

Markus Pulkkinen

**TPM STRATEGISEN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ
ABB OY MOTORSISSA**

**Opinnäytetyö
KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Joulukuu 2009**

TIIVISTELMÄ

K-PAMK Tekniikan ja liiketalouden yksikkö	Aika Joulukuu 2009	Tekijä Markus Pulkkinen
Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtaminen		
Työn nimi TPM strategisen kehittämisen välineenä		
Työn ohjaaja KTL Pekka Nokso-Koivisto	Sivumäärä 131 + 5	
Työelämäohjaaja KTM Marko Laatu		
<p>Kehittämistehtävässä tutkittiin TPM-kehittämismallin (Total Productive Management) soveltamista ABB Oy, Motorsissa. Tutkimuksessa ei keskitytty niinkään itse TPM-malliin menetelmänä, vaan sen yhteen olennaiseen osa-alueeseen: jatkuvan parantamisen pienryhmätoimintaan eri puolilla organisaatiota.</p> <p>Motorsilla TPM on koko organisaation kattava tiimityöhön perustuva toimintatapa. Se on johtamisväline, jolla parannetaan yrityksen strategista kilpailukykyä osallistamalla koko organisaatio sekä tuotannossa että toimistossa mukaan kehittämistyöhön. Kehittämistehtävässä tarkasteltiin pysyväluontoisten parannustiimien toimintaa sekä yksittäisten tiimien ja osastojen näkökulmasta että koko organisaation jatkuvan parantamisen ja kilpailukyvyn kannalta.</p> <p>Kehittämistehtävässä tutkittiin, kuinka TPM toimii strategisen kehittämisen välineenä. Tutkimus toteutettiin kyselylomaketutkimuksena, joka suunnattiin kaikille pysyvien parannustiimien vetäjille. Useimmat tutkimukseen osallistujista toimivat myös esimiestehtävissä, joten heillä on merkittävä rooli niin tien näyttäjinä kuin strategisten tavoitteiden yhdistämisessä oman osastonsa ja ryhmänsä päivittäiseen toimintaan.</p> <p>Tutkimuksessa saatiin selville TPM-toiminnan mukanaan tuomia vahvuuksia, jotka edistävät Motorsin strategista kyvykkyyttä. Esille nousi myös muutamia kompastuskiviä, jotka tulee nähdä parannuspotentiaalina suunniteltaessa tiimien yhteistyötä sekä tavoitteellista strategiaa tukevaa kehittämistä jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti.</p>		
Asiasanat Jatkuva parantaminen, strateginen kehittäminen, johtaminen, tiimityö		

ABSTRACT

CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	Date December 2009	Author Markus Pulkkinen
Degree programme Master's Degree for Technology Competence Management		
Name of thesis TPM as the method of strategy development		
Instructor Pekka Nokso-Koivisto	Pages 131 + 5	
Supervisor Marko Laatu		
<p>In this thesis the application of TPM development method (Total Productive Management) in ABB Ltd, Motors was examined. TPM model was not the main focus in this case. Instead of concentrating on the model itself attention was paid to one important area of TPM: continuous improvement in small groups throughout the whole organization.</p> <p>Motors unit uses TPM as a team based development method, where the craftsmanship and brainpower of every employee in production and office processes is considered in order to develop the strategic competitive position of the organization. In this thesis the activities of permanent improvement teams were studied from the point of view of the individual groups and functions as well as considering the whole organization and its continuous improvement and competitiveness.</p> <p>The main goal was to find out how TPM works as the method of strategic development. Research material for this thesis was collected by conducting a survey among the team leaders of permanent improvement teams. Most team leaders work as foremen of their own function at the same time which makes their role significant both as a leading force and coordinating factor in applying the strategic targets into the daily operation of their function.</p> <p>The study clearly pointed out some strengths that improve Motors's strategic competitiveness. Also some stumbling stones were found. They must be seen as potential improvement areas while planning cooperation between teams and developing the goal oriented teamwork to support the continuous improvement strategy.</p>		
Key words Continuous improvement, strategic development, leadership, teamwork		

ESIPUHE

Kaikki loppuu aikanaan. Niinpä tämä kehittämistehtäväkin saatiin päätökseen.

Haluan kiittää työn ohjaajaa, yliopettaja KTL Pekka Nokso-Koivistoa hyvistä ohjeista. Olen kiitollinen työnantajalleni ja erityisesti esimiehelleni, työn valvojalle KTM Marko Laadulle mahdollisuudesta tämän kehittämistehtävän tekoon. Kiitos kuuluu myös kaikille tutkimukseen osallistuneille ABB Oy, Motorsin TPM-ryhmien vetäjille.

Erytiskiitos rakkaalle vaimolleni Sannamajalle puolen vuoden piinan kestämisestä sekä äidille vision pitämisestä kirkkaana mielessä ☺

Nyt se sitten on tehty ja edessä on uusi vuosi uusine haasteineen.

Vaasassa 15.12.2009

Markus Pulkkinen

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ ABSTRACT ESIPUHE SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ.....	3
2.1 Johtajuus	4
2.2 Strategian johtaminen.....	5
2.2.1 Visio ja strategia	5
2.2.2 Strategian toteutus	8
2.2.3 Strategiaprosessit.....	9
2.2.4 Strateginen kyvykkyys	12
2.3 Laatujohtaminen.....	13
2.4 Johtamisviestintä	15
2.5 Innovaatioiden johtaminen	16
2.6 Esimiestyö	21
2.6.1 Johtamistavat.....	21
2.6.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	22
2.6.3 Muutosvastarinta	23
2.6.4 Rakentava palaute	24
2.6.5 Esimiesten ajankäyttö	25
2.6.6 Ryhmien tavoitteet.....	26
3 TIIMIT, YHTEISTYÖ JA OPPIMINEN.....	29
3.1 Tiimityö.....	30
3.1.1 Tiimit ja ryhmät	30
3.1.2 Erilaiset tiimit	31
3.1.3 Vastuunjako ja päätöksenteko tiimissä	32
3.2 Yhteistyö tiimiorganisaatiossa.....	34
3.2.1 Funktionaalinen organisaatio ja tiimiorganisaatio.....	34
3.2.2 Koordinoitu yhteistyö.....	35
3.3 Organisaation oppiminen	36
3.3.1 Oppimisen merkitys.....	36
3.3.2 Oppiminen tiimiorganisaatiossa.....	38
3.3.3 Hiljaisen tiedon hyödyntäminen	39
3.3.4 Puoliviralliset oppimistilanteet	41
4 SYSTEMAATTINEN KEHITYSTOIMINTA	43
4.1 Pienistä parannuksista investointeihin	44
4.2 Kehitystyön organisointi	45
4.3 Kehityskohteiden valinta	47
4.4 Ideoiden kohdentaminen ja arviointi	49

4.5	Asiakaslähtöinen kehittäminen.....	51
4.6	Jatkuva parantaminen.....	54
4.6.1	Jatkuva parantaminen käsitteenä.....	54
4.6.2	Demingin ympyrä.....	55
4.6.3	Perusteellinen suunnitteluvaihe.....	57
4.6.4	Jatkuva oppiminen.....	60
4.7	Kehittämismallit ja ismit.....	62
4.8	TPM-kehittämismalli.....	63
5	TPM MOTORSISSA.....	67
5.1	ABB Oy, Motors.....	67
5.2	Motorsin TPM-malli.....	68
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	72
6.1	Tutkimuksen suoritus.....	72
6.1.1	Tutkimusongelma.....	72
6.1.2	Tutkimusmenetelmä.....	72
6.1.3	Tutkimuksen rajaus.....	73
6.2	Kooste tuloksista.....	73
6.2.1	Vastaajien taustatiedot.....	73
6.2.2	Työtavan sopivuus ja mielekkyys.....	76
6.2.3	Toiminnan vaikutukset.....	81
6.2.4	Motorsin yhteinen TPM-tavoite.....	83
6.2.5	Ryhmien tavoitteet.....	85
6.2.6	Ideoiden valinta ja kehittäminen.....	89
6.2.7	Tukiorganisaation rooli.....	91
6.2.8	Toiminnan vahvuudet ja heikkoudet.....	93
6.2.9	Potentiaalisia kehityskohteita.....	97
7	TULOSTEN POHDINTA.....	100
7.1	Toimintamallin soveltuvuus.....	100
7.2	Toiminnan suunnitelmällisyys.....	103
7.3	Yhteinen visio.....	109
7.4	Vastuunjako ryhmissä.....	115
7.5	Pienet parannukset ja projektit.....	117
7.6	Organisaation tuki.....	119
8	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	125
8.1	Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyyden.....	125
8.2	Keskeiset tulokset.....	126
	LÄHTEET.....	129
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Jatkuva parantaminen ja luovuus ovat uusia lähestymistapoja strategiatyössä. Se vaatii osallistavaa johtamista, yhteistyöhön ja ideointiin kannustavaa kulttuuria sekä toimintatapaa ideoiden keräämiseksi ja toteuttamiseksi. Johtamisen tavoitteet ja kentältä nousevat parannusideat täytyy saada yhdistettyä konkreettiseksi käytännön toiminnaksi.

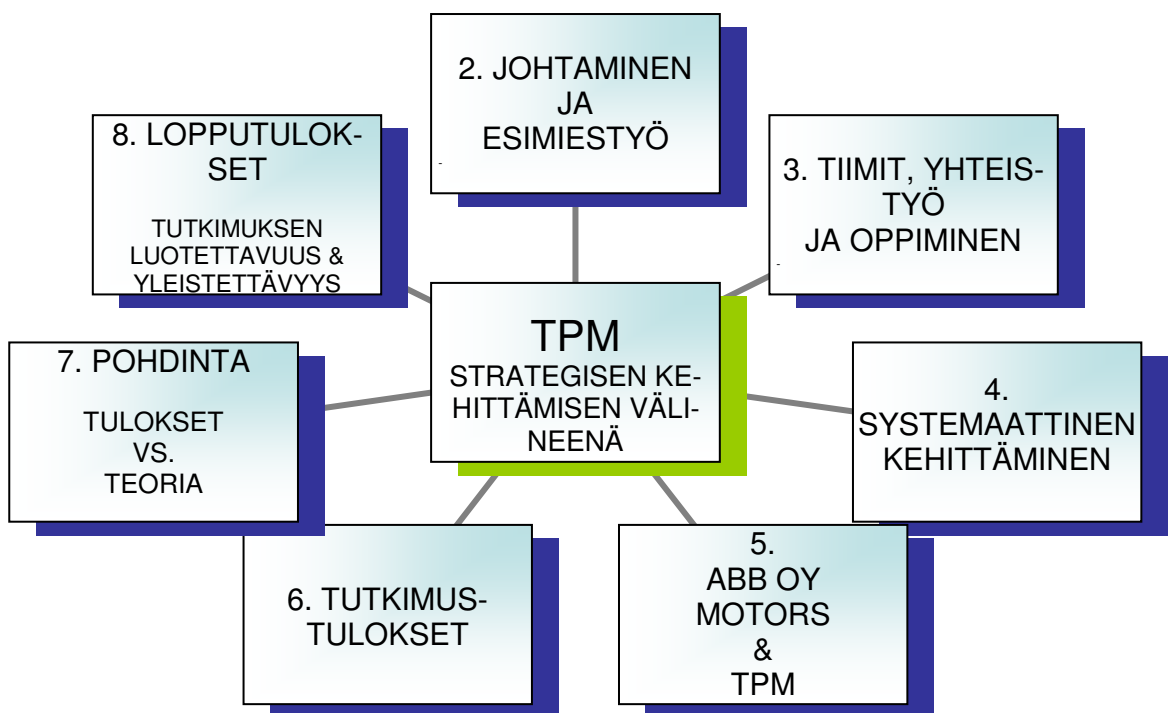
ABB Oy, Motorsilla TPM (Total Productive Management) on koko organisaation kattava toimintatapa ja jatkuvan parantamisen malli. Se on johtamisväline, jolla on tarkoitus kehittää yrityksen strategista kilpailukykyä satsaamalla toiminnanlaadun parantamiseen. Kehittämistehtävässä tutkitaan TPM-kehittämismallin soveltamista Motorsissa. Tutkimuksessa ei keskitytä niinkään itse TPM-malliin menetelmänä, vaan jatkuvan parantamisen pienryhmätoimintaan eri puolilla organisaatiota. Kehittämistehtävässä tarkastellaan pysyväluontoisten parannustiimien toimintaa niin yksittäisten tiimien ja osastojen näkökulmasta kuin myös koko organisaation jatkuvan parantamisen ja kilpailukyvyn kannalta.

Kehittämistehtävässä selvitetään kyselylomaketutkimuksella kvalitatiivista tutkimustapaa käyttäen, kuinka TPM toimii strategisen kehittämisen välineenä Motorsissa. Tutkimus suunnattiin kaikille pysyvien parannustiimien vetäjille, joista useimmat toimivat myös esimiestehtävissä, joten heillä on merkittävä rooli strategisten tavoitteiden yhdistämisessä oman ryhmänsä toimintaan. On myös tärkeää, että ryhmänvetäjät kokevat kehittämismallin omakseen ja toimintatavan mielekkääksi. Tutkimuksessa tulee esille TPM-toiminnan mukanaan tuomia vahvuuksia, jotka edistävät Motorsin strategista kyvykkyyttä. Esiin nousee myös parannuspotentiaalia, jota kannattaa hyödyntää itse toimintatavan jatkuvassa parantamisessa.

Kehittämistehtävän rakenne

Kehittämistehtävän rakenne on esitetty kuviossa 1. Sen muodostavat johdanto-osan lisäksi teoreettinen viitekehys, toiminnallinen viitekehys, tulokset ja varsinainen tutkimuksellinen osa.

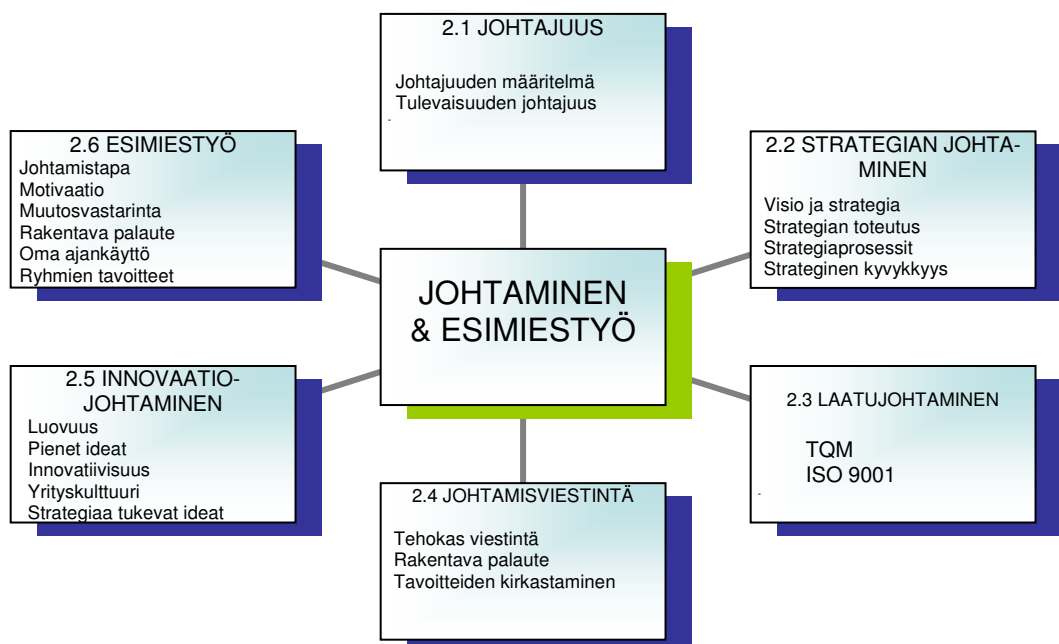
Kehittämistehtävän teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan TPM:n menestyksen kannalta olennaisia aihealueita: luvussa 2 johtamista ja esimiestyötä, luvussa 3 tiimejä, yhteistyötä ja oppimista, ja luvussa 4 systemaattista kehittämistä. Toiminnallisessa viitekehyksessä luvussa 5 esitellään lyhyesti tutkimuksen kannalta olennaisimpia tietoja ABB:stä ja Motorsista sekä TPM-toiminnasta ABB Oy, Motorsissa. Tutkimustuloksissa luvussa 6 kerrotaan tutkimuksesta ja sen suorittamisesta sekä esitellään tutkimuksen kannalta olennaisimmat tulokset. Pohdintaosuuksessa luvussa 7 teoreettiseen viitekehysten muiden tutkijoiden aineisto ja tämän tutkimuksen empiirinen osuus keskustelevalta. Lopputuloksissa luvussa 8 käydään läpi keskeiset tulokset sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä.



KUVIO 1. Kehittämistehtävän rakenne

2 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

Tämä luku käsittelee johtamista ja esimiestyötä toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Sen rakenne on esitely kuviossa 2. Tuloksellinen kehittäminen edellyttää hyvää johtamista, esimiestyötä ja organisaatiokulttuuria. Kappaleessa 2.1 pohditaan johtajuutta ja johtamisen roolin muuttumista. Visio ja strategia ovat tuttuja käsitteitä, mutta jäävät usein sanahelinän tasolle eivätkä näin ollen muutu käytännön toiminnaksi kentällä. Kappaleessa 2.2 tarkastellaan strategiaa luovuuden kasvu- alustana ja sen johtamista konkreettisiksi kehitystoimenpiteiksi erilaisten mallien ja lähestymistapojen avulla. Strategiaa tukeva kehittäminen voi vaatia esimiehiltä suuria ponnisteluja. Laatujohtamisen mukanaan tuomia ajattelutapoja ja johtamisjärjestelmän roolia tarkastellaan lyhyesti kappaleessa 2.3. Kappaleessa 2.4 tarkastellaan johtamisviestintää johdon ja esimiesten roolien kannalta. Tämän päivän johtamiskirjallisuuden suositut aiheet luovuus, innovaatiot ja johtamisinnovaatiot ovat kappaleen 2.5 aiheina. Kappale 2.6 käsittelee selkeitä tavoitteita, erilaisia johtamistapoja, ihmisten erilaisuutta ja motivaation tukemista. Kappaleessa keskitytään enimmäkseen sisäiseen motivaatioon eikä niinkään ulkoisiin motivointikeinoihin kuten palkitsemiseen. Myös oma ajankäyttö viestintämuotona on tarkastelun kohteena.



KUVIO 2. Johtamista ja esimiestyötä käsittelevän luvun rakenne

2.1 Johtajuus

Johtajuuden määrittely ei ole ihan yksinkertaista, koska sitä voidaan nähdä ja soveltaa eri tavalla erilaisissa toimintaympäristöissä. Sydänmaanlakka (2004, 105-106) määrittelee johtajuuden seuraavasti: *”Johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti.”* Se on vaikuttamisyritys, mikä voi kohdistua alaspäin, sivulle, ylöspäin tai henkilöön itseensä.

Pitkäsen (2000, 55) mielestä johtaminen on yhteisten merkitysten etsimistä, käytäytymisen ohjaamista oikeaan suuntaan sekä mahdollisuuksien ja uuden kulttuurin luomista. Sistonen (2008, 41) näkee johtamisen ennen kaikkea viestintäammattina. Organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa vain muiden ihmisten kanssa tehtävän vuorovaikutuksen ja yhteistyön kautta. Organisaation menestys on todettu olevan sidoksissa kuhunkin tilanteeseen sopivan johtamiskäytännön kanssa, mikä riippuu esimiehestä, hänen alaisistaan ja vallitsevasta tilanteesta (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 141, 185). Ei voida osoittaa mitään kaikissa tilanteissa ylivertaista ja parhaiten toimivaa johtamistyyliä. Periaate on, että esimiehen on tehtävä hommansa niin, että se mahdollistaa hänen alaistensa menestymisen. (Salminen 2008, 119-120.)

Salminen (2008, 187) sekä Robinson ja Schroeder (2003, 8) kritisoivat vanhakan-taista, ”taylorilaista” johtamismallia, jonka mukaan ihmiset tekevät vain mitä kärke-tään ja ajattelemisen kuuluu vain osalle organisaatiosta. Malli on sopinut hyvin ”liukuhihnatyöhön”, jossa tärkeintä on ollut ihmisten fyysisen kapasiteetin tehokas käyttö, mutta tämän päivän yhä monipuolisempiin työtehtäviin se ei enää sovellu. Moision (2008a) mielestä perinteinen johtaminen painottuu toiminnan edellytysten luonnin sijaan enemmänkin hankkeiden suunnitteluun ja valvontaan. Tällä voidaan pitää nykytila, mutta se ei kannusta jatkuvaan parantamiseen ja innovointiin. Monet tutkijat, kuten Jalava ja Vikman (2003), Sydänmaanlakka (2004), Ala-Mutka (2008), Salminen (2008) ja Sistonen (2008), painottavat organisaatioiden henkisen kapasiteetin tehokkaampaa hyödyntämistä. Heidän mielestään johtaminen ei ole pysynyt mukana kilpailuympäristön nopeassa muutoksessa. Ihmiset pitäisi ottaa paremmin mukaan organisaation kehittämiseen.

Johtajuuden merkitys tulevaisuudessa tulee tutkijoiden mukaan yhä korostumaan. Puhutaan johtamisinnovaatioista, joiden vaikutus tuottavuuteen ja kilpailukykyyn arvioidaan olevan suurempi kuin prosessi- tai tuoteinnovaatioiden. (Salminen 2008, 113; Ala-Mutka 2008, 89.) Työntekijöiden ideoiden tehokkaan hyödyntämisen povataan nousevan jopa johtamisen kriittiseksi ydinkompetenssiksi (Robinson & Schroeder 2003, 154).

Viime vuosikymmenellä korostetun ihmisläheisen johtamistyylin rinnalla on ruvettu puhumaan valmentavasta johtamisesta, missä innostavat tavoitteet ohjaavat ihmisten tekemistä ja esimies auttaa ihmisiä saavuttamaan tuloksia sekä tekemään oikeita asioita (Ojala & Ahonen 2003, 123). Alaisten johtamisen sijaan esimiesten pitäisi oppia johtamaan alaisten kanssa. Johtaminen pitäisi nähdä palvelutehtävänä, minkä tarkoitus on varmistaa kaikkien organisaation jäsenten hyvät toimintaedellytykset ja mahdollistaa ihmisten kehittyminen työyhteisöissään. (Sydänmaanlakka 2004, 121, 212; Salminen 2008, 238-240.) Vaikka johtamisen on muututtava toimintaympäristön muutosten mukana, johtamisen tavoite on kuitenkin sama kuin aina ennenkin: tulosten aikaansaaminen (Sistonen 2008, 17).

