä, henkilöstön osallistuminen ja tuki. Luettavissa:
http://www.tyoturvallisuuskeskus.fi/ttk_uutiset/uutisarkisto?1963_m=2525. Luettu: 15.5.2013.

Tuominen, K. 2000. Managing Change: Practical Strategies for Competitive Advantage. ASQ Quality Press. Milwaukee, Wisconsin.

Tuominen, K. 2010a. Lean – Tehoa ja laatua kunnossapidon kehittämiseen Total Productive Maintenance. Readme.fi. A Bonnier Group Company. Jyväskylä.

Tuominen, K. 2010b. EFQM – arviointialue 3 Henkilöstö. ChangeManager Pro. Oy Benchmarking Ltd. Turku.

Tuominen, K. 2010c. Lean – Tehoa ja laatua lean-kulttuurin luomiseen. Readme.fi A Bonnier Group Company. Jyväskylä.

Tuominen, K. 2010d. Lean – Tehoa ja laatua muutoksen johtamiseen. Readme.fi A Bonnier Group Company. Jyväskylä.

Tuote ja tieto 2007. Tuotteiden tutkimus ja kehittäminen. Luettavissa:
<http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/f00.htm>. Luettu: 14.12.2012.

Typpönen, K. 2010. Evaluation of organizational changes. Julkaisematon lähde.

Työterveyslaitos 2012. Muutoksen hallinta ja työn kehittäminen. Muutosjohtaminen. Monet muutokset. Luettavissa:
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/muutosjohtaminen/monet_muutokset/sivut/default.aspx. Luettu: 29.11.2012.

Uusitalo, H. 1995. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. WSOY. Juva.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Hanna Vilkkä ja Kustannusosakeyhtiö Tammi. Keruu.

Volanen, J. 23.11.2012. Suunnittelija. Itella Posti Oy. Lync-keskustelu.

What it is Lean – History 2012. Luettavissa:
<http://www.lean.org/whatslean/history.cfm>. Luettu: 11.12.2012.

Liitteet

Liite 1. Kutsu to 21.3. klo 14.00 alkavaan haastatteluun.

Kutsu

Hei Jenna,

Sinut on valittu ryhmähaastatteluun edustamaan Logistiikkakeskuksen pakettilajittelun henkilöstöä. Kysymykset koskevat iLean-muutoksen toteutusta. Toivomme Sinun osallistuvan haastatteluun ja keskusteluun iLeanista.

Haastattelut järjestetään työajalla, torstaina 21.3.2013 klo 14.00 alkaen A-siiven kabinetissa (h.2121). Arvioitu kesto on yhden tunnin. Kaikille osallistujille on järjestetty kahvi- ja pullatarjoilu talon puolesta.

Pyydämme Sinua ilmoittamaan henkilökohtaisesti Krista Lentämäelle, puhelimitse +35850 433 6137 tai sähköpostitse: krista.lentamaki@itella.com 13.3.2013 mennessä osallistutko haastatteluun. Ilmoittaisitko myös siinä tapauksessa, jos et pääse paikalle.

Ystävällisin terveisin,

Krista Lentämäki,
HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

Jenna Vasik,
HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu



Tyypillisimmät muutoksen onnistumisen kriteerit. (poimittu meidän luomasta taulukosta)

1. Tarve

- Missä määrin koit saavasi riittävät perustelut, miksi iLean otettiin käyttöön. Arvioi asteikolla 1..4.
- Mietitään vielä kumpi kysymys on parempi...1. Voisitteko perustella, miksi iLean otettiin käyttöön vai 2. Voisitteko perustella, miksi iLean-muutos on tarpeellinen
 - Perustelut ja hyödyt (Henkilöstö ymmärtää muutoksen hyödyt)
Toisin sanoen: Miten haastatteluun osallistuneet ovat ymmärtäneet mitkä olivat iLeanin käyttöönoton perustelut ja mitä konkreettista hyötyä he ovat havainneet iLeanin käyttöönotosta

2. Tavoitteet

- Missä määrin koit, että muutoksen tavoitteet ovat olleet selkeät. Arvioi asteikolla 1..4.
- Pyytäisimme teitä antamaan meille ryhmän yhteinen vastaus kysymykseen: Mihin iLean muutoksella pyritään? (Oma kommentti: vastausten ja kommenttien perusteella voimme ymmärtää olivatko tavoitteet selkeät jne....)
 - Visio
 - Väliaikatavoitteet
 - Selkeys
 - Saavutettavissa olevat

3. Henkilöstön osallistuminen

- Missä määrin koit osallistuvasi muutokseen. Arvioi asteikolla 1..4.
- Kertokaa, miten osallistuitte iLean-muutokseen?
- Olisitteko halunneet päästä enemmän mukaan muutoksen valmisteluun? entä suunnitteluun? jos niin millä tavalla?
 - Mukanaolo = osallistuminen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa
 - Mieliä
 - Sitouminen (osallistuminen on edellytys)
 - Haluatteko osallistua iLean-muutoksen aktiivisemmin tulevaisuudessa?