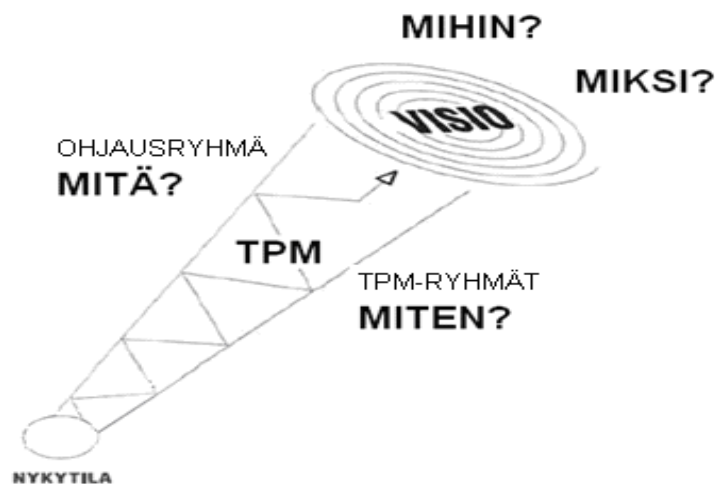
2.2 Strategian johtaminen

2.2.1 Visio ja strategia

Visio on tutkitusti voimakas johtamisväline, mutta usein se sivuutetaan nopeasti kiiruhtaen konkreettisempiin asioihin kuten tuloksen tekemiseen. Sen pitää olla päivittäistä toimintaamme ja auttaa ihmisiä nousemaan jokapäiväisten ongelmien yläpuolelle. Hyvä visio kannustaa yhteistyöhön muun organisaation kanssa, motivoi ja antaa työnteolle merkityksen, saa aikaan muutoshalua ja luovuutta. Sen on kerrottava konkreettisesti, mihin strategialla pyritään. Hyvällä johtamisella vision synnyttämä energia voidaan kanavoida käytännön toiminnaksi. Kun ihmiset tietävät miksi jotakin tehdään, he kyllä ratkaisevat, miten tavoitteeseen on mahdollista päästä. (Salminen 2008, 209-213; Sydänmaanlakka 2000, 118-120, 207.) Ilman visiota henkilöstö on epävarmuuden ympäröimänä, tietämättömänä yrityksen

suunnasta. Visio ei kuitenkaan pysy paikallaan vaan se on liikkuva maali. Siksi pitäisikin tukea ajattelua, oppimista ja vision jatkuvaa hakemista. (Ala-Mutka 2008, 26-27.) Strategiatyö ei ole koskaan suoraviivaista isojen hyppyjen ottamista vaan pikemminkin varovaista ja kokeilevaa, useiden oppimiskierrosten tuloksia (Vanhala ym. 1997, 77).

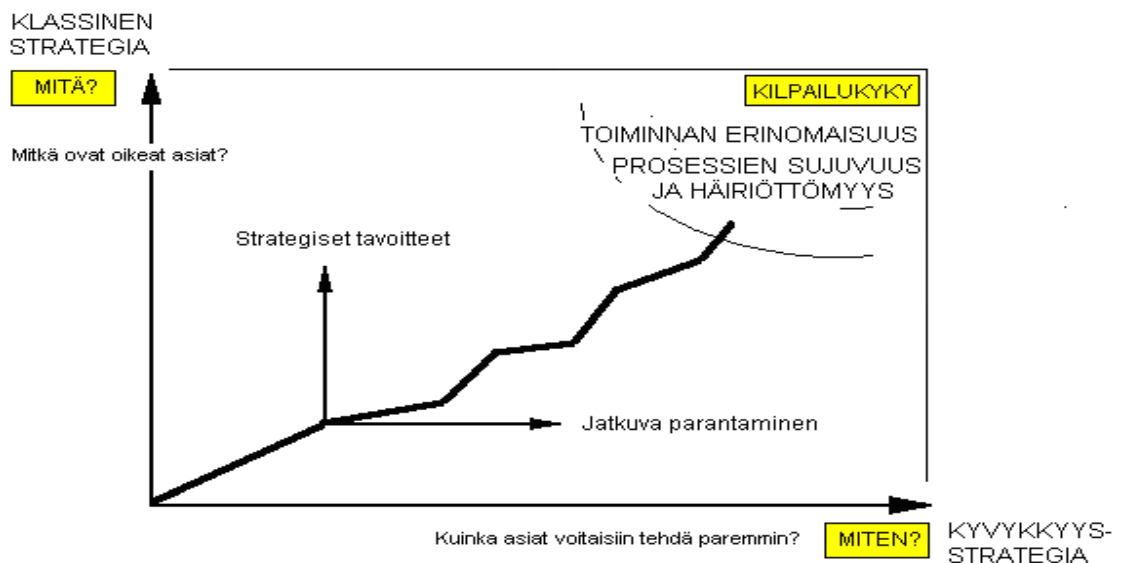
Strategialla valitsemme kohtalomme, johdammeko itse toimintaympäristöä vai annammeko ympäristön johtaa meitä (Ala-Mutka 2008, 48). Se on pitkän tähtäimen suunnitelma siitä, mihin keskitytään ja mihin organisaation kilpailukyky perustuu (Kesti 2007, 45). Strategian pitää olla jollakin tavalla innostava ja mielekäs, mutta kuitenkin uskottava, jotta se luo riittävän muutosenergian ihmiset sitoutuvat siihen. Kirkkaan toiminta-ajatuksen muodostamisen lisäksi johdon on päätettävä, mistä asioista luovutaan, että yhteiset päämäärät olisi resurssien kannalta edes mahdollista saavuttaa. (Salminen 2008, 46-47, 222.) Sydänmaanlakan (2000, 127-128) mukaan strategia yhdistää nykytilan ja tulevaisuuden vision antaen suunnan yritykselle kuvion 3 mukaan.



KUVIO 3. Visio osoittaa kehittämisen suunnan ja strategian toteutus on tie nykytilasta visioon (mukaillen Sydänmaanlakka 2000, 127).

Visio luo toiminnalle tarkoituksen ja vastaa kysymykseen miksi, strategia antaa suunnan ja vastaa kysymykseen mitä, operatiivinen johtaminen ja kehittäminen ohjaavat päivittäistä toimintaa ja vastaavat kysymykseen miten (Sydänmaanlakka 2000, 207). Strategian tavoite on saada ihmiset tekemään päivittäin oikeita päätöksiä, kehittämään asioita oikeaan suuntaan, sekä tekemään oikeita asioita oikealla tavalla (Ala-Mutka 2008, 29). Strategian tulee osoittaa selkeä suunta ja kehittä-

tämisen painopisteet, mutta jättää organisaatiolle vapaus muokata omaa toimintaansa tavoitteita tukevaksi. Tämä edellyttää organisaatiolta strategista kyvykkyyttä. Tavoitteiden viestintä ei vielä riitä, vaan myös niiden vaikutuksia on seurattava. Pitää varmistaa, että visio on jaettu ja strategia on jalkautettu käytännön toimenpiteiksi. Johdon tulee koordinoida muutosta, jottei strategia hajaannu useiksi erillisiksi kehittämishankkeiksi. Usein strategiaa toteutetaan niin vähän kuin mahdollista ja tehdään mielekkäämmiltä tuntuvia asioita. Jälkeenpäin melkein kaikki asiat voidaan selittää strategiaa tukeviksi, jos tavoitteet on jätetty liian yleiselle tasolle. (Salminen 2008, 21, 219.)

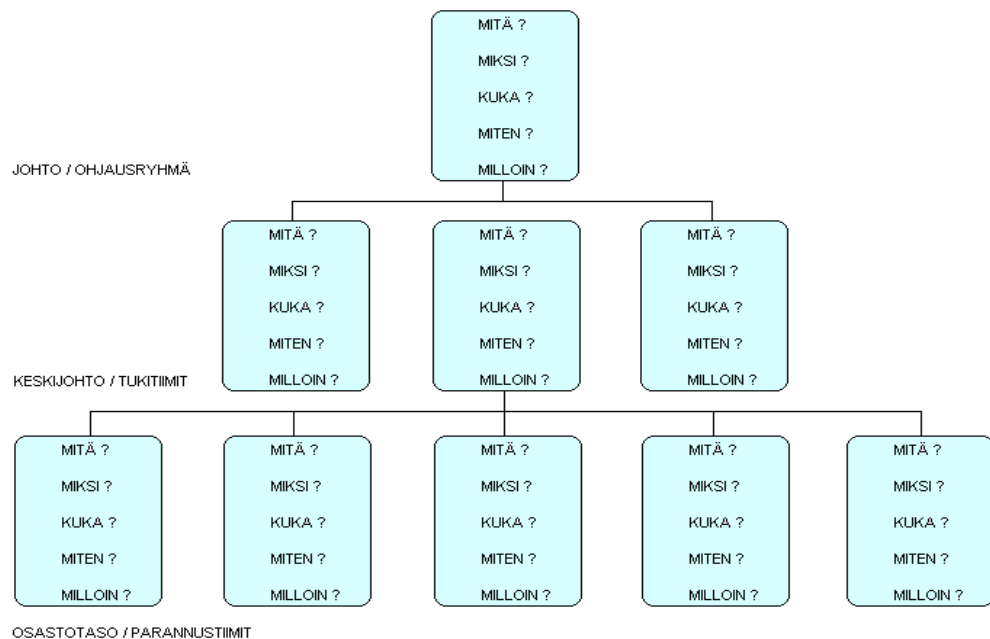


KUVIO 4. Strategiaa tukeva jatkuva parantaminen vastaa kysymykseen MITEN? (mukaillen Lecklin 2006, 43)

Yrityksen strategioita voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Perinteisesti määritellään yrityksen kannalta oikeat asiat ja asetetaan niille tavoitteet. Kyvykkyyssstrategia taas lähestyy asioita laadunäkökohdista vastaten kysymykseen miten tehdä asiat oikein. Kilpailukyyn parantaminen vaatii molempien ulottuvuuksien yhteisvaikutusta, kuten kuviossa 4 on esitetty. Tulevaisuutta silmällä pitäen tulisi satsata enemmän kyvykkyyssstrategiaan ja asettaa laadullisille asioille strategisia, mitattavia tavoitteita. (Lecklin 2006, 41-43.) Luovuus ja jatkuva parantaminen ovat uusia näkökulmia länsimaisissa strategiakäytännöissä. Muuttuva toimintaympäristö vaatii organisaatioilta joustavuutta ja nopeaa kokemusten kautta oppimista. (Ala-Mutka 2008, 32.)

2.2.2 Strategian toteutus

Strategian jalkauttaminen tarkoittaa käytännössä strategisten tavoitteiden johtamista konkreettiseksi arkipäiväiseksi toiminnaksi kaikilla organisaation tasoilla. Johdon on kyettävä ilmaisemaan riittävän selkeästi strategian ydinajatus, jotta jokainen organisaation taso johdosta lattiatasolle kykenevät kiteyttämään strategian koskettamaan oman osaston päivittäistä toimintaa. Toimeenpanosuunnitelman tulee kuviossa 5 esitetyn periaatteen mukaisesti vastata peruskysymyksiin mitä, miksi, kuka, miten ja milloin kaikilla organisaation tasoilla. Tavoitteiden konkretisoiminen voi vaatia keskijohdolta ja esimiehiltä suuria ponnistuksia. (Salminen 2008, 77-78, 267.) Organisaation eri tasojen pitäisi ymmärtää toisiansa ja yhdistää näkemyksensä. Strateginen kehittäminen ja operatiivinen toiminta on integroitava toisiinsa. Ihmisten on kyettävä itseohjautuvasti tekemään strategisia päätöksiä. (Ala-Mutka 2008, 92, 97.)



KUVIO 5. Strategian kiteyttäminen organisaation eri tasoilla (mukaillen Salminen 2008, 86).

Operatiivisen johtamisen laatu ja teho määräävät strategisten tavoitteiden saavuttamisen. Sen vuoksi strategisen ja operatiivisen johtamisen yhdistämiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. (Sistonen 2008, 22, 50.) Strategisen kehittämisen yhteys operatiiviseen toimintaan on yhä tilapäistä, sekalaista ja hajanaista. Järjestelmällisellä lähestymistavalla strategia saataisiin yhdistettyä operatiiviseen toimintaan.

taan. (Kaplan & Norton 2008, 22.) Keskijohdon ja esimiesten hiljaista tietoa, kokemuksiä ja näkemyksiä kannattaa hyödyntää strategian toteutuksessa eli tavoitteiden kytkemisessä operatiiviseen toimintaan. Esimiesten näkemykset voivat poiketa ratkaisevasti johdon näkemyksestä. (Kesti 2007, 19, 48.)

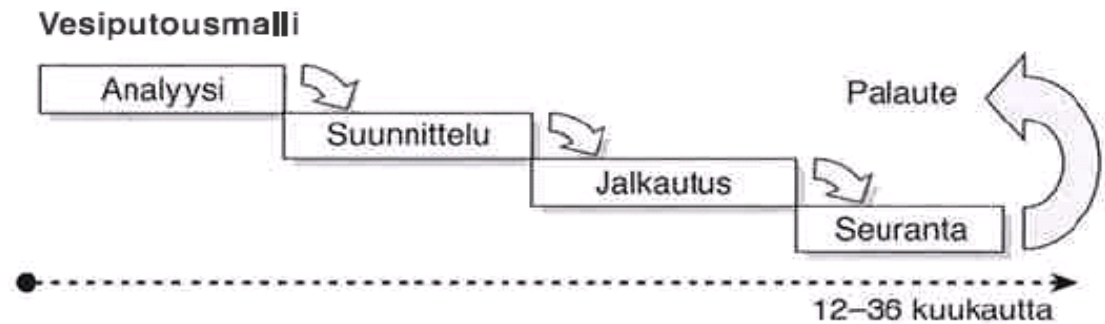
Strategiatyössä, kuten kaikessa muussa kehitystyössä, tulee aina huomioida yrityksen toiminnot kokonaisuutena. Yksittäisten ja irrallisten asioiden kehittämisen ei päästä haluttuun lopputulokseen. Vasta eri kehittämisalueiden yhdistäminen kokonaisuudeksi tuo yritykselle kehittämisen tavoitellun hyödyn. (Kamensky 2000.) Aikaa myöten eri osastot voivat keksiä itselleen sopivia ja toisistaan erillisiä strategioita. Sekin voidaan nähdä normaalina organisaation toimintana, mutta tuskinpa voimien hajottaminen on tarkoituksenmukaista. (Salminen 2008, 16.)

Strateginen kehittäminen pitää olla jatkuva prosessi, jota suunnitellaan, toteutetaan, testataan ja kehitetään jatkuvasti koko henkilöstön toimesta (Sydänmaanlakka 2000, 215). Menestyvien yritysten kyky omaksua uudenlainen ajattelutapa ja toimeenpanna sen avulla strategiansa erottaa ne keskinkertaisista. Toimeenpanon kyky on ollut se tekijä, joilla japanilaiset yritykset ovat peitonneet länsimaiset kilpailijansa. (Hannus 1993, 77.) Jatkuvan muutoksen tukena organisaatiolla pitää olla prosessi, jolla henkilöstön ideat saadaan kerättyä ja jalostettua strategiaa tukeviksi toimenpiteiksi (Kesti 2007, 66).

2.2.3 Strategiaprosessit

Perinteinen jalkauttava strategiaprosessi tuo päätökset organisaation ylätasolta, johdosta, hierarkian kautta alemmille tasoille, työntekijöille, johto kontrolloi niiden toteutumista. Ongelma on se, että johto ja lattiataso etäännyvät toisistaan eivätkä ole selvillä, minkälaisien ongelmien kanssa organisaation eri tasoilla käytännössä painiskellaan. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 29-30.) Strategiaa ei kovinkaan usein saada kehitettyä menestyksen ja innovatiivisuuden voimavaraksi vaan sen käytännön merkitys jää heikoksi. Perinteinen tapa on selkeä ja helppo ja siinäkin on omat vahvuutensa. Sitä on kuitenkin perustellusti kritisoitu jäykkyytensä vuoksi. Se on liian yksioikoinen yhdistääkseen luovuuden ja systemaattisuuden hallitusti.

Strategia ei välttämättä ole kuvion 6 mukaisesti vaihe vaiheelta ylhäältä alas etenevä toimintoketju visio – strategia – toimenpiteet – mittaaminen, vaan se kehittyy ympäristön muutosten ja oppimisen myötä. (Ala-Mutka 2008, 25-29, 103.)

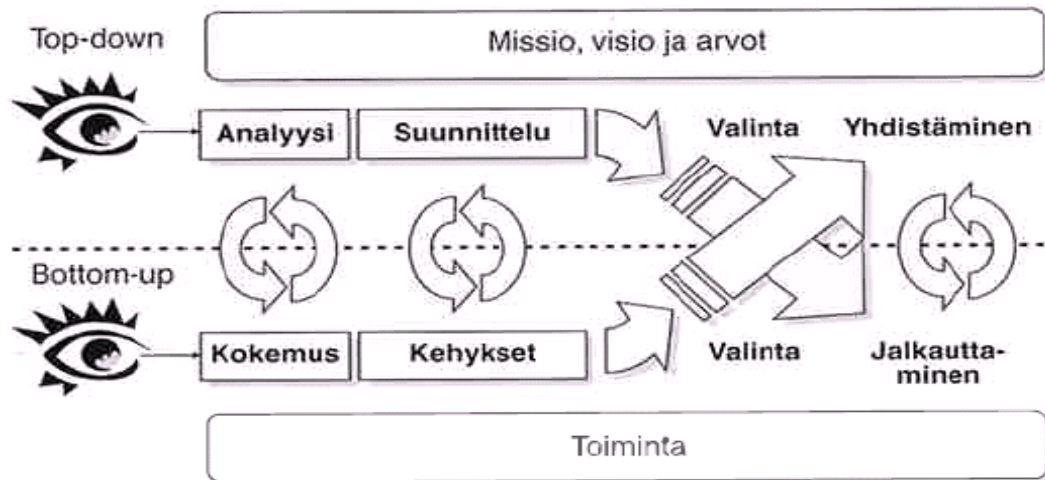


KUVIO 6. Perinteisessä vesiputousmallissa strategia jalkautetaan ylhäältä alas (Ala-Mutka 2008, 99).

Jalava ja Vikman näkevät johtamisen tavoitteiden ja konkreettisen työn yhdistämisen yhtenä suurimmista haasteista, mikä perinteisin hierarkian keinoin on vaikeasti hallittavissa (Jalava & Vikman 2003, 62). 2000-luvun toimintaympäristö edellyttäisi lisää vapauksien antamista koko organisaatiolle. Riittävän joustavuuden ja sopeutumiskyvyn saavuttamiseksi, strategiaa on toteutettava yhdessä. (Ala-Mutka 2008, 129.)

Luikerteleva strategiaprosessi on nykyaikainen ja jatkuvuuteen perustuva johtamistapa. Työntekijät havaitsevat päivittäin ongelmia joita esimiehet ja johtajat eivät näe. Heillä voi olla paras tietämys, kuinka käytännössä päästä organisaation tavoitteisiin. On yksinkertaisesti mahdotonta saavuttaa toiminnan erinomaisuutta ilman kykyä huomioida yksityiskohtia. Sellainen kyky on saavutettavissa vain suurella määrällä ihmisten esille nostamia parannusideoita. (Robinson & Schroeder 2003, 9, 30, 33.) Ala-Mutkan esittämässä mallissa perinteinen strateginen johtaminen ja lattiataason kokemukset yhdistetään, jolloin saadaan kuvion 7 mukainen, kaksisuuntainen ”luikerteleva”, näkökulmat yhdistävä prosessi. Siinä työaika voidaan käyttää ”oikeisiin töihin” ja suunnitelmallista, strategista kehittämistä tehdään yhdistämällä tavoitteet operatiiviseen toimintaan. Ruohonjuuritasolta nousevia ajatuksia kehitetään liiketoimintaosaamiseksi. Näin kokonaisuus muodostuu jatkuvasti rullaavana prosessina, jossa toimenpiteitä ei jalkauteta ylhäältä alas, vaan johto-

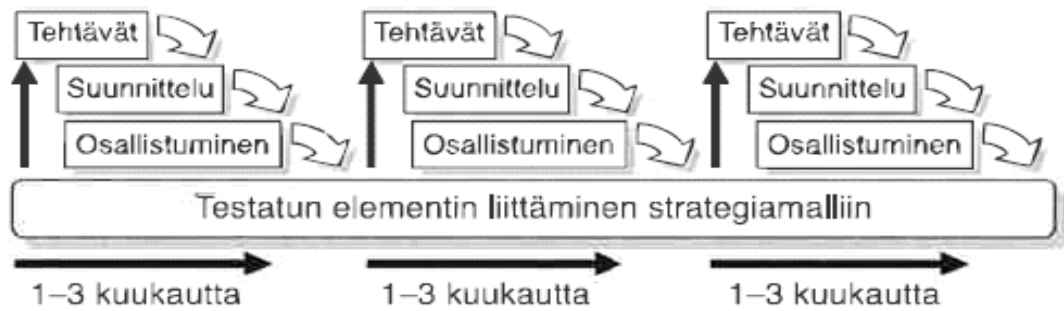
ryhmän asettamat tavoitteet ja päivittäisessä työssä havaitut kokemukset yhdistetään strategisiksi toimenpiteiksi. (Ala-Mutka 2008, 94-97.)



KUVIO 7. Kaksisuuntaisessa mallissa johdon asettamat suuntalinjat ja kentältä nousevat käytännönläheiset ideat yhdistetään toimenpiteiksi (Ala-Mutka 2008, 97).

Liker näkee kaksisuuntaisen lähestymistavan oppimista tukevana. Ohjeet annetaan ylhäältä, mutta ihmiset sitoutetaan alhaalta. Se kannustaa ihmisiä ajattelemaan ja tekemään itsenäisiä päätöksiä. (Liker 2004, 146, 180.) Ylhäältä alas johtamisen äärimmäinen vaihtoehto olisi alhaalta ylös johtaminen, mutta organisaatiot eivät ole kuitenkaan omalla painollaan, automaattisesti ympäristön muutoksiin ja tarpeisiin kehittyviä kokonaisuuksia. Myöskään ajattelemisen ja tekemisen eivät tapahdu organisaatioin eri tasoilla ja eri aikaan, vaan tekijöiden pitää olla itse suunnittelemassa työtään. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 31-32.)

Ketterässä johtamismallissa strategiaa toteutetaan kehittämällä ”pyrähdyksittäin” valittuja alueita, samalla arvioiden strategiaa tehtyjen havaintojen kautta. Tämä malli on esitetty kuviossa 8. Rajatun pituisen kehittämissajakson aikana toimenpiteet suunnitellaan, testataan ja toteutetaan. Strategiaa toteutetaan luvattuja, mitattavia, konkreettisia tehtäviä tekemällä, jakamalla tehtävät osiin ja edelleen suunnitellen ja toteuttaen jatkuvasti uusia strategiaa tukevia pyrähdyksiä. Jokaisen jakson tuloksena saadaan parempia toimintatapoja käyttöön. (Ala-Mutka 2008, 98-99.)



KUVIO 8. Ketterässä johtamismallissa strategiaa toteutetaan pyrähdyksittäin (Ala-Mutka 2008, 99).

Ala-Mutkan mukaan toiminnan kehittämistä tukevien ideoiden tuottaminen edellyttää prosessia, jossa organisaation tietämys otetaan haltuun. Se ei tapahdu pelkästään informaatiota lisäämällä vaan ihmisten välisellä vuorovaikutuksella. Strategia pidetään ylhäältä käsin yhtenäisenä ja alhaalla annetaan tilaa monimuotoiselle toiminnalle. Kun strategista kehittämistä toteutetaan pyrähdyksittäin, kehittämisestä tulee jatkuvaa ja nopeatempoista. Strategiaa ei erikseen jalkauteta, vaan sitä ainoastaan johdetaan. Laaja osallistuminen kehittämiseen tukee suunnitelmien toteutumista. (Ala-Mutka 2008, 119-120.)

2.2.4 Strateginen kyvykkyys

Strateginen kyvykkyys on organisaatioon liittyvä ominaisuus, ei varsinaisesti jotakin, mitä yritys konkreettisesti tekee. Se syntyy prosessien kautta ja koordinoidusta yhteistyöstä. (Vanhala ym. 1997, 99.)

Keskeinen osa yritysten strategista kyvykkyyttä ovat luovuus ja innovaatioiden tuottaminen strategian toteuttamiseksi. Strategia pitäisi nähdä luovuuden kasvualustana. Tarvitaan konkreettisia ajatuksia toiminnan kehittämiseksi paremmaksi. Siksi kaikkien ihmisten pitäisi nykypäivänä kuulua yrityksen luovan työn tekijöihin. Strategiaa yhdessä toteuttava henkilöstö voi saavuttaa strategista kyvykkyyttä jo parantuneen organisaation sisäisen yhteistyön kautta (Salminen 2008, 221, 246-248.) Tehokas ideoiden käyttöönotto kentällä ja kehityshankkeiden läpivienti ovat organisaation sellaista kyvykkyyttä, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. Se edellyttää johdolta ja kehittäjiltä kykyä pelkistää ja kiteyttää tekemisen tarkoitus ja si-

sältö, pitää suunnitelmat elävinä, kykyä viestiä ja luoda valmiudet asioiden jatkokehittämiseksi. (Moisio 2009b.)