4. Viestintä ja tiedottaminen

- Missä määrin koet saaneesi riittävästi tietoa muutoksesta. (Arvioi asteikolla 1..4.) → neutraalimmaksi tai ”Jos sinun pitäisi antaa arvosana iLeania koskevasta viestinnästä niin mikä se olisi?”
- (kirjasta ”Tutkimushaastattelu” löytyi vihje teemahaastattelua varten, eli niin kutsuttu haastattelijan toteamus+reaktio ja mielipide) Haastattelijan toteamus: Tutkimusten mukaan muutosten suurimpana haasteena yleensä pidetään tiedottamista ja keskustelemista. Viestintä on eräänlainen muutosten ikuisuusongelma. Mitä mieltä te olette iLeaniin liittyvästä viestinnästä?
 - Riittävyys (miten on edennyt, aikataulu, saavutukset, huhupuheet)
 - Viestintäkanavat
 - Tiedon ajoitus
 - Vuoropuhelu

5. Muutosjohtaminen

- Missä määrin koet, että iLean muutos on toteutettu avoimesti. Arvioi asteikolla 1..4.
- Missä määrin koet, että iLean muutos on toteutettu oikeudenmukaisesti. Arvioi asteikolla 1..4.
- ”Mikä muutosjohtamisessa on ollut onnistunutta?” tai ”Mitä muutosjohtamisessa olisi voitu tehdä toisin?”
- Esimiehille: Itellan muutosjohtamisen työkalujen käyttäminen
 - riittävät resurssit
 - kannustaminen ja innostaminen
 - esimiehille: muutosvastarinta? |
 - ”...muutoksen voi nähdä, kuulla ja tuntea...”

Liite 4. Haastateltavien arvosanat teemoittain ja ryhmittäin.

Työntekijät ryhmä 1	A	B	C	D	Keskiarvo
Tarve	3	3	3	3	3,0
Tavoitteet	3	4	2	4	3,3
Osallistuminen	4	1	3	2	2,5
Viestintä	2	2	2,5	2	2,1
Johtaminen	2	3	3	2	2,5
Kaizen-ryhmä	E	F	G	H	Keskiarvo
Tarve	3	1	3	2	2,3
Tavoitteet	3	3	3	2	2,8
Osallistuminen	3	4	4	4	3,8
Viestintä	3	2	2	2	2,3
Johtaminen	2	3	3	3	2,8
Esimiesryhmä	K	L	I	J	Keskiarvo
Tarve	4	3	4	4	3,8
Tavoitteet	4	3	4	3	3,5
Osallistuminen	1	4	4	1	2,5
Viestintä	1	2	2	1	1,5
Johtaminen	2	2	2	1	1,8
Työntekijät ryhmä 2	O	M	N	P	Keskiarvo
Tarve	4	3	2	4	3,3
Tavoitteet	3	2	3	3	2,8
Osallistuminen	1	1	1	1	1,0
Viestintä	2	2	1	4	2,3
Johtaminen	4	3	2	3	3,0

Liite 5. Haastateltavien arvosanat teemoittain ja yhteinen keskiarvo.

	A	B	C	D	E	F	G	H	K	L	I	J	O	M	N	P	Keskiarvo
Tarve	3	3	3	3	3	1	3	2	4	3	4	4	4	3	2	4	3,06
Tavoitteet	3	4	2	4	3	3	3	2	4	3	4	3	3	2	3	3	3,06
Osallistuminen	4	1	3	2	3	4	4	4	1	4	4	1	1	1	1	1	2,44
Viestintä	2	2	2,5	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	4	2,03
Johtaminen	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	1	4	3	2	3	2,50

Liite 6. Työntekijöiden esittämät ehdotukset.

Tähän on koottu haastattelujen aikana työntekijöiden esittämät kehitysehdotukset, jotka eivät suoranaisesti liity tämän opinnäytetyön aiheeseen. Kaikki keräämämme ehdotukset on lueteltu alempana poimittujen sitaattien muodossa.

1. Kiertävä esimieskunta=rikkaus, rangaistus – olla samassa paikassa
 - on paljon asioita, joita esimiehetkään eivät tiedä
 - alueille jämähtäminen > aikaisemmin oli kiertävä esimieskunta > käytiin kaikki alueet läpi > silloin tiedettiin, mitä hallissa tapahtuu > rikkaus, että pääsee muualle

2. Aloite + palkitseminen: muut firmat > esim. Hartwall antaa jostakin linjamuutoksen kehittämisestä ensimmäiseltä vuodelta 3% saadusta voitosta...

3. Vastaanottoaika
 - iLean-ryhmästä henkilö, joka esim. kerran viikossa vastaa kysymyksiin > ei tarvitse mennä toimistoon häiritsemään > ei keretä kirjoittamaan sähköpostia tai paperilappuja
 - ajatukset on helpompi viedä suullisesti eteenpäin > jos haluaa kertoa jotain, saattaa unohtua > idea jää menemättä eteenpäin

4. Kenkien kuivauskaappi
 - kellariin
 - ihmiset kulkevat märillä kengillä töihin ja lähtevät töistä taas märät
 - perusasioita (Maslow'n tarvehierarkia)
 - käyrä on jo korkealla töihin tullessa

5. Viihtyvyys
 - pehmeämpää wc-paperia
 - enemmän taukokuoneita

6. Sidontakone

- spiraalien myötä lähetyksiä särkyä enemmän > sidontakone tasolle > kerätään särkyneet paketit sinne ja vuoron lopussa sidotaan > keventää selvityksen työtä > vastaaminen kestää > onko kustannuskysymys

7. Layout-muutos

- koontilokeroiden siirtäminen väliluisuille 93 > Balttia lastataan tältä puolelta ja Saksa ja Ruotsi tältä puolelta > jos siirretään molemmat rekat ovat kummallakin puolella