Jokaisen organisaation on luotava itse menestystekijänsä, joilla erottautua kilpailijoista. Niitä ei voi kaavamaisesti kopioida toisesta organisaatiosta. (Pitkänen 2000, 212). Toiminnan erinomaisuus on tehokas strateginen ase kilpailussa kansainvälisillä markkinoilla (Liker 2004, 306). Strategisen kyvykkyyden saavuttamiseksi johdajuuden on tuettava innovatiivisuutta, jatkuvaa oppimista ja ihmisten tehokasta osallistumista toiminnan jatkuvaan parantamiseen. (Sydänmaanlakka 2004, 121, 212; Salminen 2008, 234-235.)

2.3 Laatujohtaminen

Kaikkien osallistuminen kehitystyöhön, tiimityöskentely, riittävät päätösvaltuudet ja strateginen laadunsuunnittelu nousivat esille kokonaisvaltaisen laatujohtamisen (TQM) myötä (Moisio 2008a). Laatujohtaminen on jatkuvaan toiminnan parantamiseen perustuva johtamismalli, jossa kehitystyöhön sitoutumista ja oikeanlaista asennetta vaaditaan kaikilta. Erityisesti johto on avainasemassa ajaessaan toimintamallit ja uskottavuuden organisaatioon sisälle. (Borgman & Packalén 2002, 11-13.) Silénin näkemyksen mukaan japanilaisen laatujohtamisen tekniikat eivät juuri eroa länsimaisista menetelmistä. Olennaista on se, kuinka periaatteet saadaan toimimaan kokonaisuutena. Japanilaisissa organisaatioissa johdon asettamat tavoitteet kulkeutuvat ylhäältä alas tavoitejohtamisen muodossa ja alhaalta ylös kommunikointi tapahtuu laatupiirien kautta. Johto analysoi kausittain eri osastojen toimintaa. (Silén 1998, 39-40.)

Imain (1997, 10) mielestä ulkomaiset tutkijat ovat ymmärtäneet väärin Japanin menestyksen taustat tuottavuuden ja laadun parantamisessa ja ylikorostaneet pienryhmätoiminnan merkitystä. Laatupiirit ovat toki olleet tärkeässä osassa tuotelaadun ja tuottavuuden parantamisessa, mutta ne eivät suinkaan ole japanilaisen laatujohtamisen tukipilari. Sen sijaan johto on tärkeimmässä roolissa toteutettaessa laatua, rakennettaessa toimintamalleja sekä kehitettäessä eri toimintojen välistä

yhteistyötä ja laatukulttuuria. Myös Borgman ja Packalén tähdentävät johdon roolia laatujohtamisessa ja jatkuvassa parantamisessa. Kehittämislle pitää asettaa tavoitteita ja luoda sille edellytykset antamalla tekemiseen tarvittavat resurssit, aikaa, tietoa ja tukea. Ideoiden arviointiin, käsittelyyn ja palkitsemiseen tulee olla kaikkien tiedossa oleva toimintatapa. Myös joka suuntaan hyvin toimiva tiedonkulku on osa tehokasta laadun johtamista. (Borgman & Packalén 2002, 23.)

Sydänmaanlakan (2000, 209) mielestä laatujohtaminen pitäisi olla sisäänrakennettuna kaikkiin prosesseihin, ja koska laatu riippuu ennen kaikkea jokaisen henkilökohtaisesta asenteesta, pitäisi jatkuvan parantamisen ideologian olla aina kaiken toiminnan perustana. Silén (1998, 62, 138) näkee johdon tuloksenteon ja asiakas-keskeisen toiminnan mahdollistajana, esimiehet niiden varmentajina ja kehittämisvastuuta pitää siirtää askel askeleelta työntekijöille.

Kansainvälinen ISO 9001 – laadunhallinnan standardi perustuu kahdeksaan hyvään liiketoimintatapaan ja laadunhallinnan periaatteeseen:

1. asiakassuuntautuneisuus
2. johtajuus
3. työntekijöiden sitoutuminen
4. prosessimainen toiminta
5. järjestelmällinen johtamistapa
6. jatkuva toiminnan parantaminen
7. tosiasioihin perustuva päätöksenteko
8. molemminpuolista hyötyä tuottavat suhteet toimittajiin

(Bureau Veritas 2009.)

Myös kokonaisvaltaisen laatujohtamisen keskeiset periaatteet ovat pitkälti yhteneväisiä ISO 9001 –standardin periaatteiden kanssa (Borgman & Packalén 2002, 12). Samat tunnusmerkit ovat nousseet Suomen lautupalkintokilpailun arviointiperusteita määriteltäessä vahvasti esille (Lecklin 2006, 26-28). Reilu kymmenen vuotta sitten Sarala (1996, 16) on ollut jopa sitä mieltä, että laatustandardit ovat seurausta pitkään vallalla olleesta taylorilaisesta mekanistisesta johtamistavasta, koska standardien avulla asiat pyritään tekemään aina samalla tavalla.

Moision kokemuksen mukaan organisaatioiden toiminnan jatkuva parantaminen on saanut lisävauhtia ISO 9000 -standardien myötä. Niissä esitetty sidosryhmälähtöinen ajattelutapa tarjoaa hyvän lähtökohdan hyvien parannuskohteiden tunnistamiselle. (Moisio 2009a.) Laadunhallintajärjestelmä ei saa olla itsetarkoitus, vaan sen tavoitteena on oltava parempi asiakasvaatimusten täyttäminen ja organisaation tehokkuuden parantaminen (SFS 2009). Täysin virheitä sietämätön laatuajattelu ei sovellu luovaan toimintaan, vaan uusien ideoiden tuottamiseksi pitää sallia jonkin verran myös virheitä. (Salminen 2008, 248.)

ISO 9001 painottaa muun muassa johtamisjärjestelmän jatkuvaa parantamista (ISO 9001/5.1, 8.5.1), mitattavia, strategian mukaisia tavoitteita (ISO 9001/5.4.1), seurantaa, mittausta ja analysointia parannusmahdollisuuksien tunnistamiseksi (ISO 9001/8.1, 8.4), asiakastyytyvyyden ja prosessin kyvykkyyden seurantaa (ISO 9001/8.2.1) sekä korjaavien ja ehkäisevien toimenpiteiden dokumentointia (ISO 9001/8.2.3, 8.5.2, 8.5.3). ISO 9001:n standardipari ISO 9004 korostaa vielä enemmän asiakaslähtöisyyttä, yhteistyötä, tehokkuutta ja viestintää. (SFS 2008.)

2.4 Johtamisviestintä

Viestintäkanavat voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään: vuorovaikutuskanaviin ja tiedotuskanaviin. Vuorovaikutuskanavat ovat välittömään kommunikointiin, kun taas tiedotuskanavat ovat tiedon jakamista varten. Olennaista ei ole viestintäteknikan hienous. Vanha kunnon ilmoitustaulu voi olla nykypäivänkin tuotantotiloissa hyvä tiedotuskanava. (Kesti 2005, 167.) Salminen suosittelee useampien viestintäkanavien vaihtelemista ja yhdistämistä riittävän informaation saamiseksi ja mielenkiinnon ylläpitämiseksi. Saatua informaatiota voidaan tulkita ihan eri tavoin ja jopa täysin virheellisesti ellei niiden tukena käytetä muita viestintätapoja. Tavoitteita ja päämääriä korostavien viestien toistaminen ja monimuotoisuus on tärkeää. Kun viestiä toistetaan tarpeeksi usein, se alkaa vaikuttaa organisaation jäsenten ajatteluun, auttaa muistamaan olennaiset asiat ja ohjaa toimimaan päämäärien suuntaan. Tämän vuoksi iskulauseet voivat olla tehokas viestinnän keino. (Salminen 2008, 154-155, 173-174.) Salomäen mielestä iskulauseetkaan eivät ole tehokkaita ilman muuta viestintää. Ne voivat toimia muistisääntöinä vain silloin, jos

asia on ensin selitetty ja eri osapuolten tulkinta ja yhteinen ymmärrys on jo varmistettu. (Salomäki 1999, 32.)

Viestintää ei ole koskaan liikaa. Yrityksen tavoitteiden ja tilanteen tulee olla kaikkien tiedossa, myös vuorotyössä. Saavutettujen tulosten viestiminen voi lisätä positiivista kilpailuhenkeä. (Lecklin 2006, 62.) Positiivisesta tavoitteita painottavasta viestinnästä seuraa itseään toteuttava ennustus. Onnistumisten näyttävä viestiminen ja juhlistaminen auttavat koko organisaatiota tunnistamaan myönteiset signaalit ja orastavan menestyksen ja ne vahvistavat myönteisten ilmiöiden vaikutuksia organisaatiossa. (Salminen 2008, 265.)

Kestin näkemyksen mukaan yleensä henkilöstö ymmärtää päämäärät vain suurin piirtein vaikka ne johdolle voivat olla hyvinkin selviä. Johto puolestaan odottaa tavoitteisiin sitoutumista. Tähän vaikuttaa tietämys asiasta, toteuttamiseen liittyvä osaaminen ja onnistumisen todennäköisyys. Tiedotuksella ja viestinnällä voidaan lisätä ymmärrystä ja esimiesten kautta alhaalta ylös tapahtuvan vuorovaikutuksen avulla ajatukset jalostuvat konkreettiseksi toiminnaksi. (Kesti 2005, 57-59.)

Salminen näkee ylimmän johdon roolina ”nuottien säveltämisen” ja varmistamisen, että esimiehet ”osaavat soittaa” niistä. Esimiesten olisi osattava sovittaa johdon määrittämät päämäärät oman osaston konkreettisiksi tavoitteiksi ja tekemiseksi. Tavoitteista muistuttaminen ja niiden jatkuva kirkastaminen kuuluu tärkeänä osana esimiestoimintaan. (Salminen 2008, 112-114.) Tavoitteista pitää aina keskustella, jos todella haluaa niiden toteutuvan. Ihmisten pitää kokea tavoitteet tärkeiksi ja merkityksellisiksi, jotta niihin sitoudutaan (Sistonen 2008, 110-111).

2.5 Innovaatioiden johtaminen

Johtamis- ja liiketoimintainnovaatiot tukevat organisaatioissa innovaatioiden syntyä (Ala-Mutka 2008, 89). Johtamisinnovaatioita tarvittaisiin tukemaan koko organisaation luovuutta. Niiden vaikutuksen yrityksen tuottavuuteen ja kilpailukykyyn arvioidaan olevan suurempi kuin perinteisten innovaatioiden. (Salminen 2008, 113, 246-247.) Innovaatiojohtaminen suomalaisissa yrityksissä painottuu tuotekehityk-

seen ja keksintöihin. Muun organisaation mukaan ottamisessa on onnistuttu vaihtelevalla menestyksellä. Johtamisinnovaatioilla päästäisiin hyödyntämään henkilöstön osaamista, joka muutoin jäisi hyödyntämättä. (Apilo, Taskinen & Salkari 2007, 31-32, 52-54.)

Tutkijat painottavat kaikkien luovuuden valjastamista käyttöön: Sistosen (2008, 58) mukaan luovuus ja innovatiivisuus eivät ole enää toimiala- tai ammattikohtaisia vaan nyt niitä edellytetään kaikilta. Otalan (2004, 131) näkemyksen mukaan nykyisin kaikissa tehtävissä tarvitaan arjen kekseliäisyyttä ja luovuutta. Se vaatii organisaatiolta aikaa ja mahdollisuuksia. Pitkäsen (2000, 195) mielestä kaikki työ alkaa olla jonkin tyyppistä asiantuntijatyötä, koska rutiininomainen sarjatuotanto väheenee, työtä ei voida tarkkaan ohjeistaa ja luovan työn osuus kasvaa jatkuvasti. Kesti (2007, 19, 66) puolestaan näkisi jokaisen työntekijän tietotyöläisenä, jolla olisi paljon ideoita oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseksi. Työtapoja ja -menetelmiä koskevat innovaatiot ovat yritykselle yhtäläillä tärkeitä kuin esimerkiksi tuoteinnovaatiot.

Pullonkaula ideoinnissa ei ole työntekijöiden luovuuden puute, vaan todellisuudessa se on organisaation kyvyttömyys hoitaa niitä. On resurssien tuhlausta innostaa ihmisiä ideoimaan lisää, jos jo olemassa olevia tapauksia ei saada käsiteltyä. Suuren ideamäärän käsittely kustannustehokkaasti edellyttää ideoiden arviointiin ja toteutukseen tarvittavan ajan ja vaivannäön radikaalia supistamista. (Robinson & Schroeder 2003, 21, 169.) Esimiesten ja keskijohdon pitäisi panostaa enemmän ideoiden edistämiseen. Rakenteet, toimintatavat ja käytännöt pitäisi suunnitella saumattomasti ideoita tukevaksi eikä jarruttamaan niitä. (Robinson & Schroeder 2003, 95-97.) Jos ehdotukset kohtaavat vain esteitä tai masentavan, runsasportaisen organisaation, on hyvin ymmärrettävää, ettei kehitysideoita enää viitsitä tehdä (Borgman & Packalén 2002, 27-28).

Usein aloitetoiminta odottaa ”suuria keksintöjä”, sen toiminta on hidasta ja kankeaa ja se suhtautuu ideoihin kriittisesti. Jatkuva parantaminen, joka suunnataan lähinnä työtä oleviin ideoihin, sopii aloitetoiminnan tueksi. (Larikka ym. 2007.) Periaatteessa aloitetoiminta on käyttökelpoinen tapa saada ihmiset osallistumaan jatkuvaan parantamiseen. Mitä useammalta henkilöltä saadaan kehitysideoita toi-

minnan parantamiseksi, sitä todennäköisempää on menestyminen. Monesti aloite-toiminta kuitenkin rämettyy byrokratian vuoksi. Aloitetoiminnassa pitäisi pyrkiä kevyempään toteutustapaan ja siirtyä itseohjautuvuuteen myös ideoiden arvioinnis-sa. (Ojala & Ahonen 2003, 120-121.)

On ymmärrettävä, että työntekijät tekevät jatkuvasti valintaa, tuovatko he ideoita esille vai pitävätkö he ajatuksensa piilossa, ja heidän ratkaisunsa riippuu pitkälti esimiehen toiminnasta (Salminen 2008, 250). Hybels painottaa jopa sanavalintojen merkitystä: Johtajat seisovat ja kaatuvat käyttämänsä kielen mukana. Johtami-nen on pitkälti asioiden pyytämistä. (Hybels 2008, 20.) Kun johto esittää kriittiset kehittämisen kohteet ja kehottaa ihmisiä tuomaan esille ideoita, tulee myös kertoa, minkälaisen ideoiden vaikutus olisi suurin. Ihmisten näkökulmaa ja ymmärrystä tulee laajentaa ja on varmistettava että ihmiset tietävät, miksi juuri ne asiat ovat kriittisiä. (Robinson & Schroeder 2003, 154, 173.)

Pienet ideat ovat avaintekijä haettaessa kestäväää strategista kilpailuetua esimer-kiksi suurista investoinneista. Robinsonin ja Schroederin näkemys on, että toimin-taa on yksinkertaisesti mahdotonta kehittää tietylle tasolle ilman pieniä ideoita ja täyden hyödyn saaminen suurista uudistuksista vaatii useita pieniä ideoita. Pienet tapauskohtaiset oivallukset pysyvät yrityksen omaisuutena, koska niitä on kilpaili-joiden lähes mahdotonta kopioida. Näin ollen pienet ideat jäävät osaksi organisaa-tion osaamista ja niillä on suuri, pysyvä vaikutus kilpailuetuun. (Robinson & Schroeder 2003, 30, 38, 43-44.)

Usein parhaimmat ideat tulevat työntekijöiltä. Monet esimiehet ovat yllättyneet työntekijöidensä esittämien ideoiden vaikutuksiin, joiden myötä kehitetyt paremmat toimintatavat ovat helpottaneet elämää ja resurssien tehokkuus on parantunut. (Robinson & Schroeder 2003, 3, 103.) Kilpailukyky ja menestys markkinoilla rat-kaistaan toiminnan erinomaisuudella, houkuttelevalla laadulla. Asiakkaan houkut-televaksi kokema laatu saakin alkunsa juuri ihmisten tekemistä ideoista (Pitkänen 2000, 29, 37).

Jatkuva muutos on innovatiivisuuden ydin. Se totuttaa organisaatiota kehitty-mään ja uusiutumaan. Innovatiivisessa yrityksessä myös organisaatorakenne tu-

kee luovuutta. Eri toiminnoilla ja osastoilla on paljon kontakteja keskenään, ja ihmisten sekä viralliselle että epäviralliselle kanssakäymiselle tarjotaan mahdollisuuksia. (Apilo ym. 2007, 106-109.)

Luovan työyhteisön tukena on oltava tavoitteet, asiakaslähtöisyys ja toiminnan perusrakenteet. Tutkimusten mukaan innovaatiot syntyvät parhaiten kaaoksen ja järjestyksen rajapinnassa. (Pitkänen 2000, 32-35.) Innovatiivisissa yrityksissä erilaisuutta ei vain hyväksytä, vaan erilaisia koulutus- ja kokemustaustoja hyödynnetään kun pyritään löytämään uusia ajatuksia ja ideoita. Innovaatioita syntyykin tehokkaimmin juuri erilaisten taustojen kohdatessa. (Apilo ym. 2007, 106-107.)

Salminen mukaan organisaatioissa, joissa johtaminen tukee luovuutta ja sisäistä yhteistyötä, syntyy menestystarinoita ja vastaavasti organisaatioissa, joissa luovuus nähdään vain tiettyjen toimihenkilöiden tehtäviin kuuluvana, toiminta jatkuu samanlaisena vuodesta toiseen (Salminen 2008, 289). Innostuneisuus omasta työstä on edellytys luovalle toiminnalle. Yrityksissä, joissa ideointiin kannustetaan ja siitä palkitaan, innovaatioiden määrä kasvaa. (Salminen 2008, 251.) Työntekijöiden nähdessä ideoitansa käytettävän ja johtajien havaitessa asennemuutoksen ja ideoiden vaikutukset organisaatiossa, kunnioitus työntekijöiden ja esimiesten välillä kasvaa. Tämä luo jatkuvasti yhä parempia ideoita, työtyytyväisyyttä ja suoriutuskykyä. (Robinson & Schroeder 2003, 8.)

Johdon on opittava, kuinka kohdistaa ideat erityisiin tarpeisiin. Kun tarvitaan ideoita jonkin asian ratkaisemiseksi, yksinkertaisin ja paras tapa on kysyä niitä työntekijöiltä. Haaste on tunnistaa oikeita kohteita ja määritellä se merkittävällä tavalla. Tietoisuuden herättäminen ongelmista ja mahdollisuuksista auttaa työntekijöitä tuomaan ideoita esille. (Robinson & Schroeder 2003, 149, 218.)



KUVIO 9. Johtajuus ja kulttuuri tukevat organisaation toiminnan pitämistä linjassa. (Robinson & Schroeder 2003, 113).

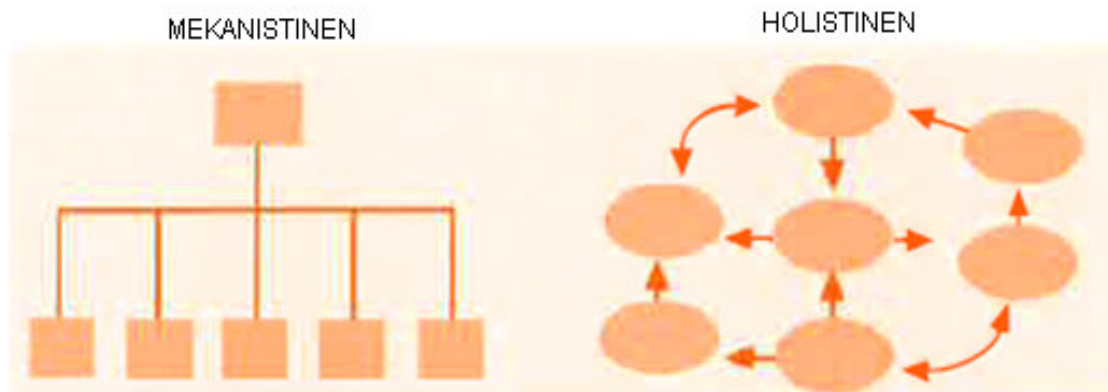
Parhaimmat aloitejärjestelmät ovat kauttaaltaan yhdistetty operatiiviseen toimintaan ja ne ovat erottumaton osa muita prosesseja ja toimintaa, ajattelemisen ja ideoiden tekeminen on olennainen osa kaikkien työtä. Strategian täytyy vastata toimintaympäristön haasteisiin ja asettaa niihin vastaamiseksi tarvittavat resurssit. Organisaation rakenteen ja sitä tukevien toimintamallien ja budjettien tulee olla strategiaa tukevia. Järjestelmien ja menettelytapojen pitää myös olla linjassa tavoitteisiin. Läpi koko organisaation, kulttuurin ja johtajuuden tulee pitää käyttäytymisen ja toiminta kuvion 9 mukaisesti linjassa strategisten pyrkimysten kanssa. (Robinson & Schroeder 2003, 112-115.)

Ihmisille tulee antaa tunnustusta myös ideoiden jakamisesta ja kopioimisesta. Tätä varten tulee luoda foorumit. Toiminnan tehokkuus nousee räjähdysmäisesti pienten ideoiden osoittamalla laajemmilla vaikutuksilla ja organisaatio oppii ongelman palasten kanssa puurtamisen sijaan kohdentamaan toimintaa juurisyihin. (Robinson & Schroeder 2003, 136-137.)

2.6 Esimiestyö

2.6.1 Johtamistavat

Ei kannata kiistellä, onko kova vai pehmeä tai kokonaisvaltainen vai mekanistinen johtamistapa parempi, koska kummallakin on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Kuviossa 10 on vasemmalla hierarkkisen ja mekanistisen johtamisen ajattelumalli. Oikealla oleva kuvaa tiimihenkistä, holistista ajattelutapaa. Esimies joutuu tekemään päätöksen, millaista johtamistapaa hän kussakin tilanteessa käyttää. (Pitkänen 2000, 38.) Oleellista on vuorovaikutteisuus yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisen on tilanteen vaatiessa oltava oikealla tavalla pehmeää tai kovaa, tai joskus jopa molempia. (Sistonen 2008, 41). Yritysten toimintaympäristö on muuttumassa epävakaammaksi, minkä vuoksi menestyksessä johtamismalleissa on yhä enemmän orgaanisia piirteitä. (Vanhala ym. 1997, 142).



KUVIO 10. Mekanistinen ja holistinen ajattelumalli sopivat eri tilanteisiin (Pitkänen 2000, 176).

Liker (2004, 144-145) on havainnut, että organisaatio voi olla samanaikaisesti sekä byrokraattinen että joustava. Nykyajan suuntauksen mukaisesti organisaatiot pyrkivät olemaan orgaanisia ja joustavia. Byrokratia nähdään helposti luovuutta estävinä rakenteina, sääntöinä ja ohjeina. Kuitenkin oikein käytettynä byrokratia tukee oppimista. Standardoituihin työtapoihin yhdistettynä sosiaalisten rakenteiden joustavuus mahdollistaa yhteistyössä parhaiden menetelmien kehittämisen ja oppimisen.

Salomäen (1999, 65) mielestä luovuuteen perustuvan organisaation johtamispolitiikat eivät sellaisenaan sovellu suorituksiin perustuville tuotantolinjoille, vaikka yhteisiä piirteitäkin löytyy. Erityisesti henkilöstön mukaan ottaminen ja jatkuvan parantamisen ilmapiirin kehittäminen sen sijaan koskee kaikkia organisaatioita.

2.6.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Esimies johtaa aina alaistensa tunteita ja asenteita, tiedostamattaankin. Se on sanatonta viestintää, omalla esimerkillä johtamista. Taitava johtaja tukee muun muassa alaistensa motivaatiota, yhteistyötä muiden kanssa, oman työn merkityksellisyyttä sekä halua kehittyä. Kaikki inhimillinen toiminta perustuu tunne-energiaan, joka kasvaa onnistumisen ja oppimisen kokemuksista ja vähenee epäonnistumisten ja pelkojen seuraamuksena. Johdon rooli on suunnata ihmisten energiaa niin, että yhdessä tekemällä saataisiin mahdollisimman paljon aikaiseksi. (Salminen 2008, 182-193.)

Ihminen muuttuu siihen suuntaan, millaisena häntä kohdellaan. Päteväkin henkilö voi vääränlaisella johtamisella muuttua vastuuta vältteleväksi ja aloittekyvyttömäksi. Ihmisten osaamista kannattaa hyödyntää täysimittaisesti, jotta he voisivat kehittyä taitaviksi ongelmien ratkaisijoiksi. (Pitkänen 2000, 186-189.) Esimies on vastuussa myös alaistensa kokemuksista ja onnistumisista (Hybels 2008, 12). Esimiesten tehtävänä on saada potentiaali esiin ihmisistä ja tekemään töitä yhteisen tavoitteen eteen. Esimiesten rooli tien näyttäjänä on tärkeä. (Sydänmaanlakka 2004, 213.) Innostamisen ja motivoinnin taidot voivat nostaa organisaation aivan uudelle tekemisen tasolle, mikä näkyy myös taloudellisissa tuloksissa. Esimiesten tehtävä on auttaa alaisiaan kokeilemaan rajojaan ja laajentamaan ajatteluaan. (Salminen 2008, 283.)

Motivointi on tehokkainta silloin kun sillä vaikutetaan sekä ulkoiseen että sisäiseen motivaatioon. Tehokkainta on sisältäpäin, muassa itsensä toteuttamisen tarpeesta lähtevä motivaatio. Vaikka jopa 80 prosenttia suomalaisista pitää työn mielenkiintoisuutta tärkeimpänä motivaation lähteenä, siitä huolimatta keskitytään pääasiassa ulkoisiin motivointikeinoihin. Ihminen motivoituu aidosti vain, jos hän pitää jota-

kin asiaa tärkeänä. Sisäinen motivaatio voi syntyä myös siitä, että näkee omien ideoidensa toteutuvan. (Salminen 2008, 192-196.) Tutkimusten mukaan erityisen tärkeitä sisäiset motivaatiotekijät ovat tietotyössä, jota ei voi ulkoapäin kontrolloida (Ojala 2008, 272). Salomäen (1999, 93) mukaan laatutyötä ei voi tehdä ilman motivaatiota ja halua työskennellä periksi antamattomasti. Robinson ja Schroeder väittävät, että monet esimiehet taistelevat motivointikeinojen kanssa, jotka itse asiassa työskentelevät heitä vastaan. Ihmiset eivät esitä ideoita palkintojen vuoksi, vaan koska he haluavat korjata havaitun ongelman ja nähdä ideansa käytössä. Paras palkinto on nähdä oman ideansa toimivan ja tunnustuksen saaminen siitä. Tämä ei tietenkään tarkoita, että rahapalkinnot pitäisi kokonaan lopettaa. (Robinson & Schroeder 2003, 65-68, 77-81.)

Organisaation tavoitteiden ja oman työn merkityksen ymmärtäminen kokonaisuuden kannalta vaikuttaa olennaisesti työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen. Mielekäs työ ei uuvuta vaan pikemminkin vapauttaa voimavaroja. (Sydänmaanlakka 2004, 132; Salminen 2008, 192.) Hieman kärjistäen voidaan väittää, ettei aikuisia ihmisiä tarvitse motivoida, vaan tulee varmistaa riittävät tiedolliset resurssit ja toimintaedellytykset (Vanhala ym. 1997, 151). Likerin kokemusten mukaan edistymistä kohti mitattavia tavoitteita pidetään erittäin haasteellisena ja motivoivana. Yhdessä asetettuja tavoitteita tukevaan mittaamiseen ja sitä seuraavaan palautteeseen voidaan suhtautua jopa intohimoisesti. (Liker 2004, 261-262.) Vastuun jalkauttamisessa työntekijöille on valtava tuottavuuspotentiali. Kykyihin sopeutettu valta ja vastuu parantavat tavoitteisiin sitoutumista ja tavoitteiden saavuttaminen koetaan erittäin motivoivana. Kehittyminen ja tavoitteiden saavuttaminen saavat aikaan hyvää työvirettä ja työssä ”voimaantumista”. (Kesti 2005, 15-17.) Kehitysmahdollisuudet tai mielipiteen kysyminen työssä voivat motivoida ihmisiä enemmän kuin raha (Pitkänen 2000, 57, 199).

2.6.3 Muutosvastarinta

Salomäen (1999, 91) mielestä ihmiset reagoivat uusiin asioihin ja kehittämiseen eri tavoilla. Vaikka keskiarvo olisi lähellä positiivisesti suhtautuvia, kannattaa suurin huomio kohdistaa ääripäiden mielipiteisiin. Salmisen mukaan neutraaleja seu-

railijoita on valtaosa ihmisistä, innostujia noin 25 % ja noin 20 % on enemmän tai vähemmän aktiivisesti asiaa vastustavia. Vastustajia ei kannata yrittää vaientaa vaan pikemminkin heidän harkitsevaa päätöksentekotyönsä kannattaa hyödyntää, jotta erilaiset näkökohdat tulee otettua huomioon. Innostujia taas kannattaa tukea viemään asioita eteenpäin. (Salminen 2008, 275-277.) Asioiden hidas hyväksyntä on hyvä asia siinä mielessä, että se lisää tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä (Kesti 2005, 58).

Muutosvastarinta ei missään tapauksessa ole pelkästään huono piirre, jos kritiikki on rakentavaa. Pahempana voidaan pitää eri osapuolten näennäissitoutumista, jolloin aktiivista vastarintaa ei esiinny, muttei synny myöskään todellisia tuloksia. (Salomäki 1999, 88.) Pitkänen (2000, 45) näkee purnauksen jopa hyvänä, koska se kielii kiinnostuksesta asiaa kohtaan. Hiljainen tyytyväisyys sitä vastoin on vaarallista, koska se voi olla merkki passiivisuudesta ja ihmisten muutosenergian loppumisesta.

2.6.4 Rakentava palaute

Rakentavan palautteen merkitys organisaatioiden hyvinvoinnille ja menestykselle on kiistaton. Se on myös jatkuvan parantamisen ja oppimisen edellytys: ilman korjaavaa palautetta mikään ei muutu. (Sydänmaanlakka 2000, 58-64; 2004, 86.) Rakentava palaute vahvistaa organisaation kehittymistä haluttuun suuntaan. Pienet toimenpiteet tuottavat yhä uusia, kuin korkoa korolle, yhä enemmän ja enemmän, lisää samantyyppisiä asioita. (Senge 1990, 81.) Kannustava palaute tukee jatkuvaa parantamista, tuloksellisuutta ja innovatiivisuutta (Kesti 2005, 118). Valmentavaan johtamiseen kuuluu kolme elementtiä: vaatiminen, välittäminen ja virkistäminen. Ongelmiin on reagoitava johdonmukaisesti. Palaute ylläpitää tulokuntoa ja vireyttä. (Salomäki 1999, 64.)

Huippusuorituksiin pääsemiseksi jatkuvaa, systemaattista ja monipuolista palautetta pitää jakaa yhtä lailla sekä yksilö-, tiimi- että organisaatiotasolla. Organisaatiossa pitäisi olla palautejärjestelmiä tukemaan kehittymistä ja tulosten saavuttamista. (Salminen 2008, 243; Sydänmaanlakka 2004, 125.) Tiimikeskusteluilla voitaisiin

täydentää yksilökohtaisia kehityskeskusteluita. Niissä voitaisiin käydä läpi muun muassa tavoitteiden määrittelyä, tuloksia, työnjakoon liittyviä seikkoja sekä arvioida tiimien toimivuutta. (Sydänmaanlakka 2000, 100.)

Ihmisten innostaminen muutosprosessin alussa on kohtuullisen helppoa. Kriittiset hetket koittavat sitten, kun alkuinnostus on haihtunut ja ihmisillä on normaali arki pääällimmäisenä mielessä. Johdon on potkittava uutta vauhtia organisaatioon ja muistutettava päämääristä myös silloin kun prosessi etenee suunnitelman mukaisesti. (Salminen 2008, 261-262.) Kannattaa varata heti toteutusvaiheen alkuun riittävän konkreettisia ja helppoja tavoitteita, jotta ne saadaan suurella todennäköisyydellä nopeasti toteutettua. Tavoitteet on ensin asetettava näkyvästi ja toteutuksen jälkeen onnistumiset kannattaa viestiä koko organisaatiolle. Parannusten toteutumisten pitää tietysti olla tosiasiallisia, eikä melkein valmista. (Salminen 2008, 206-209.) Ensimmäisille ideoille kannattaa antaa lisähuomiota. Jos ideaa ei voida heti ottaa käyttöön, pitää henkilölle perustella hyvin miksi ei ja yrittää löytää yhteistyössä ratkaisuja. (Robinson & Schroeder 2003, 146.)

2.6.5 Esimiesten ajankäyttö

Esimiesten tulisi kyetä motivoitumaan, näkemään asiat luottavaisesti, muuttamaan tarvittaessa näkökulmaansa ja pystyä jakamaan suuret haasteet pienempiin, helpommin hallittaviin osiin (Ojala & Ahonen 2003, 89). Ongelmien märehtiminen ja voivottelu eivät johda hyviin ratkaisuihin. Myönteisyys, yhteistyö ja eteenpäin pyrkivä asenne sen sijaan saavat aikaan positiivisia muutoksia. (Kesti 2005, 125.) Innostus tarttuu ja luo energiaa, mikä taas luo uusia menestystarinoita (Ojala 2008, 20).

Esimies on tärkein viestinnän kanava ja samalla paras keino sitouttaa ihmiset ajankohtaisiin asioihin (Kesti 2005, 167). Tehokkain viestintämuoto ei ole asioista puhuminen vaan johtajien ja esimiesten oma ajankäyttö. Jos johto lipsuu asioiden toteutuksesta, muu organisaatio seuraa johdon esimerkkiä. (Salminen 2008, 158, 168.) Esimiesten ei tule koskaan odottaa toisilta enempää kuin mitä he ovat itse

valmiita tekemään. Ei tule odottaa suurempaa sitoutuneisuutta, innokkuutta tai innovatiivisuutta kuin mitä itse osoittaa. (Hybels 2008, 121.)

Jopa puolet esimiesten ajasta voi kulua erilaisissa palavereissa. Lisäksi he saavat omilta esimiehiltään lisää tehtäviä. Työntekijöillä ei ole aikaa ideoinnille, kehittämiselle ei jää tilaa eikä monien ideoiden toteutukseen ole kehitysresursseja. Varmistaakseen, ettei keskijohto joudu ristiriitaiseen asemaan, ylimmän johdon tulee karsia kaikki epäjohtonmukaisuus viestinnästä. (Robinson & Schroeder 2003, 112, 115.) Keskijohdon ja kaikkien esimiestehtävissä olevien on priorisoitava omat tehtävänsä ja tarkasteltava omaa ajankäyttöään. On arvioitava kumpi tuottaa organisaation kannalta paremman tuloksen, oma suorittaminen vai alaisten toimintaedellytysten kehittäminen. (Salminen 2008, 112.)

2.6.6 Ryhmien tavoitteet

Tavoitteiden on oltava kirkkaita, jotta ihmiset todella tietävät, mitä heiltä odotetaan. Yhteistä päämäärää tukevien mielekkäiden tavoitteiden asettaminen onkin monesti se kaikkein vaikein asia. (Salminen 2008, 126.) Etenkin asiantuntijatyössä tavoiteasetanta jää usein epämääräiseksi, koska ajatellaan, etteivät asiantuntijat tee mitään ”konkreettista” vaikka tosiasiallisesti heidänkin täytyy saada työssään jotakin konkreettista aikaan. (Sistonen 2008, 101.)

Tavoitteet auttavat kohdistamaan voimavaroja ja priorisoimaan kehittämistarpeita. Ryhmissä tavoitteet tulee selkeyttää ja varmistaa, että niihin voidaan sitoutua ja että ne ovat saavutettavissa. Lisäksi sovitaan resursoinnista ja jaetaan vastuut ja velvollisuudet. Tavoitteeton tila on sikäli ongelmallinen, että ei voida kunnolla motivoitua yhdessä tekemiseen eikä yksimielisesti kohdistaa resursseja tai määritellä kehittämiskohteita. (Kesti 2005, 115.) Jos tavoitetta ei aseteta selkeästi, ei johdon viesti mene organisaatiossa perille. Ristikkäiset tavoitteet aiheuttavat vain kitkaa ja sekaannusta. Tavoitteeton toiminta on puuhastelua, joka suuntautuu mukaviin ja helppoihin asioihin. (Salomäki 1999, 75.) Selkeiden tavoitteiden puute ja tietämättömyys siitä, mitkä ovat todella tärkeimpiä tehtäviä, usein vähäiseen palautteeseen yhdistettynä, johtaa uupumukseen. (Ojala 2008, 269).

Johdon määrittelemä toiminnan päämäärä pitää tarkentaa osastokohtaisiksi tavoitteiksi määrittelemällä kehittämisen kohde, määrä ja kesto (Nakajima 1984, 61). Salomäen mielestä sopiva ajallinen tavoite yksittäiselle kehitystehtävälle on kolmesta kuuteen kuukautta. Tasollinen tavoite pitää olla haastava ja riittävän näkyvä, mutta kuitenkin realistinen. Lopputavoitteen saavuttamisessa auttavat sopivat välitavoitteet. (Salomäki 1999, 74.) Salminen myös kannattaa päämäärän saavuttamiseksi muodostettavia lyhyen ja pidemmän tähtäimen tavoitteita. Pelkät pitkän aikavälin tavoitteet ovat liian raskaita ponnistuksia pitääkseen yllä ihmisten kiinnostusta. Siksi matkan varrelle on määriteltävä välietappeja motivoimaan jatkaamaan eteenpäin. (Salminen 2008, 82-83.)

Liker (2004, 261-262) painottaa tavoitteiden selkeyttä ja yksinkertaisuutta. Tavoitteiden asettelun tulee lähteä johtotasolta, josta se etenee alemmille tasoille, joissa ryhmät määrittelevät omalle toiminnalleen mitattavat ja konkreettiset johtotason mittareita palvelevat tavoitteensa. Epämääräisiä tavoitteita ei hyväksytä. Sistosen (2008, 111-113) mukaan hyvät tavoitteet ovat riittävän tarkkoja, mitattavia, hyväksyttäviä, toteutettavissa olevia ja aikaan sidottuja. Lisäksi vaikeimmat pulmat olisi pystyttävä pilkkomaan pienempiin osiin, jotta niistä voitaisiin suoriutua onnistuneesti. Salomäen mielestä sopiva tavoite vaatii suunnitellun määrän ponnisteluja, tuo uusia ratkaisuja ja antaa jopa uusia voimavaroja uusiin haasteisiin. Kehittämistoiminnan alkuvaiheessa tapahtuu helposti ja nopeasti kehittymistä. Monesti omat kyvyt ja olemassa olevat resurssit yliarvioidaan, jolloin liian koviksi osoittautuvien haasteiden edessä helposti luovutetaan. Helppojen vaiheiden jälkeen alkavat vaikeudet, jos tuttuja menettelyjä pitää asettaa kyseenalaisiksi ja muuttaa. Jos tässä vaiheessa annetaan periksi, voi toiminta olla sekaisin ja lopputulos alkua heikompi. Päätäväisellä työskentelyllä ja pienillä projekteilla, ideoita hyödyntäen, on mahdollista pitää suunta oikeana koko ajan. (Salomäki 1999, 75, 77.) Suurempien asiakokonaisuuksien toteutus voi vaatia useiden kyllästymis- ja innostumisvaiheiden läpikäyntiä. Pitkäaikaisissa hankkeissa pitää löytää matkan varrelta onnistumisia, joiden avulla jaksetaan taas eteenpäin. (Salminen 2008, 262-263.)

Tiivistelmä johtamisesta ja esimiestyöstä

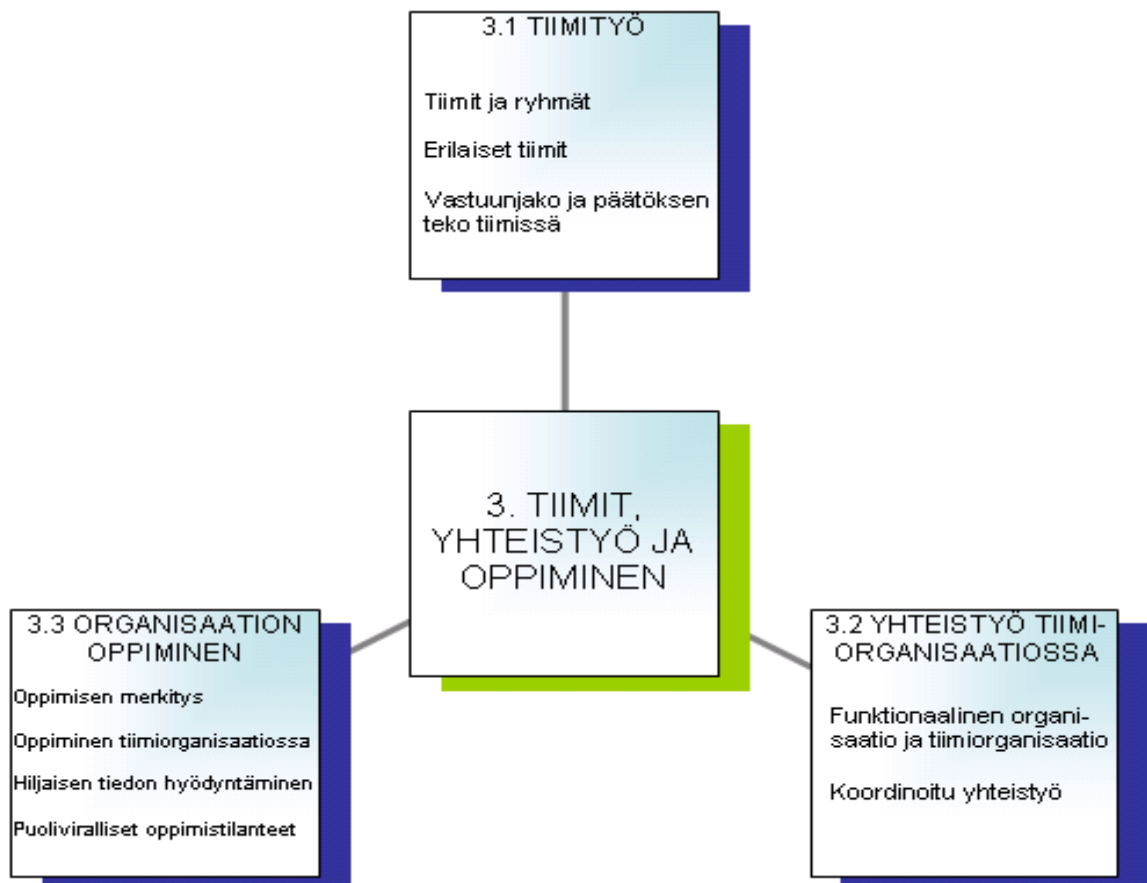
Strategiaa tukeva jatkuva parantaminen edellyttää hyvää johtamista, esimiestyötä ja oikeanlaista yrityskulttuuria. Erilaisten johtamistapojen hallinta, erilaisuuden huomiointi ja hyödyntäminen sekä innostamisen ja motivoinnin taidot voivat olla kehitystyön menestyksen avaimia. Visio ja strategia eivät saa jäädä sanahelinäksi, jolla ei ole vaikutusta päivittäiseen toimintaan. Johtamisen tavoite on tulosten aikaansaaminen. Kaiken toiminnan, kehitystyö mukaan lukien, tulee tukea yrityksen strategiaa ja kilpailukykyä.

Strategisten tavoitteiden muuttaminen konkreettiseksi toiminnaksi on tärkein ja haasteellisin vaihe. Ryhmänvetäjät ja esimiehet ovat siinä avainasemassa. Kaikkien osallistumista kehittämiseen tarvitaan kilpailussa mukana pysymisessä. Myös johtamisjärjestelmää tulee jatkuvasti kehittää: kehitystyössä syntyvä uusi tieto tulee dokumentoida, jotta se tukisi toiminnan jatkuvaa parantamista. Tarvitaan johtamisinnovaatioita, joilla ihmisten luovuus ja hiljainen tieto saataisiin tehokkaasti hyödynnettyä kilpailukyvyn kehittämiseen.

Viestintä on aihe, joka saa monesti epäonnistumisista syyt niskoilleen. Sitä ei koskaan ole liikaa. Johdon tärkein rooli on tahtonsa ilmaiseminen. Esimiehet ovat puolestaan tärkein viestintäkanava tavoitteiden asettamisessa, toiminnan pitämisessä linjassa ja ihmisten energian suuntaamisessa yhteisiin tavoitteisiin. Myös esimiesten oma ajankäyttö on tärkeä osa viestintää.

3 TIIMIT, YHTEISTYÖ JA OPPIMINEN

Kuviossa 11 on esitetty tässä luvussa käsiteltävät aihealueet: tiimit, yhteistyö ja organisaation oppiminen. Kappaleessa 3.1 tarkastellaan tiimi- ja ryhmätyötä, erilaisia tiimejä sekä vastuunjako ja päätöksentekoa erilaisissa tiimeissä. Kappale 3.2 käsittelee yhteistyön haasteita funktionaalisessa organisaatiossa ja tiimiorganisaatiossa sekä ryhmien välisen yhteistyön koordinoitua. Kappaleessa 3.3 tuodaan esille tärkeä näkökulma koko yrityksen jatkuvan parantamisen ja kehittymisen kannalta: tiimiorganisaation oppiminen.



KUVIO 11. Tiimityötä, yhteistyötä ja oppimista käsittelevän luvun rakenne

3.1 Tiimityö

3.1.1 Tiimit ja ryhmät

Tiimiä käytetään yleisnimityksenä erilaisille työryhmille. Tiimitoiminta ei saisi olla itsetarkoitus sinänsä, vaan sen avulla tulisi tehostaa toimintaa ja lisätä henkilöstön motivaatiota. (Sydänmaanlakka 2004, 199-200.) Kannattaa miettiä tarkkaan, milloin tiimityötä kannattaa soveltaa ja milloin ei. Uuden kehittäminen ja ongelmien ratkaisu ovat tiimityön parhaita sovellusalueita. (Pitkänen 2000, 252.) Tiimityö lisää joustavuutta, tehokkuutta ja työn mielekkyyttä (Lecklin 2006, 237).

Eräs tunnetuimmista tiimin määritelmistä lienee Katzenbachin ja Smithin esittämä kuvaus: *”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin, ja jotka pitävät itseään yhteisvastuullisina suorituksistaan.”* (Katzenbach & Smith 1993, 59, 92).

Tiimityön tärkeimpiä tavoiteltavia etuja on tuottavuuden paraneminen, joka on seurausta työprosessien järkevästä yhteen nivomisesta, päällekkäisen työn karsimisesta ja motivaation paranemisesta. (Vanhala ym. 1997, 166.) Tiimi voi jäädä suorituksiltaan tehottomaksi näennäistiimiksi, jonka jäsenet eivät edes tiedä toimivansa tiimissä tai eivät osaa määritellä, millä tavalla toiminta tiimissä poikkeaa entisestään yksilökeskeisestä mallista (Katzenbach & Smith 1993, 91).

Organisaatioiden ylivoimaisuus perustuu yksittäisten jäsenten suoritusten yhteen kokoamiseen. Tiimityössä aikaansaannokset, jotka eivät voisi tulla kysymykseen yksilösuorituksina, tulevat mahdollisiksi. (Vanhala ym. 1997, 137.) Pitkänen muistuttaa, että yhdessä tekemisen joukkovoima ja yksilöllistä erilaisuutta hyödyntävä tiimityö ovat eri asioita. Molemmat ovat tehokkaita menetelmiä, mutta ne sopivat eri tarkoituksiin. Tiimityö on organisoitumista työn ympärille, jolloin tehtävä ja tavoitteet johtavat työskentelyä ja ihmisiä. Tiimityön onnistumisessa keskeinen asia on erilaisuuden ymmärtäminen ja hyödyntäminen. Organisaation vahvuus yksittäiseen ihmiseen verrattuna on juuri se, että käytettävissä on erilaisiin tarpeisiin eri-

laisia ihmisiä. Mikäli ryhmässä ei hyödynnetä erilaisuutta, ryhmä on tyhmempi kuin yksikään sen jäsenistä. Erilaisuuden hyödyntäminen voi olla organisaatioiden suurin käyttämätön voimavara ja näin ollen monen organisaation tulevaisuuden menestystekijä. (Pitkänen 2000, 83, 253-263.)

3.1.2 Erilaiset tiimit

Oikeaa tiimin kokoa on vaikea määritellä, mutta yleinen havainto on, että suuri tiimi toimii huonommin kuin pieni ja suuremman tiimin jäsenet ovat tyytymättömpämpiä. Yleensä alle 10 hengen tiimejä pidetään hyvinä. Pieni tiimi lisää vuorovaikutusta ja yhteistyötä kun taas suuressa osallistuminen voi olla vähäisempää ja asioista sopiminen hankaloituu. (Katzenbach & Smith 1993, 59-61.)

Tiimit voidaan jakaa uudistamistiimeihin ja laadunkehittämistiimeihin. Uudistamistiimit tavoittelevat merkittäviä prosessimuutoksia. Tiimissä pitää olla asiantuntemusta eri funktioista ja osaprosesseista kokonaisnäkömyksen saamiseksi. Viestinnän ammattilaisella on myös paikka tiimissä tiedottajana. Kehittämistiimi seuraa oman prosessinsa tilaa ja tekee tarvittavia korjauksia ja kehittämistoimenpiteitä. Se on pienempi ja kiinteämpi kuin uudistamistiimi ja muistuttaa tavallista työryhmää. Tiimin jäsenille tulisi varata riittävästi aikaa osallistua toimenpiteisiin. (Lecklin 2006, 131-132.) Laadunkehittämistiimit kokoontuvat tiettyinä ajankohtina eivätkä sen jäsenet välttämättä tapaa väliaikoina. Tietotekniikka mahdollistaa myös virtuaalisen yhteydenpidon tiimin jäsenten kesken. Työskentely voi olla hyvinkin intensiivistä vaikka jäsenet tapaavat toisiaan kasvotusten vain silloin tällöin. (Sarala & Sarala 1999, 157.)

Jatkuvaa kehittämistä voidaan suorittaa sekä yksilöinä, pysyväluontoisissa tiimeissä tai tiettyyn asiaan keskittyneissä työryhmissä. Sitä voidaan toteuttaa organisaation kaikissa toiminnoissa ja sille voidaan valita yksi tai useampi painopistealue. Se mahdollistaa kaikkien osallistumisen laatutyöhön. Tunne siitä, että pystyy vaikuttamaan, tehostaa ihmisten toimintaa, kehittämistyötä ja ongelmien ratkaisua. (Borgman & Packalén 2002, 23.) Liker muistuttaa, ettei ryhmien määrä korvaa laa-

tua. Kaizen-työpajat eivät saa olla itsetarkoitus, vaan niitä käytetään tilanteen mukaan apuna. (Liker 2004, 304.)

3.1.3 Vastuunjako ja päätöksenteko tiimissä

Tiimin ohjaaminen vaatii tilanteen mukaan sekä tehtävien ja vastuiden jakoa että mahdollisuuksien luontia ja kokonaisvaltaista ohjausta kohti yhteisiä tavoitteita. Vaikka tiimien yhteydessä puhutaan yhteisvastuullisuudesta ja itseohjautuvuudesta, on tiimin sisällä oltava rooleja ja vastuualueita. Itseohjautuvuus tarkoittaa, ettei ole varsinaista johtamista. Työ, tehtävät ja tavoitteet ovat työnjohdon sijaan ohjauksessa asemassa. (Pitkänen 2000, 176, 252.) Tiimien ottaessa aiemmin esimiehelle kuuluneita tehtäviä itselleen, myös laatutietoisuus kasvaa. Esimiehen rooli muuttuu valmentajaksi. Heidän voi olla vaikea luopua vanhasta ajattelusta, mutta kehitys näyttää kuitenkin vääjäämättömästi kulkevan tähän suuntaan. (Lecklin 2006, 61.)

Päätösten teko alhaisemmalla mahdollisella tasolla organisaatiossa johtaa parempiin ratkaisuihin ja nopeampaan toteutukseen sekä vapauttaa johtajat keskittymään asioihin, joihin heidän tulisikin keskittyä. Myös käyttöönotto toteutuu paremmin, kun päätösvalta on henkilöllä, joka työskentelee osastolla. Nopea toimeenpääntö näkyy nopeammin myös tuloksena viivan alla. (Robinson & Schroeder 2003, 128, 134.)

Ongelmien ratkaisu kannattaa valtuuttaa tiimeille, koska toiminnallisten ongelmien ratkaisu onnistuu paremmin ongelman lähteillä. Tiimi voi vastata itsenäisesti oman prosessinsa tuottavuudesta. Onnistumisen edellytyksenä on selkeä vastuualueiden määrittely. Esimiehen rooli on toiminnan edellytysten mahdollistaja ja osaamisen kehittäjä. (Lecklin 2006, 237-240.) Tiimi- tai ryhmätyötä tekevät työntekijät ovat tyytyväisiä. Se kuitenkin edellyttää, että ryhmät voivat itse tehdä työtä koskevia päätöksiä. (Kesti 2005, 22.) Parannustiimeille pitää antaa riittävät valtuudet toimimiseen. Tuottavuuden jatkuvaa parantamista tutkineen työryhmän mielestä ”valtuuksia pitää antaa niin että hirvittää”. (Larikka, Heinilä, Selin & Tuominen 2007, 75.)

Liker (2004, 242-243) kannattaa mahdollisimman suurta osallistumistasoa ja ryhmäkonsensusta päätöksenteossa. Kaikki eivät tietenkään saa aina tahtoaan läpi, mutta ainakin heidän mielipiteensä otetaan huomioon. Salmisen mukaan suurin ero suomalaisen ja ruotsalaisen yrityskulttuurin välillä on pyrkimys avoimeen vuorovaikutukseen. Se, mikä suomalaisista näyttää tehottomalta jaarittelulta, voi selittää sen, että ruotsalaiset yritykset saavat toteutettua muutoshankkeensa nopeammin. Panostus suunnittelu- ja päätösvaiheeseen, maksaa itsensä takaisin parempana toteutuksena. (Salminen 2008, 97.) Japanilaisessa yrityskulttuurissa asioita tarkastellaan eri näkökulmista ja suunnitellaan pitkään ennen päätöksentekoa, jolloin toteutus on nopeampi. Kyllä-päätösten teko koetaan jämäkkänä vastuunottamisena, vaikka se ei ole päätöksentekoa lainkaan. Todellista päätöksentekoa on valintojen tekeminen. (Pitkänen 2000, 53.)

Vanhala ym. näkevät tiimien erinomaisuuden tulevan esille osallistumisen kautta sitoutumisessa. Työntekijät on otettava mukaan työtään koskevaan päätöksentekoon. Mukaanoton aste voi vaihdella täydestä osallistumattomuudesta itseohjautuvaan tiimiin. Jos työntekijöiden rooli on vain ehdotusten teko työnjohdolle, ei voida puhua tiimityöstä.

Työntekijöiden osallistumisen asteet ja tiimityypit:

1. Johto päättää ja tiedottaa työntekijöille (tiimejä ei tarvita).
2. Työntekijät antavat tarvittavat tiedot ja tekevät ehdotuksia esimiehille (tiimejä ei tarvita).
3. Työntekijät ottavat ryhmänä lisävastuuta ongelmien ratkaisussa ja oman osaston toimintojen parantamisessa = toimintokohtainen tiimi.
4. Esimiehet antavat ongelman ratkaisun tilapäiselle, työntekijöistä valitulle ryhmälle = ongelmanratkaisutiimi.
5. Eri toimintoja tai osastoja edustavat ihmiset tapaavat säännöllisesti ratkoakseen yhteisiä ongelmia = monitoimitiimi.
6. Tiivis työryhmä käsittelee useimmat päivittäiset asiat itsenäisesti = itseohjautuva tiimi. (Vanhala ym. 1997, 166-167).

Sellaiset tiimit menestyvät, joiden tiiminvetäjät eivät tee itse kaikkia päätöksiä. Nämä tiiminvetäjät tietävät, ettei heillä ole vastauksia kaikkiin kysymyksiin ja ettei-

vät he voi onnistua ilman muiden tiimin jäsenten osallistumista. Tiimityön salaisuus perustuu oivallukseen, että jokainen tiimin jäsen voi johtaa sen parempiin suorituksiin. Tiiminvetäjän tulee selkeyttää päämäärää ja tavoitteita, vahvistaa sitoutumista ja tiimin työskentelytapoja, poistaa esteitä ja järjestää mahdollisuuksia osallistumiseen. Toki tiiminvetäjänkin tulee tehdä töitä kuten muiden tiimin jäsenten. Usein tiimin suoritukset riippuvatkin juuri siitä, kuinka hyvin tiiminvetäjä onnistuu löytämään tasapainon itse tekemisen ja muille teettämisen välillä. (Katzenbach & Smith 1998, 102, 147-148.) Mitä suurempi etäisyys ajattelun ja tekemisen tai toteuttamisen välillä on, sitä heikompi on motivaatio ja sitä suurempi on ajallinen viive suunnittelun ja toteutuksen välillä. Sitoutuminen tehtävään voi olla heikkoa, jos itse toteuttaja ei ole ollut suunnittelemassa omaa työtään. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 32.)

3.2 Yhteistyö tiimiorganisaatiossa

3.2.1 Funktionaalinen organisaatio ja tiimiorganisaatio

Monesti kokonaisuus voi unohtua, painiskelemme erillisten asioiden parissa ja näemme tehtävämme itsenäisenä ja muista riippumattomana. Eri osastojen väliset konkreettiset tai henkiset raja-aidat edesauttavat lokeroitumista. Olisi kehitettävää uusia yhteistoiminnallisia menettelytapoja, joiden kautta oppisimme ajattelemaan, toimimaan ja oppimaan yhdessä. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 21-25.) Perinteinen funktionaalinen organisaatorakenne eri osastojen välisine rajoineen ja kulttuurieroineen luo otollisen pohjan ratkaisemattomille ongelmille. Eri osastojen välinen yhteistyö voi olla potentiaalinen kehityskohde. Ajattelumallien muuttaminen ottaa aikansa, koska niissä voi olla sitkeitä jäänteitä vanhoista malleista ja kulttuurista. (Pitkänen 2000, 154-155, 203.) Funktioihin jaetussa organisaatiossa riskinä ovat osastojen omat intressit, jotka voivat estää näkemästä asioita samalla tavalla. Tehtävien siirroissa osastolta toiselle jäävät rajapinnat vähäiselle huomiolle. Oman osuuden jälkeen saattaa työ jäädä makaamaan jonnekin välivaiheeseen, ellei kellekään ole selvää vastuuta kokonaisuudesta. (Lecklin 2006, 125-126.) Funktiojohtamisessa ongelmia ovat byrokratiasta johtuva toiminnan hitaus, informaatio-ongelmat osastojen rajapinnoilla, joustamattomuus ja oman osaston toimintaan

keskittyminen. Väärä tavoiteasetanta näkyy osastokohtaisen tehokkuuden optimointiin keskittymisenä. (Laamanen 2002, 16-17.)

Työnjakoon perustuvan organisaatorakenteen rinnalle on tuotava ajatus läpäisevistä ydinprosesseista ja on muodostettava osastorajat ylittäviä tiimejä sekä tiimejä, jotka vastaavat koko prosessista. Tiimit mahdollistavat vähitellen etenevän itseohjautuvuuden, mikä vähentää hierarkiaa ja byrokratiaa. (Vanhala ym. 1997, 144.) Tavanomaisissa yrityksissä yksilöt työskentelevät epäjärjestyksessä, toisilleen tuntemattomina yksilöinä, jolloin toisiinsa ei luoteta. Yhteistyökumppanien tulee hyviin tuloksiin pääsemiseksi sovittaa toimintaansa juuri oikealla tavalla ja työskennellä yhdessä kohti päämäärää. (Liker 2004, 290.) Vaikka tiimit ovat ryhmiä, eroavat ne perinteisistä yrityksissä toimivista työryhmistä organisatorisen asemansa suhteen. Perinteiset työryhmät toimivat lähes poikkeuksetta linjaorganisaatiossa tai sen jatkeena, ja koska ne ovat osa linjaorganisaatiota, ne toimivat myös linjaorganisaation ehdoilla. Tiimityöskentelyssä lähtökohtana on tiimipohjainen organisaatio, ja tiimit toimivat tältä organisatoriselta perustalta asetetuilla tavoitteilla ja toimintatavoilla. (Vanhala ym. 1997, 165.)

3.2.2 Koordinoitu yhteistyö

Prosesseja tulee johtaa ja kehittää kokonaisuutena, jotta ne tukisivat yrityksen menestystekijöitä. Toiminnot tulee linkittää järkevästi ja kiinteästi toisiinsa. Kommunikaatio prosessin eri toimintojen välillä pitää saada sujuvaksi ja yhteiset tavoitteet tunnetuksi. (Lecklin 2006, 127-128.) Avoimuus on arvo, jota noudatetaan tai sitten ei. Ihmiset tekevät itse valinnan, haluavatko he olla avoimia vai eivät. Yhteistyölle ja vuorovaikutukselle pitää luoda hyvät edellytykset. Prosessit pitäisi suunnitella niin, että yhteistyötä ”joudutaan” tekemään ja vaihtamaan ajatuksia. (Ojala & Ahonen 2003, 144.) Tiimien kontakteja yli osastojen ja rajapintojen kannattaa suosia. Konkreettiset yhteydet asiakkaisiin ja alihankkijoihin pakottavat uusiin havaintoihin ja oppimiseen, ja edistävät itseohjautuvuutta. (Vanhala ym. 1997, 146.) Kuviossa 12 on esitetty TPM-organisaation rakenne. Sen erityislaatuinen piirre on ryhmien päällekkäinen rakenne, joka yhdistää organisatoriset rakenteet ja pienryhmien parannustoiminnan (Nakajima 1984, 105).



KUVIO 12. TPM-tiimiorganisaation rakenne (mukaillen Nakajima 1984, 60).

Yritykset tuhlaavat valtavasti piileviä voimavarojaan tiimien välisen heikon yhteistyön vuoksi (Salminen 2008, 231). Tiimityössä tarvitaan yhteen sovittavaa koordinoitua, mikä osaksi perustuu ihmisten omaehtoiseen yhteistoimintaan. Lisäksi tarvitaan muita koordinoitujärjestelyitä kuten esimiesten tekemää ohjaustyötä, tietojärjestelmiä, aikatauluja, toimintasuunnitelmia ja erilaisia työryhmiä. Yhteispeli voi vaatia järeämpiäkin ratkaisuja kuten yhteyshenkilöitä tai nimettyjä koordinaattoreita huolehtimaan tietojen kulusta ja ohjautumisesta. (Vanhala ym. 1997, 137-138.)

3.3 Organisaation oppiminen

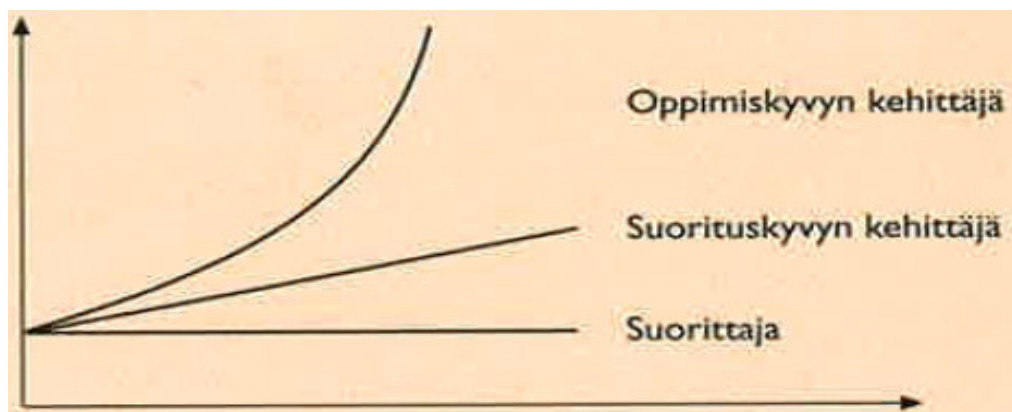
3.3.1 Oppimisen merkitys

Organisaation pitää tarjota mahdollisuuksia kokemusten hankkimiseen ja niiden vaihtoon, koska ihmiset oppivat eniten juuri kokemusten kautta (Kesti 2005, 101). Oppiminen ja tekeminen pitäisi olla aina välittömässä yhteydessä toisiinsa (Liker 2008, 302). Esimiesten on luotava mahdollisuuksia jatkuvan oppimiskulttuurin kehittymiselle. Tiimin oppimista edistää yhteinen näkemys ja oman toiminnan jatkuva arviointi. (Ojala & Ahonen 2003, 139.) Sengen mielestä tiimien oppiminen perustuu itsensä johtamiseen ja yhteisesti jaettuun visioon. Lisäksi se oppiminen edellyttää mahdollisuuksia toimia yhdessä. Yhdessä oppimalla ei ainoastaan saavuteta

parempia tuloksia vaan organisaation jäsenten osaaminen kasvaa nopeammin. Oppiminen edellyttää avointa vuoropuhelua ja yhdessä ajattelua ryhmissä. (Senge 1990, 10, 236.)

Hyödyntämällä organisaation oppimiskykyä voidaan saavuttaa pysyvää kilpailuetua (Apilo ym. 2007, 20-21). Kilpailijat voivat kopioida tuotteita tai palveluja, mutta eivät organisaation osaamista ja oppimiskykyä. Kehittämisen tavoite tulisi olla virheiden ehkäisyn sijaan oppimismuutoksen nostaminen. Kuvio 13 kuvaa organisaation oppimiskyvyn kehittämisen dramaattista vaikutusta kilpailukykyyn kehittymiseen. (Pitkänen 2000, 195-196.) Karjalaisen mielestä laatutyön keskeinen kysymys on, kuinka ihminen voisi oppia mahdollisimman tehokkaasti ja muuttaa opitun käytännön toimenpiteiksi. Laatumenetelmät nähdäänkin nykyisin oppimis- ja soveltamisvälineinä. (Karjalainen 2000.)

Vaikka jokainen organisaatio haluaisi olla oppiva, jotkut organisaatiot toistavat samoja virheitä ja jotkut organisaatiot oppivat muita nopeammin. Organisaation oppiminen on sen kyky uusiutua ja muuttaa toimintatapojaan ja prosessejaan. Palauttekuulttuuri ja -järjestelmät systemaattisen ja monipuolisen palautteen yhdessä tulkitsemiseksi ovat organisaation oppimisprosessissa avainasemassa. Virheitä saa tehdä, mutta niistä pitää oppia. (Sydänmaanlakka 2000, 50-53.)



KUVIO 13. Oppimiskyvyn vaikutus yrityksen kilpailukykyyn (Pitkänen 2000, 197).

Oppimisen tärkeyttä ei ole vielä tarpeeksi oivallettu ja sitä tulisi edistää kaikin tavoin. Organisaation oppimisen kehittämisessä tarvitaan koordinoitua, jotta asiat edistyvät ja kehittämishankkeet ovat toisiaan tukevia. (Sydänmaanlakka 2000, 75.)

Johtajien tehtävä on suunnitella oppimisprosesseja, joiden kautta ihmiset läpi organisaation voisivat kehittää itseään erilaisissa tilanteissa (Senge 1990, 345).

Sengen (1990) mukaan organisaation oppimisessa on viisi jatkuvasti kehitettävää asiaa: itsensä johtaminen, sisäiset ajattelumallit, yhteinen visio, tiimien oppiminen ja systeemiajattelu. Sydänmaanlakka (2000) näkee myös strategisen oppimisen, palaute- ja tietojärjestelmät sekä tiedon jakamisen organisaation oppimiskykyä edistävinä asioina.

3.3.2 Oppiminen tiimiorganisaatiossa

Organisaatioiden oppiminen on tullut entistä haasteellisemmaksi organisaatioiden muuttuessa dynamisemmiksi. Osaamisen kehittäminen vaatii yksilösuoritusten tarkastelun sijaan toimintatapojen ja työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämistä. (Kesti 2005, 149.) Organisaatiot oppivat vain yksilöiden oppimisen kautta, mutta yksilöiden oppiminen ei takaa organisaation oppimista (Senge 1990, 139). On siirryttävä tukemaan koko organisaation oppimisprosessia. Tavanomaiset rajat ylittämällä ja muita kuuntelemalla laajennetaan näkökulmia ja asiat nähdään paremmin kokonaisuuksina. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 51.) Oppimisenäkökulma tulisi sisällyttää organisaation strategisiin suunnitelmiin. Tiimityön tapaan organisaation oppiminen vaatii myönteisen kehitysilmaston. (Lecklin 2006, 234-235.) Liker näkee mukautumisen, innovaatiot ja joustavuuden eloonjäämisen välttämättöminä tekijöinä sekä menestyvien yritysten tunnusmerkkeinä, ja ne tulevat mahdollisiksi yrityksen oppimiskyvyn kautta (Liker 2004, 250).

Sydänmaanlakka näkee tiimiajattelun perustana koko organisaation oppimiselle ja toimintatapojen kehittämiseksi. Yksilöiden osaamisen jalostaminen tiimin osaamiseksi ja edelleen muiden tiimien ja koko organisaation käyttöön vaatii organisaatiolta kehittämiseen sopivat puitteet ja toimintamallit, joissa tavoitteet ja toimintamalli sekä jaettu vastuu ohjaavat oppimista. Yksi johtamisen avainhaaste on saada tiimit tekemään toistensa kanssa tehokkaasti rakentavaa yhteistyötä. Organisaatio on luotava edellytykset tiimien osaamisen jakamiselle ja yhdessä oppimiselle. Organisaatio tulisi olla verkosto hyvin toimivia tiimejä. (Sydänmaanlakka 2000, 45-48; 2004, 198-200.) Ojala (2008, 37, 53) laittaisi suuren huomion organisaation

rakenteisiin, joilla osaaminen voitaisiin saada haltuun. Ne ovat organisaation oppimisen kannalta jopa tärkeämpiä kuin yksittäisten ihmisten osaaminen.

Robinsonin ja Schroederin (2003, 38-42) mukaan oppiminen on kumulatiivinen kasvuprosessi, joka muodostuu pienistä askelista: tutkimuksista, informaation jakamisesta, kokeiluista ja palautteesta. Ihmisten esittämien pienten ideoiden hyödyntäminen on organisaation oppimisen avaintekijä, joka siirtää organisaatiota oppimiskäyrällä eteenpäin. Muutokset ja ongelmat kannattaa aina hyödyntää uusina oppimismahdollisuuksina.

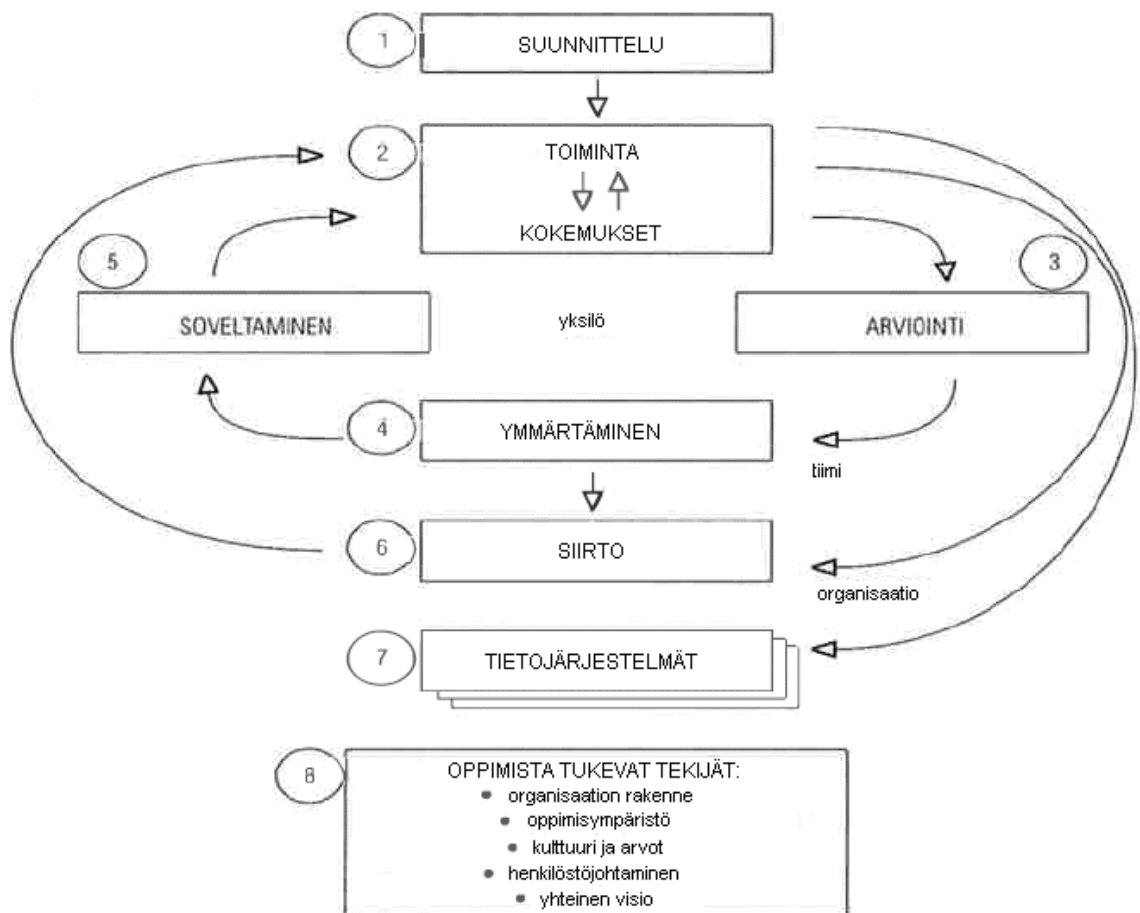
Argyris ja Schön (1978) sanoivat jo yli kolmekymmentä vuotta sitten organisaation toimintatapojen, järjestelmien ja rakenteiden yhdessä ihmisten omien ajattelutapojen kanssa muodostavan yrityksen ”muistin”. Pitkänen painottaa, että oppiva organisaatio on kehityssuunta eikä järjestelmä, jota kehitetään ja joka tulee valmiiksi. Oppiminen, kehittäminen ja osaaminen hyödyntäminen edellyttää organisaatiolta oppimisen mekanismien jatkuvaa kehittämistä. (Pitkänen 2000, 199-201.) Oppiva organisaatio on jatkuvasti uudistuva organisaatio. Se on tuottaa, hankkii ja siirtää jatkuvasti tietämystä ja hyödyntää uutta tietoa konkreettisesti toiminnassa. Tietojärjestelmien tuottamaa tietoa hyödynnetään tietoisesti ja omaksutaan uusia tapoja tiedon hankintaan. Mielenkiintoa kuunnellaan, yksilöllistä aloitteellisuutta ja sisäistä keskustelua edistetään. Kokeiluissa ja hankkeissa panostetaan tiedon tuottamiseen. (Vanhala ym. 1997, 151-154.)

3.3.3 Hiljaisen tiedon hyödyntäminen

Osaamista on kahdenlaista, dokumentoitua ja jaettavaa täsmätietoa ja hiljaista, kokemusten kautta saatua tietoa. Hiljainen tieto on näkemys siitä, millä tavalla jokin asia kannattaa tehdä. Yrityksen kilpailueduksi osaaminen muuttuu vasta kun tietoa jaetaan ja yhdistetään yhteistyössä muiden kanssa. (Ojala & Ahonen 2003, 23-32.) Sydänmaanlakka (2000, 71) on kuvannut kuviossa 14 millä tavalla kokemusten myötä hankittu tieto saataisiin tukemaan koko organisaation oppimista. Tieto pitäisi olla helposti kaikkien saatavilla. Tietokantapohjaiset tiedon varastointi- ja jakelujärjestelmät ovat organisaatiossa tiedon tehokkaan käytön edellytys perinteistä kommunikointia unohtamatta. Organisaatiokulttuurin merkitys on olennainen

hiljaisen tiedon muuttamisessa dokumentoiduksi tiedoksi. (Sydänmaanlakka 2000, 173-176.)

Tiedon levittäminen organisaatiossa on yhtä tärkeää kuin sen tuottaminen (Vanhalala ym. 1997, 154). Organisaatiossa hiljainen ja kirjattu tieto pitäisi olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Monesti laatujärjestelmän dokumentaatio ja yrityksen todellinen toiminta elävät omaa elämäänsä. (Pitkänen 2000, 207-208.) Kestin mukaan organisaation aineetonta pääomaa, hiljaista tietoa, voidaan systemaattisesti kerätä talteen ja jalostaa konkreettisiksi toimenpiteiksi. Ohjeistukset eivät saa elää omaa elämäänsä, vaan niiden on tuettava käytännön tarpeita, ohjattava toimintaa ja parannettava työtä käytännössä. Hiljaisen tiedon jalostaminen tulisi liittää osaksi laatujärjestelmää. (Kesti 2005, 66, 99-102.)



KUVIO 14. Työssä oppimisen perusmalli (Sydänmaanlakka 2000, 71).

3.3.4 Puoliviralliset oppimistilanteet

Useiden tutkijoiden mukaan organisaation puoliviralliset keskustelutuokiot ovat tehokkaita viestintämuotoja. Kahvitaukojen aikana jopa eri osastojen välinen vuorovaikutus on avointa, ajatukset sinkoilevat ja ideat jalostuvat. (Salminen 2008, 282.) Jos tekemisen tavoite on selvillä, ihminen hakee työn imussa jatkuvasti työpaikalla jutellessaan vastauksia kysymyksiin. (Ojala & Ahonen 2003, 145.) Taukojen lomassa vapaamuotoiset kokoontumiset ovat tehokkaita ajankohtaisten ongelmien ratkonnassa (Kesti 2005, 134). Avoin vuorovaikutus tarjoaa mahdollisuuden opettavaisille keskusteluille, joissa ihmiset voivat omalla ajattelullaan vaikuttaa toisten mielipiteisiin (Senge 1990, 9). Epävirallisten oppimis- ja koulutustilanteiden tarjoaminen työntekijöille voi saada aikaan valtavan vaikutuksen (Robinson & Schroeder 2003, 183).

Käytäväkeskusteluissa organisaation jäsenet voivat vapaamuotoisesti esittää ajatuksia, dataa, päätelmiä, tuloksia tai mielipiteitä. Asiaan tulee uusia piirteitä, syvyyttä ja näkökulmia, jolloin sekä kysyjä että vastaaja oppivat. Ihmiset, jotka kykenevät yhdessä rakentavasti keskustelemaan, löytävät myös käyttökelpoisia ratkaisuja organisaation ongelmiin. Kun tietoa haetaan sen alkulähteiltä, se avautuu ihan eri tavalla kuin toisten välittämänä informaationa. Vuorovaikutuksen tuloksena on asioiden ymmärtämistä eri näkökulmista ja kokonaisnäkemysten kehittymistä. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 170-176.)

Tiivistelmä tiimeistä, yhteistyöstä ja oppimisesta

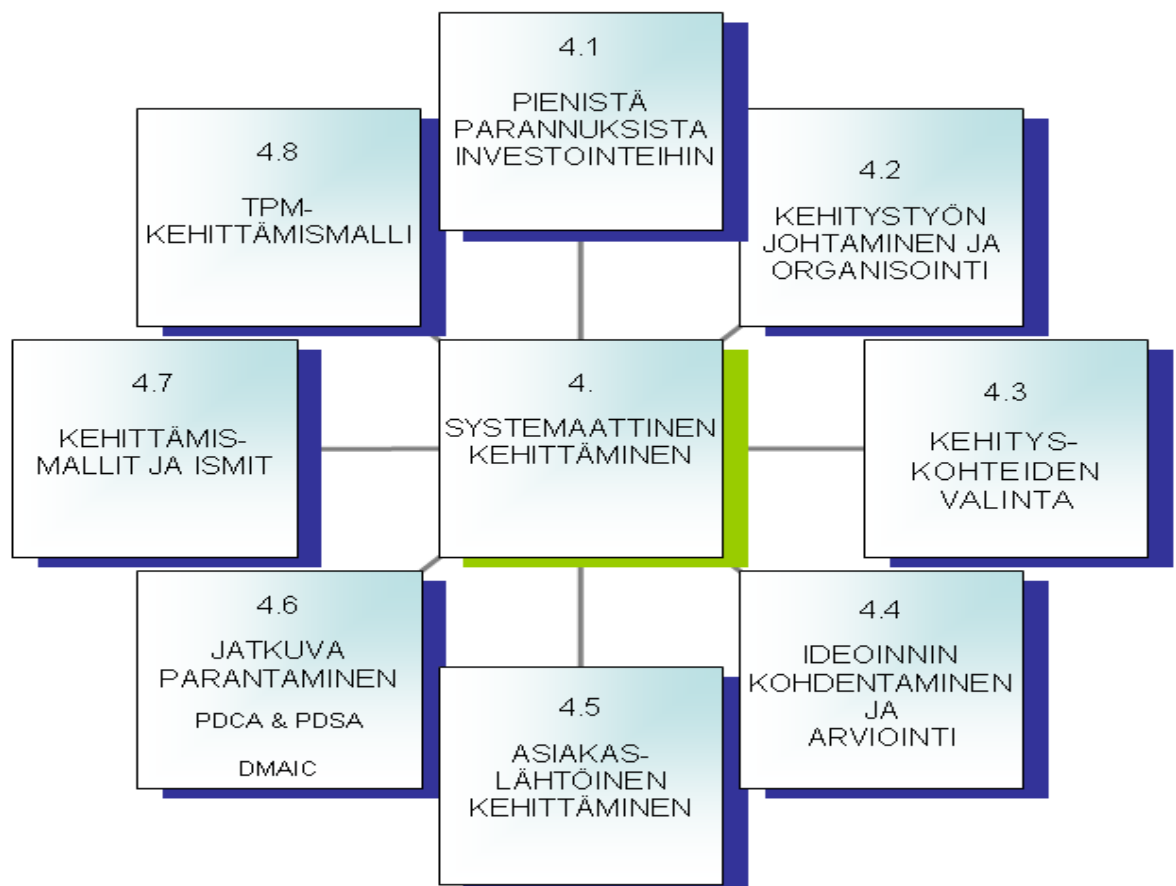
Tiimeillä ja ryhmillä on molemmilla omat etunsa vaikka ne usein sekoitetaankin toisiinsa. Olennaisin ero on se, että tiimityössä hyödynnetään erilaisuutta. Tiimissä esimiehellä on valmentajan rooli. Tiimin onnistumiseen vaikuttaa olennaisesti vetäjän ja muun ryhmän välinen työnjako. Tiimissä tehtävät jaetaan ryhmän jäsenten kesken eikä esimies ota kaikkia tehtäviä hoitaakseen. Tiimeissä myös päätökset pyritään tekemään yhteistyössä. Ryhmien tiimeinä toimimisen tarkastelua paljon olennaisempaa on kuitenkin se, kuinka yhteistyö eri ryhmien välillä toimii.

Tiimit toimivat yleensä linjaorganisaatiosta irrallaan, jolloin tiimeissä on edustusta eri funktioista. Monesti linjaorganisaation alaisuudessa toimivat ryhmät tarkastelevat toimintaansa vain omista näkökulmistaan. TPM-organisaatiossa funktioittain jaetut tiimit muodostavat tiimiorganisaation. Tämä vaatii yhteen sovittavaa koordinaointia ryhmien välillä. Ryhmien toiminnan tulisi tukea tehokkaasti yrityksen yhteisiä strategisia tavoitteita. Helposti toiminta ryhmien välillä hajaantuu liikaa ja ryhmät lähtevät optimoimaan omaa toimintaansa, jolloin kokonaisuus voi unohtua.

Kilpailukyvyn kehittäminen vaatii toiminnan jatkuvaa parantamista. Koko organisaatiota hyödyttävä toiminnan kehittäminen puolestaan edellyttää avointa yhteistyötä, tiedon ja kokemusten jakamista ryhmien välillä sekä yhdessä opittujen asioiden dokumentoimista. Organisaation oppimiskyvyn kehittäminen on keino, jolla yrityksen kilpailukyky saadaan kehitettyä uudelle tasolle. Tiimien oppimisen hyödyntämisessä on koko organisaation avoin yhteistyö avainsana. Oppimiskyvyn ja yhteistyön kehittäminen edellyttää uusien mahdollisuuksien etsimistä yhteistyön tiivistämiseksi.

4 SYSTEMAATTINEN KEHITYSTOIMINTA

Kuviossa 15 esitetään tämän luvun pääaiheen, systemaattisen kehittämisen, alaotsikot. Kappaleessa 4.1 tarkastellaan kehittämisen eri lähestymistapoja: uudistusprojekteja ja jatkuvaa pienin askelin parantamista. Johdon tärkeää tehtäväänsä kehitystyössä käsitellään kappaleessa 4.2. Kappaleessa 4.3 tarkastellaan potentiaalisimpien kehityshankkeiden valintaa, jonka jälkeen kappaleessa 4.4 pohdinta jatkuu parhaiden ideoiden kohdentamisella ja arvioinnilla. Kappaleessa 4.5 keskitytään asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Jatkuva parantaminen on esillä kappaleessa 4.6 Jatkuvan parantamisen käsitettä ja filosofiaa tarkastellaan erityisesti PDCA-mallin lähtökohdista ja myös organisaation jatkuvan oppimisen ja kehittymisen kannalta. Kappaleessa 4.7 tarkastellaan ”isimejä” ja kappaleessa 4.8 tämän työn kannalta olennaisinta niistä eli TPM-kehittämismallia.



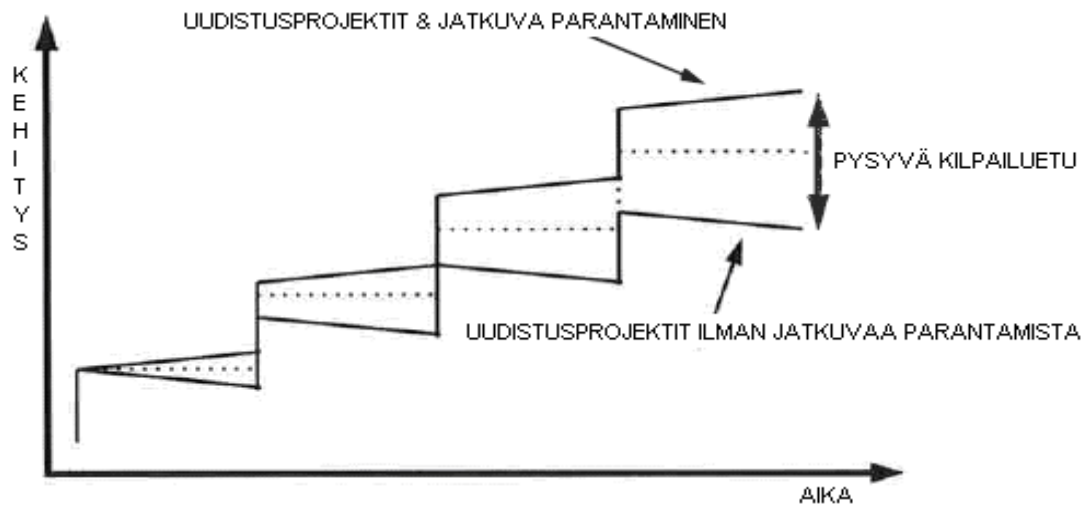
KUVIO 15. Systemaattista kehittämistä käsittelevän luvun rakenne

4.1 Pienistä parannuksista investointeihin

Hannuksen näkemys on, että kehitystyön kaksi ääripäätä ovat jatkuva parantaminen (evoluutio) ja radikaali uudelleensuunnittelu (revoluutio). Myös tietojärjestelmiä voidaan kehittää joko radikaalien kertaparannusten tai jatkuvan parantamisen kautta. Jatkuvaa parantamista edustaa malli, jossa olemassa olevia järjestelmiä kehitetään käyttäjien tarpeiden pohjalta. Käytännössä kuitenkin toteutustavat ovat jotakin näiden väliltä, jolloin voidaan puhua merkittävistä parannuksista. Lähestymistavat eivät ole toisiaan poissulkevia asioita, vaan ne täydentävät toisiaan ja soveltuvat erilaisiin tilanteisiin. (Hannus 1993, 65-69.) Japanissa kehitystyö luokitellaan samalla tavalla joko Kaizeniin tai uudistamiseen. Uudistaminen merkitsee jyrkkiä, suhteellisen kalliita parannuksia, investointeja resursseihin, teknologiaan ja välineisiin. Kaizen puolestaan tarkoittaa halpaa, pienin parannuksin etenemistä. Lisäksi se korostaa myös ihmisten pyrkimyksiä, kommunikointia, oppimista, tiimityötä, osallistumista, itsekuria, maalaisjärkeä ja kustannustehokasta lähestymistapaa kehittämiseen. Länsimaiset johtajat ovat malttamattomia ja ylenkatsovat pitkän aikavälin edut, joita Kaizen voisi tuoda. (Imai 1997, 3-4.) Monet johtajat ajattelevat, että isot läpimurtoparannukset ovat ainoa keino päästä eteenpäin ja satsaavat niihin miljoonia vaikka olisi paljon fiksumpaa panostaa pieniin ideoihin (Robinson & Schroeder 2003, 13). Johtajat voitaisiin jakaa luoviin ”kehkeytyjiin” ja vallankumouksellisiin muutosohjelmien tekijöihin. Monesti kehittäminen lopetetaan suuren muutoksen jälkeen ja toiminta taantuu. (Ala-Mutka 2008, 66.)

Salomäen (1999, 45, 66) mielestä luonnollisesti myös uudelleensuunnittelu- ja kehitysprojekteja tarvitaan, mutta jos huomioidaan erilaiset kehittämiseen liittyvät riskit, löytyy pitkän aikavälin kehittämisen ihannemalli jatkuvasta parantamisesta. Se pienentää myös uudelleensuunnittelun riskejä, koska tietoa ja prosessintuntemusta kertyy koko ajan. Lecklin jakaa kehittämisen ryhmää koskeviin parantamistoiimiin, jotka hänen mielestään pitäisi saada hoidettua heti ilman byrokratiaa. Toinen ryhmä on projektiluontoinen, useampia tiimejä koskettava ja niiden välistä kommunikaatiota vaativa kehittäminen. Kolmannen ryhmän muodostavat suuret projektit, jotka voivat koskettaa koko organisaatiota ja ulkopuolisia tahoja. (Lecklin 2006, 303-304.)

Kuviossa 16 näkyy, kuinka uudistusprojektit ja jatkuva parantaminen tukevat organisaation kilpailukykyä kehittämistä. Toisaalta oppimisesta seuraava pysyvä kilpailuetu voidaan menettää, jos toiminnan annetaan taantua kehitysprojektien välillä.



KUVIO 16. Jatkuvan parantamisen ja projektien vaikutus kilpailukykyyn (mukaillen Nord, Pettersson & Johansson 1997, 15.)

4.2 Kehitystyön organisointi

Monissa organisaatioissa työntekijät eivät tohdi ottaa esille mieltänsä askarruttavia asioita. Toinen yleinen pulma on se, ettei sovittuja asioita saada hoidettua loppuun. Pelisäännöt ja toimintatavat pitää olla selvät ongelmien käsittelemiseksi nopeasti ja ratkaisukeskeisesti. Kehityspalaverissa tulee tehdä muistio ja ylläpitää listaa avoimena olevista asioista. Vasta kun asia on yhdessä todettu loppuun saateksi, se poistetaan listalta. (Kesti 2005, 131-132.) Pitkäsen mielestä parannustoiminnan seurantaan pitää olla työkalu. Yksinkertainen taulukko, johon kirjataan tehtävän tarkoitus, vastuhenkilö, aikataulu ja etenemisen vaihe, käy tarkoitukseen. Esimiesten tehtävä on suunnata ja tukea tekemistä, ei tehdä itse. Parannukset voidaan ryhmitellä ideoihin, käynnissä oleviin, valmiisiin ja keskeytettyihin hankkeisiin. (Pitkänen 2000, 55.)

Robinsonin ja Schroederin kokemusten mukaan monet johtajat ja esimiehet uskovat, että rakenteet ja muodollisuudet vähentävät ideoiden määrää. Oma vapaa-
muotoinen toiminta nähdään tehokkaampana ja asioiden uskotaan rullaavan omal-

la painollaan. Useimmissa tapauksissa puutteellinen järjestelmä on kuitenkin mutkikkaampi ja hitaampi kuin muodollinen järjestelmä. Ihmiset eivät tuo esille ideoita, käsittely voi kestää liian kauan tai muilta osastoilta tuotuja ideoita vastustetaan. Johdon tuleekin varmistaa, että organisaatio toimii siten kuin sen on oletettu toimivan. Ne, jotka väittävät etteivät tarvitse mitään mittareita tai seurantaa ja suuri määrä ideoita virtaa heidän organisaatiossa luonnostaan esimiesten kautta ja tulee nopeasti käyttöön, pettävät itseään. (Robinson & Schroeder 2003, 114, 120.) Järjestelmän tulee auttaa ihmisiä esittämään yhä enemmän ja parempien ideoita havaitessaan ongelmia. Prosessi ideoiden esille tuomiseksi pitää tehdä äärimmäisen helpoksi ja erityisesti pienille ideoille sopivaksi. (Robinson & Schroeder 2003, 126, 171.)

Kehitystoiminta on organisoitava ylimmästä johdosta lähtien. Johdon tärkein tehtävä on tahtonsa ilmaiseminen ja sen viestiminen. Tehtävälle on laadittava tavoite, jonka saavuttamista ryhmät seuraavat määrittämällään mittareilla. Ryhmien on huolehdittava, että asiat eivät pysähdy. Säännöllisesti kokoontuvien ”ohjausryhmien” tehtävänä on pitää käytännön työ yllä ja osoittaa resurssit. Tavoitteena on, että laatutyö näkyy yksikön mittareissa ja jatkuva parantaminen on luonnollinen osa toimintaa. Ohjausryhmät valuttavat käytännön kehitystyön prosessikohtaisille työryhmille, jotka koostuvat prosessin henkilöistä niin, että mukana on ainakin joskus myös läheisten toimistoprosessien ja asiakasprosessin jäseniä. Ryhmien tärkein tehtävä on käytännön kehitystoimenpiteet. Jokainen prosessi on tekijöidensä muodostama kokonaisuus ja siten myös hyvin yksilöllinen. (Salomäki 1999, 78-80.)

Ideoiden pitäisi olla osa jokaisen työtä. Keskijohdon tulee varmistaa että ideat käsitellään nopeasti ja oikeudenmukaisesti ja että tarvittavat resurssit ovat saatavilla arviointiin, kokeiluun ja toimeenpanoon sekä mahdollisen koulutuksen järjestämiseksi. Heidän täytyy myös valvoa osa-alueensa prosessia ja ottaa henkilökohtaisesti osaa merkittävimpiin ideoihin. Ideat pitäisi saada vastustelun sijaan niin nopeasti kuin mahdollista toteutukseen. Esimiehille tulee antaa vastuu ideoiden tehokkaasta käsittelystä aivan kuten he vastaavat muistakin tehtävistään. Saatujen ideoiden lukumäärää, osallistumistasoa, toteutettujen ideoiden määrää ja toi-

meenpanon nopeutta tulee seurata esimiehittäin. (Robinson & Schroeder 2003, 20, 103-107.)

Kehitystyön mittarit ovat kehittämisen etenemisen, tulosten ja kustannusten seurataan sekä niihin reagoitua varten. Jatkuva parantamista arvioitaessa tulee tarkastella, kehitetäänkö asioita kokonaisuuden parhaaksi asiakkaat ja toimittajat huomioiden eikä osaoptimointiin syyllistyen. (Salomäki 1999, 13, 63.) Mittarit ovat kokonaisvaltainen työkalu edistymisen seurantaan ja jatkuvan parantamisen lähtökohta. Mittareita, joilla seurataan suoran ja epäsuoran työn osuutta ei tulisi käyttää. Mittarit saadaan näyttämään hyvältä pitämällä työntekijät kiireisinä panostamalla suoran työn kasvattamiseen, toisin sanoen ne kannustavat tekemään osia vaikka niistä olisi jo ylituotantoa. Toiminnallisen erinomaisuuden parantamista estävät "ei-leanit" mittarit pitäisi poistaa. (Liker 2004, 305.)

Ideoiden määrä on ensisijainen mittari osoittamaan kuinka hyvin yrityksessä käsitellään ideoita. Sen ollessa yleinen mittari, se tarjoaa hyvän mittapuun vertailla kehitystoiminnan suorituskykyä ja antaa kokonaiskuvan parannusten vaikuttavuudesta. (Robinson & Schroeder 2003, 141.) Määrä ja laatu ovat silloin tasapainossa, kun tärkeisiin asioihin panostetaan riittävästi ja ryhmään kehittyy hyvä itsetunto. Onnistuminen näkyy ryhmän toiminnan tehokkuutena ja sujuvuutena, jolloin asetetut tavoitteet todennäköisesti voidaan saavuttaa. Myös tuloksellisuutta voidaan mitata sekä määrällisesti että laadullisesti. Määrälliset mittarit on monesti helpompi valita kuin laadulliset. Jos käytetään vain määrällisiä mittareita, niin usein määrä lähtee ohjaamaan toimintaa laadun kustannuksella. (Kesti 2005, 62, 134.) Ojala (2003, 146-147) näkee tärkeänä, että kehittämistyölle on määritelty tavoitteita, joissa on ehdottomasti onnistuttava.

4.3 Kehityskohteiden valinta

Kehityskohteiden puuttuminen ei ole ongelma, vaan pikemminkin se, mistä aloittaa. Tuloksen kannalta on tärkeää aloittaa selkeistä ja suurelle ryhmälle näkyvistä ongelmista, joilla on laaja ja taloudellinen vaikutus. Ei kuitenkaan liian haastavista

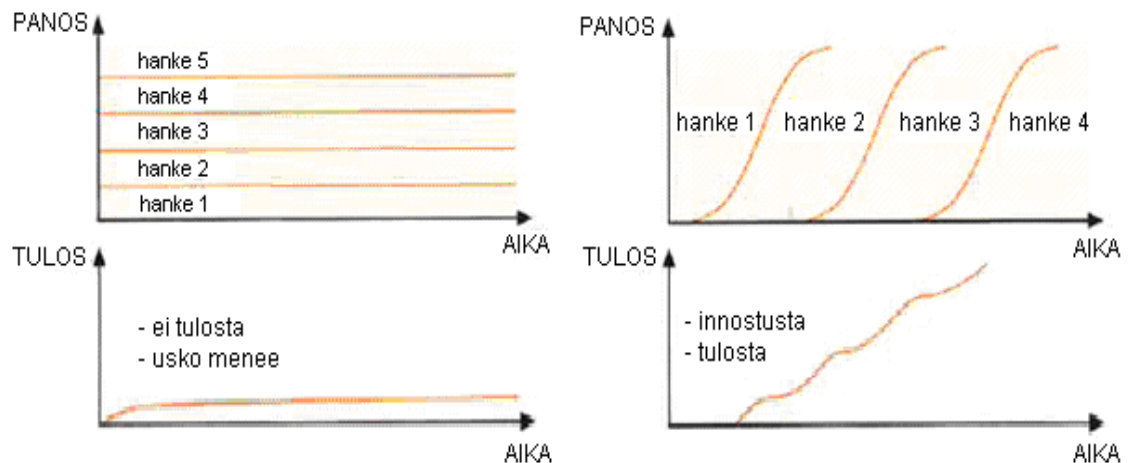
ongelmista. Käytännön laatutyön kohde löytyy, kun kysytään asiakkaalta, esimiehiltä tai muulta henkilökunnalta, katsotaan toteumia ja raportteja ja havainnoidaan toimintaa. Olennaista on surkuttelun lopettaminen ja kehitystyön aloittaminen. Kehitystoiminnan tavoitteena on laadun, ajan ja kustannusten hallinnan parantaminen niin, että sijoitus kehittämiseen kannattaa joko suoraan tai välillisesti. Parhaan hyödyn antavien kohteiden löytämiseksi on järkevämpää luokitella ongelmat niiden aiheuttamien kustannusten kuin ongelmien esiintymiskertojen mukaan. (Salomäki 1999, 71-72.) Työn tarkastelu ajansäästön näkökulmasta on erinomainen keino havaita uusia ongelmia ja mahdollisuuksia. Se on helposti mitattava ja ihmiset näkevät itse kun he hukkaavat aikaa. (Robinson & Schroeder 2003, 183.)

Laatutyön perimmäinen tavoite on hallita tuotannon ja toimiston prosesseja eri osapuolten välisessä yhteistyössä varmallalla, päättävällä ja laadukkaalla tavalla. Kehittämiseen liittyy aina riskejä. Huonossa tapauksessa ei saada kehitettyä juuri mitään, mutta aiheutetaan organisaatiolle lisätyötä. (Salomäki 1999, 8-9.) Olenneiden asioiden löytämiseksi ja voimavarojen säästämiseksi on tärkeää tunnistaa vaihtelun olemus. Kannattaa keskittyä hoitamaan isot asiat ja antaa pikkuasioiden olla. Satunnaisvaihtelun pohjalta käynnistetyt kehityshankkeet tuhlaavat resursseja ja huonontavat prosesseja. (Pitkänen 2000, 241-243.) Liker (2004, 142) painottaa, että dokumentoimaton prosessi on mahdotonta parantaa, koska parannuksista tulee silloin vain yksittäisiä muunnelmia, jotka eivät johda parannuksiin.

Kehitystyön epäonnistumisen yleisimpiä syitä ovat huono valmistelu ja väärin asioiden kehittäminen (Pitkänen 2000, 73). Kehitystoiminnan ei tule olla sokeata ja raivokasta kamppailua kaikkia ongelmia vastaan, vaan se vaatii suunnitelmallisuutta, mikä takaa resurssien tehokkaan ohjauksen ja käytön. Rajalliset voimavarat on suunnattava niin, että toimenpiteet tukevat yrityksen tavoitteiden toteutumista. (Salomäki 1999, 65, 71.)

Jos asioita ei priorisoida, kerätään pitkät listat asioita, joita ei jakseta hoitaa systemaattisella tavalla. Tästä seuraa "poikkeamapuuroon" hukkuminen. (Moisio 2007.) Kehittämisen prosessin olennainen vaihe on parannusehdotusten valinta. Jos kaikki ideat päätetään toteuttaa jalostamatta, resurssit jakautuvat liian laajalle ja usko toimintaan hiipuu.

Kuviossa 17 on vasemmalla esitetty viiden samanaikaisen hankkeen turhautumista aiheuttava heikko tulos. Oikealla on esitetty onnistuneiden hankkeiden aikaansaama tulos ja innostuksen kasvu. (Pitkänen 2000, 45.)



KUVIO 17. Kehityshankkeiden määrällä ja valinnalla on suora vaikutus tulokseen ja motivaatioon (Pitkänen 2000, 45).

4.4 Ideoiden kohdentaminen ja arviointi

Kehitystarpeista perustietouden hankkimisen lisäksi avainasia kehitystyössä on mielekkäiden ja potentiaalisten, lisäarvoa tuottavien kehittämiskohteiden löytäminen. Usein nämä sivuutetaan läpihuutojuttuna, koska on kova kiire saada kehitystyö käyntiin ja prosessit kuntoon. (Pitkänen 2000, 73.) Ideoinnin kohdentaminen alkaa organisaation, osaston tai ryhmän toiminnan tärkeimpien menestystekijöiden tunnistamisesta. Yleiset korkean tason tavoitteet kuten kustannukset, laatu tai asiakaspalvelu, ovat liian karkeita ja laajalle ulottuvia. Tavoitteet pitää kohdistaa jokaisen omalle vaikutusalueelle, ehkä korkean tason tavoitteista rajatulle kaapeammalle vyöhykkeelle. Parannuskohteiden tunnistaminen vaatii ajatuksia, tutkimista, havainnointia ja analysointia. Ideoiden fokusointi voidaan tehdä kaikilla organisaation tasoilla. (Robinson & Schroeder 2003, 159-160.)

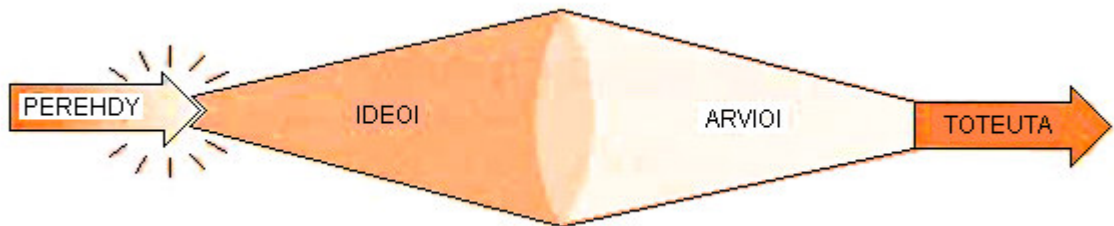
Moision mielestä jatkuva parantaminen kannattaa kohdistaa mielekkäiksi koettuihin, strategiaa tukeviin asioihin. Mielekkäiksi koetaan jatkuvaa haittaa aiheuttavien ongelmien poistaminen ja tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista edistävien kohteiden parannushankkeet. Mielekkäitä kohteita löydetään myös arvioimalla sidosryhmien tarpeiden tai niiden kehittämisen nykytilaa suhteessa tavoitetilaan. Tilojen välisten erojen kautta voidaan tunnistaa hyviä kehityskohteita niin prosessien kuin koko organisaationkin kehittämiseksi. (Moisio 2009a.)

Laatu on liikkuva maali ja siksi suuntaa on välillä tarkistettava. Paras tapa aloittaa laajempi laatutyö, on valita tavoitteet ja viitekehys omista ja asiakkaan todellisista tarpeista, jotka liittyvät suoraan tuotannon tehokkuuteen ja laatuun. (Salomäki 1999, 73.) Asiakasnäkökulma ja tuotettava arvo ovat kehittämisen peruslähtökoh- tia, joihin panostamalla prosessien kehittämiseksi on hyvät edellytykset (Pitkänen 2000, 73). Asiakasvalitukset ovat erinomainen kehitysideoiden lähde, koska niiden avulla löydetään selviä ongelmakohtia. Ongelmien esille tuonti pitäisikin tehdä mahdollisimman helpoksi ja henkilöstöä tulisi rohkaista käyttämään asiakaspa- lautetta parannusideoiden lähtökohtana. Myös sisäisten asiakkaiden tarpeiden ja niiden tärkeyden tiedostaminen saa aikaan monia käyttökelpoisia ideoita. (Robinson & Schroeder 2003, 181-182.)

Päämäärää ja keinoa on varottava sekoittamasta toisiinsa. Keinojen meneminen päämäärien edelle on yleinen kehitysprojektien epäonnistumiseen johtava syy (Pitkänen 2000, 51). Toisaalta Deming (1982) on painottanut, ettei päämäärää voida asettaa yhdistämättä niitä keinoihin ja pelkät numeeriset tavoitteet, julistukset ja iskulauseet kannattaa unohtaa, ellei niihin liitetä menetelmiä ja työkaluja.

Potentiaalisimpien ideoiden valinta ideoinnin rinnalla on ensisijaisen tärkeää liiketoiminnan menestyksen kannalta. Ideoista valitaan ne, joilla on parhaat mah- dollisuudet onnistua ja jotka tuottavat eniten hyötyä. Tutkijoiden mukaan parhaim- mat innovaatiot syntyvät luovuuden ja arvioinnin yhteistyössä. Kiire ryhtyä teke- mään jotakin johtaa monesti epäonnistumisiin ja ihmisten voimavarat kuluvat te- kemättömien töiden murehtimiseen. Suomessa syntyy kansainvälisen vertailun mukaan paljon ideoita, mutta niiden hyödyntämisessä ja käyttöönotossa olemme huonoja. (Pitkänen 2000, 32, 50.) Ideoista tulee innovaatioita vasta kun ne on to-

teutettu ja otettu käyttöön (Kesti 2007, 11). Uusien ideoiden tuottaminen edellyttää ryhmän sisällä toimivaa vuoropuhelua ja mukautumista. Ideoivan ajattelun vaiheessa ideoiden lukumäärä moninkertaistuu ja ongelma avautuu. Ratkaisun tuottamisprosessin kokoavassa vaiheessa taas ajattelu muuttuu kaaosmaisesta arvioivaksi ja rationaaliseksi, kun luovat ideat on kehitettävä käytännön ratkaisuuksi. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 45-48.)



KUVIO 18. Ideoiden tuottaminen ja niiden valinta ”innovaatioprojektorilla” (Pitkänen 2000, 46).

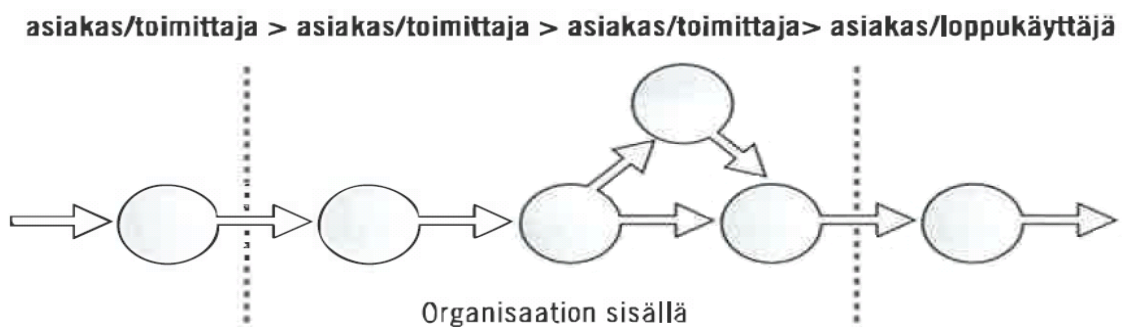
Jotta rajalliset kehitysresurssit voidaan kohdistaa oikeisiin asioihin, mahdollisuudet ja riskit tulee arvioida avoimessa yhteistyössä. Mitään kuviossa 18 esitettyä kehitysprosessin vaihetta ei saa unohtaa. Tarvitaan kaikki valmistelevat vaiheet: perehtyminen, ideointi ja arviointi. Vasta kun tuottavimmat kohteet ja toimintatavat on valittu ja resurssit varmistettu, voidaan siirtyä toteutukseen. (Pitkänen 2000, 48-50.) Jokainen idea tulee tutkia, luoko se pidemmällä aikavälillä ongelmia vai mahdollisuuksia (Robinson & Schroeder 2003, 136). Innovointi on todella tärkeää, mutta sen tulee perustua todellisen tilanteen kaikkien osatekijöiden syvälliseen tuntemukseen. Mitään asioita ei saa olettaa eikä pitää itsestään selvinä vaan ne on selvitettävä paikan päällä ensikäden tietolähteestä. Pitää oikeasti tietää ja ymmärtää, mistä puhutaan. (Liker 2004, 224.)

4.5 Asiakslähtöinen kehittäminen

Ulkoisen asiakastyytyväisyyden ylläpidon merkitys tiedostetaan yleensä hyvin, mutta sisäinen toimittaja-asiakassuhde jää helposti hyödyntämättä. Jokaisella prosessilla on asiakas, joka käyttää edellisen vaiheen toimittamaa tuotetta hyödyksi prosessissaan. (Salomäki 1999, 105.) Aito asiakaslähtöisyys merkitsee, että koko

asiakkaalle lisäarvoa tuottava prosessi kaikkine vaiheineen on viritetty kuntoon varsinaisten asiakasrajapintojen lisäksi. (Hannus 1993, 89, 91). Todellinen laadunvarmistusjärjestelmä tarkoittaa, että jokainen organisaatiossa kannattaa perusolettamusta, että seuraava työvaihe on aina asiakas ja myös toimii sen mukaisesti (Imai 1997, 8). Kuviossa 19 nähdään laatuketju, joka voi katketa missä kohdalla tahansa, henkilön, tiimin, osaston tai tuotteen kohdalla. Kun yksi lenkki pettää, toimituksen laatu voi jäädä alle asetettujen vaatimusten. (Borgman & Packalén 2002, 116.)

Sisäisen asiakkaan tyytyväisyys on edellytys ulkoisen asiakkaan tyytyväisyydelle. Ellei sisäinen asiakas ole tyytyväinen, ei luultavasti ole ulkoinenkaan asiakas. Sisäinen asiakkuus toimii kehittämisvälineenä työvaiheiden välillä ja tukiprosessien kehittämisessä. Loppuasiakkaan näkökulma on kuitenkin tuotava jokaiseen työvaiheeseen. (Pitkänen 2000, 87.) Laatu ei ole vain tuotteen tai palvelun hyvyttä eikä ylilaatua vaan se on yhdenmukaisuutta vaatimuksiin. Laatu on sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tarpeiden kohtaamista. (Crosby 1997, 73.) Asiakkaan kokema laatu syntyy teknisen laadun (tuotelaadun) ja toiminnallisen laadun (mitä palvelu sisältää ja miten hyvin se on toteutettu) yhteisvaikutuksena. Tätä asiakas vertaa odotuksiinsa ja tarpeisiinsa. (Lecklin 2006, 94.)



KUVIO 19. Sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden ja toimittajien ketju (Borgman & Packalén 2002, 116).

Jos sisäinen asiakkuus ei toimi halutulla tavalla, se näkyy yleensä myös ulkoiselle asiakkaalle tuote- tai palveluvirheen muodossa. Jokaisessa prosessin vaiheessa, kun työn tulos luovutetaan seuraavalle käsittelijälle, muodostuu toimittaja-

asiakassuhde. Laadunhallinnan tehtävänä on pitää huolta, että kaikki tietävät oman työnsä tärkeyden. Toimitusketjun laadun määrää usein sen heikoin lenkki. (Lecklin 2006, 80-81.)

Pitkäsen mielestä ainoastaan asiakaspalautteista ja poikkeamien käsittelystä lähtevä kehittäminen ei ole järkevää energian käyttöä. Kehittämistä pitää tehdä asiakkaan kanssa yhteistyössä ja luoda yhdessä tilanne, jossa kaikki voittavat. (Pitkänen 2000, 184-185.) Win-win-ajattelu on periaate, jolla pyritään kehittämään kaikkia osapuolia hyödyttäviä ratkaisuja. Ensin yritetään ymmärtää toisen lähtökohtia ja sen jälkeen tulemaan itse ymmärretyksi. Yhteistoiminta ei ole sitä, että toisen hyöty olisi toiselta pois. (Borgman & Packalén 2002, 33.) Pitkäsen (2000, 86) mielestä laadukas toiminta on yhteensopivuutta ja kokonaisuuden optimointia. Joskus säästö jossakin paikassa voi aiheuttaa toisessa paikassa valtavaa tuhlausta.

Salomäen mielestä asiakaslähtöisen yrityksen toiminnassa pitää olla kolme perusasiaa kunnossa kilpailussa menestyäkseen: tuotelaatu, ajan hallinta ja kustannusten hallinta. Näiden muodostama toiminnanlaatu näkyy myös ulkoiselle asiakkaalle. Sekä organisaation itsensä ja asiakkaan kannalta on samantekevää, syntykö ongelmia toimistossa vai tuotannossa. Kehittämistyötä kohdistetaan kokonaisuuteen. Kokonaisuus kuitenkin muodostuu osaprosesseista ja vaiheista, joten käytännön kehittämistyö kohdistuu usein hyvin pieniin yksityiskohtiin. (Salomäki 1999, 39, 98.)

Nykyisin toimittaja nähdään yhä selvemmin yhteistyökumppanina, jonka on myös osaltaan menestyttävä jatkuvuuden takaamiseksi. Sisäisen toimittajan rooli on tunnistaa asiakastarpeita, kerätä palautetta, korjata epäkohtia ja jatkuvasti parantaa asiakastyytyväisyyttä ja omaa suorituskykyä. Sisäisen asiakkaan on puolestaan arvioitava laatua, tehtävä yhteenvetoja, annettava palautetta ja pyydettyä korjaussuunnitelmia sekä seurattava toimittajiensa suorituskykyä. (Salomäki 1999, 105-107.)

4.6 Jatkuva parantaminen

4.6.1 Jatkuva parantaminen käsitteenä

Laatujohtamisen keskeinen periaate, jatkuva parantaminen, on jatkuvaa pienin askelin kehittämistä ja muutosten arviointia. Se on enemmänkin arkista puurtamista kuin mullistavia uudistuksia. Lähtökohtana on, että jokainen työntekijä on asiantuntija omassa työssään ja on myös oikeutettu ja velvollinen tekemään parannusehdotuksia tai -toimenpiteitä havaitessaan kehityskohteita. Myös jatkuvan parantamisen toimintamalli vaatii järjestelmällistä ylläpitoa ja kehittämistä. (Borgman & Packalén 2002, 13, 21-22.) Jatkuvassa parantamisessa on kyse organisaation halusta ja kyvystä rakentavasti käsitellä jokaisen esiin tulevan ongelman, ottaa niistä opiksi ja muuttua. Ongelmien sijaan tulee nähdä mahdollisuus tehdä asiat helpommin, paremmin ja tehokkaammin. Se ei ole ongelmien esiin kaivamista ja askartelua yksittäisten pikkuasioiden parissa eikä näennäistä sitoutumista väkinäisesti nostettuihin ongelmiin. Se ei myöskään ole varsinainen laatutyökalu vaan tapaa toimia ja hyödyntää laatutyökaluja. (Salomäki 1999, 10-11, 33.) Sydänmaalakka (2000, 75) määrittelee jatkuvan parantamisen seuraavasti: *”Jatkuva parantaminen on prosessi, jolla kehitetään organisaation toimintaa yksilöitä, tiimejä ja lopulta koko organisaatiota kehittämällä, ja jossa tavoitteista sopimien, ohjaus, tulosten arviointi sekä kehittäminen yhdistetään toisiinsa”*.

Jatkuva parantaminen perustuu japanilaiseen Kaizen-filosofiaan (Hannus 1993, 66). Imain (1997, 10) mielestä Kaizen ilman tavoitetta on kuin matka ilman määränpäättä. Jatkuva parantaminen on tehokkainta silloin kun kaikki tekevät töitä johdon asettamaan maaliin pääsemiseksi. Salomäki (1999, 9) myös pitää tärkeänä, että johto ja organisaatio oivaltavat itse tilanteen ja asettavat kehittämiselle tavoitteet. Kestin mielestä pysähtyneisyyden tila on kaikkein vaarallisinta yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Jatkuva parantaminen pitää yllä organisaation muutosvalmiutta ja oikeaa asennetta kehittämistä kohtaan. (Kesti 2005, 147.) Liker (2004, 304) tekisikin parannusmuutoksista pakollista, ei vain vapaaehtoista puuhastelua. Hänen mielestään toimenpiteiden laiminlyönneistä tulisi aiheutua seuraamuksia.

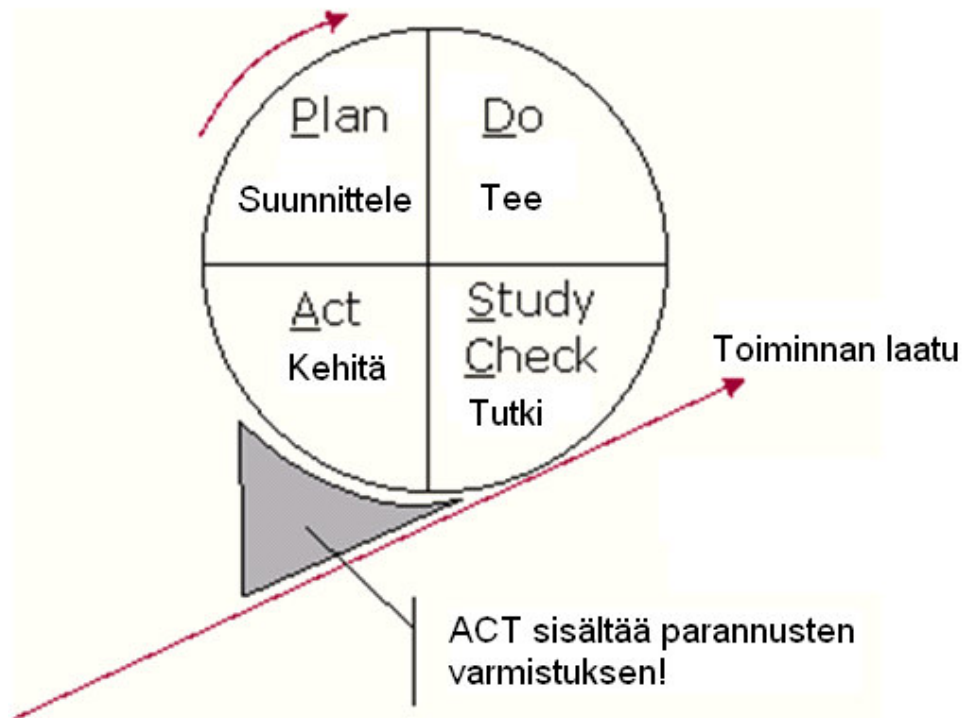
Moision mielestä jatkuva parantaminen on käsitteenä niin rajoittamaton, että sen alle voidaan laittaa melkein mitä vain pölyhiukkasten poistamisesta kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan. Nykyisessä hektisessä menossa parantamisen kohteet kannattaa kytkeä organisaatiolle tärkeisiin sidosryhmiin ja strategisiin päämääriin, jotta ne kiireen koettaisiin mielekkäiksi kaiken muun kiireen keskellä. Jatkuva parantaminen edellyttää innostavaa asennetta, selkeitä ja mielekkäitä kohteita, mutta ennen kaikkea rautaista tahtoa. Jos johto oivaltaa jatkuvan parantamisen vaikutuksen kilpailukykyyn, on kehittämislle hyvät lähtökohdat. (Moisio 2009a.) Yleensä jatkuvan parantamisen ideat kohdistetaan ensisijaisesti kohteisiin, joihin ryhmä voi itse tehdä muutokset ilman suuria investointeja. Jatkuvan parantamisen idea on pettävän yksinkertainen: siitä vain jokainen omaa työtänsä parantamaan. Käytännössä parannusten toteuttaminen on kuitenkin haastavaa. Kiireinen arki antaa tekosyitä pysytellä vanhoissa rutiineissa, ideoiden keräämiselle ja käsittelylle ei ole yhteisiä tapoja ja valtuudet voivat olla epäselviä. (Larikka ym. 2007, 204, 210.)

4.6.2 Demingin ympyrä

Jatkuva parantamisen periaate on yksinkertainen: tehdään suunnitelma, toteutetaan se, tarkistetaan tulokset, korjataan tulosten ja suunnitelman välinen ero (Hannus 1993, 93). Ympyrä kuvaa pelkistettynä jatkuvan parantamisen syklistä luonnetta ja päättymätöntä prosessia. Parannuksia tehdään jatkuvasti toimenpide toimenpiteen jälkeen. Kehittämiseen kuuluvat suunnittelu (PLAN), toteutus (DO), tarkistaminen (CHECK) ja kehittävät toimenpiteet (ACT) toisiaan jatkuvasti seuraavina toimenpiteinä. (Borgman & Packalén 2002, 22.)

PLAN viittaa parannustavoitteiden määrittelyyn ja toimintasuunnitelmien tekoon tavoitteisiin pääsemiseksi. **DO** viittaa tehdyn suunnitelman toteutukseen (Imai 1997, 4). Ongelmanratkaisun viimeiset vaiheet eli vaikutusten tarkastaminen ja niistä seuraavat jatkotoimenpiteet ovat olennaisia vaiheita, mutta jäävät usein heikolle huomiolle. (Liker 2004, 246). **CHECK** tarkoittaa tarkistamista, ovatko toimenpiteet pysyneet oikeilla jäljillä ja saaneet aikaan suunniteltua parannusta. **ACT** viittaa uuden toimintatavan vakiinnuttamiseen alkuperäisen ongelman uusimisen esittämisiksi tai uusien parannusten tavoitteiden asettamiseksi. Kuviossa 20 esitetty

PDCA-ympyrä on jatkuvan parantamisen prosessin tärkeimpinä periaatteina. Kaikilla yksittäisilläkin parannuksilla tulisi olla aina päämäärä. (Imai 1997, 4-5.)



KUVIO 20. PDCA-ympyrän ACT-vaihe sisältää parannustoimenpiteiden dokumentoinnin ja opitun pysyvyyden varmistuksen (mukaillen Väiliranta 2009).

PDCA-ympyrän tulee pyöriä jatkuvasti. Parannuksen tuloksen pohjalta saadaan uusi tavoite seuraavalle parannukselle. (Imai 1997, 4-5.) Laatutyön välitavoitteita ei voida pitää askelmina, koska tasolta toiselle ei siirrytä yhdellä ponnistuksella. Paremminkin kyseessä on liukas kalteva taso, jolla on tavoiteviivoja ja jolla pysähtyminen aiheuttaa kiihtyvän liukumisen alaspäin. (Salomäki 1999, 47.) Monet tutkijat ovat havainneet, että hyvin luovat ihmiset pitävät usein jonkinlaista muistiota, johon he kirjaavat kysymyksiä, havaintoja, ajatuksia ja kokemuksia. Ylös kirjatut asiat ovat osoittautuneet heille erittäin hyödylliseksi tueksi. (Robinson & Schroeder 2003, 189.) Laadunkehitystyössä tehdyt päätökset ja toimenpiteet on dokumentoitava niin, että myöhemminkin selviää, mitä ja miksi on tehty (Salomäki 1999, 13).

4.6.3 Perusteellinen suunnitteluvaihe

Pitkäsen kokemuksen mukaan jatkuvan parantamisen ympyrän suunnitteluvaiheeseen suhtaudutaan pelkkänä muutoseikkana ja se sivuutetaan mahdollisimman nopeasti. Suunnitteluvaiheessa tulisi kuitenkin tehdä kaikki mahdollinen, että toteutus voitaisiin hoitaa menestyksekkäästi ja nopeasti. PLAN-vaiheen voidaan ajatella koostuvan monesta pienestä Demingin ympyrästä, koska sen tulisi pitää sisällään monia vaiheita jo ennen varsinaista toteutusta. (Pitkänen 2000, 51-52.)

Hidas ja perusteellinen päätöksenteko on Likerin kokemuksen mukaan yksi hankalimpia asioita. Pitää oppia viivyttämään päätöksentekoa ja harkitsemaan rauhassa eri vaihtoehtojen välillä. Päätöksenteon tulisi sisältää seuraavat elementit:

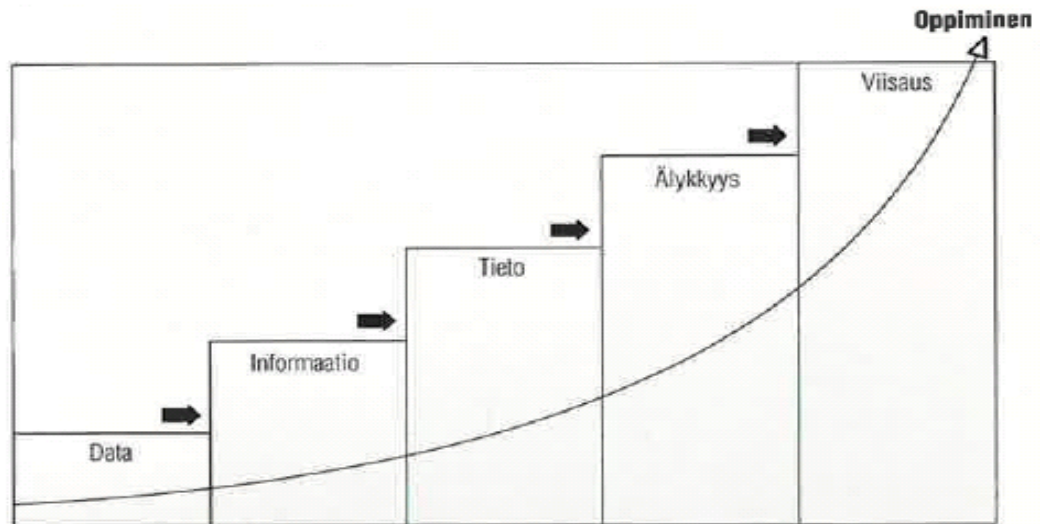
1. Todellisen tilanteen selvittäminen paikan päällä.
2. Taustasyiden selvittäminen viiden esimerkiksi miksi-kysymysten avulla.
3. Erilaisten vaihtoehtojen perusteellinen pohtiminen sekä yksityiskohtaisten perusteluiden löytäminen parhaaksi valitulle idealle.
4. Yksimielisyyden rakentaminen tiimin jäsenten kesken, myös osaston ulkopuoliset jäsenet huomioiden
5. Edellisten vaiheiden lyhyt ja ytimekäs dokumentoiminen.

Liker (2004, 239-241.)

Lähtötilanteen tunnistaminen on ensimmäinen ja tärkein askel kehitystoiminnan aloittamisessa. Tavoitteellisessa kehittämisessä tarvitaan tietoa ja työkaluja. (Salomäki 1999, 73.) Objektiivisen tilannekuvan hahmottamiseksi ei pelkkä menneisyyden ja talouslukujen seuranta riitä. Pitää analysoida ongelmien todelliset syyt ja ymmärtää, mitä niille pitää tehdä. (Pitkänen 2000, 148.) Jos ongelmia havaitaan, ensin pitää tarkistaa eroavaisuus standardien ja toiminnan välillä. Standardit eivät saa olla kiveen hakattuja, vaan niitä täytyy muuttaa tarvittaessa. Kyseessä on päättymätön PDCA-prosessi. (Imai 1997, 6, 58.)

Datan kerääminen, todentaminen ja analysointi on jatkuvan parantamisen keskeinen osa-alue. Jotta ongelma olisi oikein ymmärretty ja ratkaistu, täytyy se olla

tunnistettu ja asiaankuuluva data kerätty ja analysoitu. Ongelmien ratkaiseminen ilman kovaa dataa on yrittämistä tukeutua aavistuksiin ja tuntemuksiin, mikä ei ole objektiivinen lähestymistapa. Datan kerääminen ajankohtaisesta tilanteesta auttaa ymmärtämään, mihin ollaan keskittymässä ja toimii parannusten perustana. (Imai 1997, 6.) Sydänmaanlakka (2000, 177) näkee datan analysoinnin asioiden ymmärryksen ja organisaation oppimisen lähtökohtana. Datan jalostumista organisaation älykkyydeksi ja oppimiseksi on esitetty kuviossa 21.



KUVIO 21. Datan hyödyntäminen lisää ymmärrystä ja tukee oppimista (Sydänmaanlakka 2000, 177).

Systemaattinen jatkuva parantaminen ei Moision (2007) kokemuksen mukaan toimi Suomessa nimekkäissäkään yrityksissä. ”Korjaustehtaalla” pyöriviä ongelmia ei ole aikaa analysoida, toimenpiteet rynnätään keksimään lennosta, asioita ei kirjata ylös eikä ohjeita noudateta.

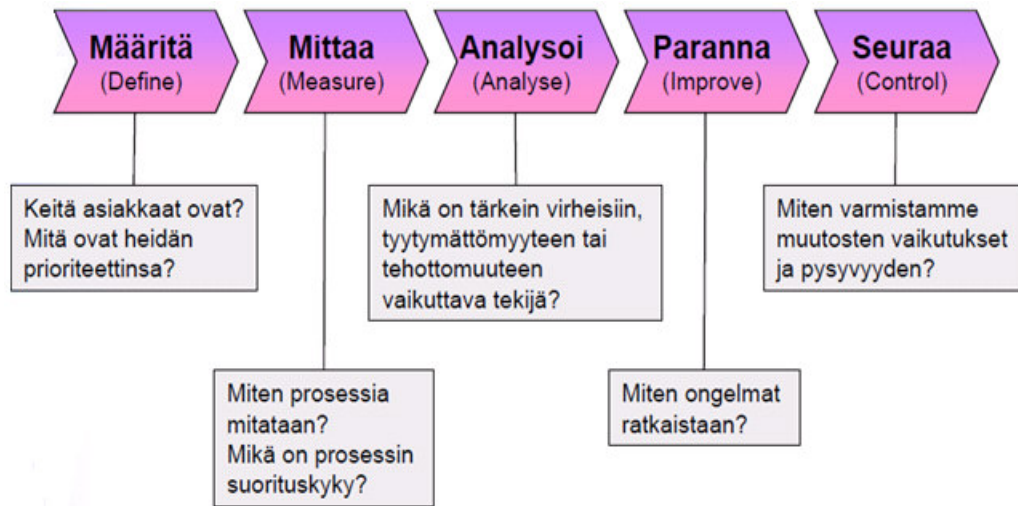
Mittareiden tarkoitus ei Pitkäsen mukaan ole numeroilla johtaminen vaan ymmärryksen lisääminen ja ajan tasalla pysyminen. Hyvin johdetussa organisaatiossa on rajallinen määrä mittareita, joita myös hyödynnetään. Joskus mielipide voi olla luotettavampi kuin kova data. Myös mittareiden rakentaminen vaatii ymmärrystä mitattavasta ilmiöstä. Mittareiden tulee tukea tiedon tarvetta ja menestystä. Turhaa uusien mittareiden rakentamista pitäisi välttää. Kannattaa ensin selvittää mitä tietoa on jo saatavilla ennen kuin kehitellään uusia mittareita. Joskus kommentoidaan, että ”muulla ei ole väliä, kuin mitä viivan alle jää”. Tämä vesittää prosessien mittaamisen ja muun hyödyllisen tiedon käytön, joilla voitaisiin löytää kei-

noja tuloksen parantamiseen. (Pitkänen 2000, 103-116.) Liker on vahvasti tehtaan lattiatasolla suoritettavien yksinkertaisten mittausten kannalla. Tärkeimpiä ovat ongelmanratkaisua ja prosessin kehitystä tukevat mittarit. Yksinkertaisillakin mittareilla saadaan varsin hyvin selville tehtaan todelliset päivittäisongelmat. (Liker 2008, 260-261.)

Ongelmien analysointi ei yleensä vaadi monimutkaisia tilastollisia analyysijä, vaan niihin tarvitaan kurinalaista ja tarkkaa ongelman taustasyiden selvitystä pintaongelmien tulkinnan sijaan. Yksityiskohtaista analysointia yrityksissä ei useinkaan harjoiteta. Monissa yrityksissä luullaan, että menestykseen vaaditaan raskaiden laatutyökalujen käyttöä. Se edellyttää organisaatiolta ennen kaikkea oikeanlaista asennetta ja kulttuuria. (Liker 2008, 252.) Prosessin eri vaiheisiin, tiedon keruuseen, jalostamiseen ja analysointiin, ideointiin ja ideoiden arviointiin on käytettävissä lukuisia toimintamalleja ja tekniikoita. Laadun perustyökaluilla selvittää jo pitkälle. (Pitkänen 2000, 50.)

Juran (Pitkänen 2000, 182 mukaan) on joskus nasevasti sanonut laatutyökaluista, että jokaisella on paras laatutyökalu aina mukana – omien korvien välissä. Pitkänen huomauttaa lisäksi, että yksinkertaistenkin työkalujen soveltamisessa tarvitaan mekaanisen tarkastelun lisäksi myös tunnetta ja intuitiota. (Pitkänen 2000, 156-157.) Menestyksestä kehitystä voidaan saada vallan mainiosti aikaan esimerkiksi viidellä miksi -kysymyksellä, jolloin ongelmaa päästään tarkastelemaan pintasyitä syvemmältä. Useimmiten se auttaa hahmottamaan ongelmaa prosessissa taaksepäin. Myös potentiaalisten kohteiden löytämisessä hyödynnettävä Pareto-analyysi on yksinkertainen, mutta tehokas työkalu. Ongelmanratkaisu ei vaadi monimutkaisia työkaluja tai tekniikoita, vaan onnistumisen ydin on organisaation asenteessa. (Liker 2008, 253-256.)

DMAIC-menetelmä on kuviossa 22 esitetty Moision (2008b) näkemyksen mukaisesti. Siinä kiinnitetään erityistä huomiota ongelmaan perehtymiseen ja kehitystoimenpiteiden suunnitteluun. Väilirannan (2009b) mukaan Volvon moottoritehtaal-la Skövdessä on siirrytty PDCA:n rinnalla käyttämään DMAIC-periaatetta kehitystyössä. Datan hankkimiseen panostetaan aiempaa enemmän, jotta päätökset voidaan tehdä tosiasioihin perustuen.

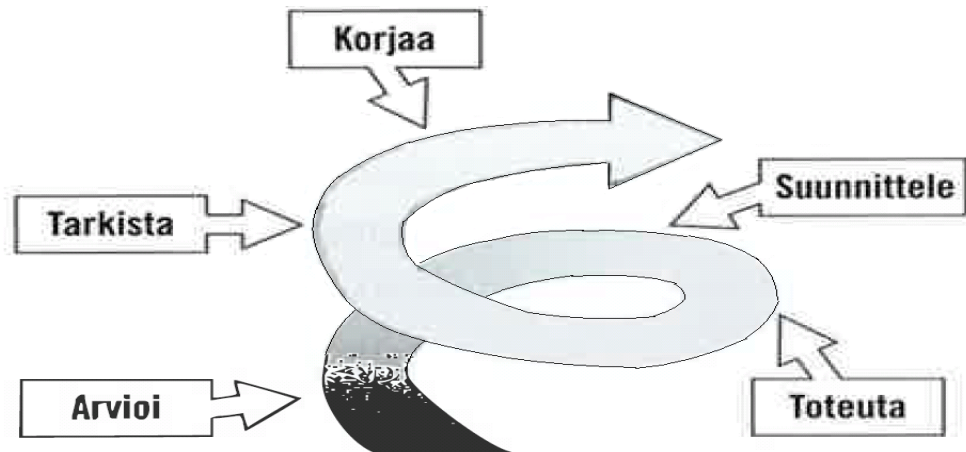


KUVIO 22. DMAIC-menetelmä prosessin parantamisessa (Moisio 2008b).

4.6.4 Jatkuva oppiminen

Liker kiteyttää jatkuvan parantamisen siten, että yritys oppii virheistään, määrittää ongelman syyt ja niille vastatoimenpiteet, antaa ihmisille vallan toteuttaa parannustoimenpiteet ja jakaa uuden opitun asian muulle organisaatiolle, osaksi yrityksen tietojen ja taitojen työkalupakkia (Liker 2008, 251). Jatkuva parantaminen voidaan yhtä lailla tulkita sekä jatkuvaksi parantamiseksi että oppimiseksi (Heikkilä & Heikkilä 2001, 214). Deming-ympyrää tulee tarkastella oppimisen ympyränä, jossa asioita kehitetään kierros kierrokselta tarkastusvaiheen jälkeen. Pitkänen (2000, 51) painottaa, ettei PDCA-ympyrä saa kuitenkaan olla yrityksen ja erehdyksen ympyrä, jossa tehdään asioita umpimähkään. Salomäen (1999, 34) mukaan alkuperäinen ympyrän kehittäjä Shewhart oli esittänyt ympyrän PDSA-kehänä, jossa CHECK-vaiheen tilalla oli STUDY korostaen tutkimista ja oppimista.

Jatkuva parantaminen on oppimissykli, jonka pitää ulottua organisaatiossa kaikille, jokaiselle organisaation tasolle, kaikkiin toimintoihin ja ongelmanratkaisun eri vaiheisiin, vaikka tyypillisesti sitä sovelletaan työprosesseihin (Liker 2008, 263-265). Jatkuvan parantamisen prosessin tuloksena syntyy aina uutta tietoa. Hiljaisen tiedon käsitteellistämisen myötä, uusi osaaminen voidaan jakaa muille ja hyödyntää uusien kehitysprosessien lähtökohtana. Jatkuvan parantamisen prosessi muodostaa nousujohtaisen oppimisen spiraalin, kuten kuviossa 23, joka vie uusille ymmärryksen tasoille. (Borgman & Packalén 2002, 25, 33.)



KUVIO 23. Jatkuvan parantamisen ja oppimisen spiraali (Borgman & Packalén 2002, 25).

Crosby on kirjoittanut, että yleensä laadunparannustiimit perustetaan tekemään korjaavia toimenpiteitä organisaatiossa ja ne tekevät sitäkin, mutta niiden toimintatavat eivät välttämättä ole systemaattisia. Kaikkein tärkeintä on oppimisaktiviteettien järjestäminen. Todellinen oppiminen tapahtuu laadunparannustiimin jäsenten omien kokemusten kautta. Laadunparannustiimin jäsenenä toimiessa voi jokainen oivaltaa oppineensa ja kasvattaneensa arvoaan yritykselle. (Crosby 1982.) Organisaation oppimisen avain on Likerin mielestä kaikkien työntekijöiden tavoitteiden suuntaaminen kohti yhteistä päämäärää. Kaikkien sitouttamiseksi koko yrityksen jatkuvaan parantamiseen tarvitaan yhtenäisiä tavoitteita, päämääriä ja mittareita, joilla voidaan seurata tavoitteisiin pääsemistä. (Liker 2008, 261.)

Uudet ongelmat ja mahdollisuudet syntyvät samanaikaisesti. Robinsonin ja Schroederin (2003, 11, 193) käsityksen mukaan jokainen muutos joko organisaation sisällä tai ulkopuolella voi luoda joko mahdollisuuksia tai tarpeita uusiin muutoksiin. Siksi pitäisi aina kysyä, mitä uusia mahdollisuuksia muutos luo. Salomäen (1999, 28) mielestä sanalla ongelma ei saa olla pelkästään negatiivinen merkitys, koska yrityksen menestyminen perustuu juuri sen kykyyn ratkoa ja hallita omia ja asiakkaansa ongelmia.

4.7 Kehittämismallit ja ismit

Tärkeimmät käytännöt, joiden tulee Imain (1997, 8) mukaan olla kohdallaan pyrittäessä menestykseen:

- Total Quality Management (TQM)
- Just On Time (JOT)
- Total Productive Maintenance (TPM)
- Aloitejärjestelmä
- Pienryhmätoiminta (JP)

Korkeisiin tavoitteisiin tähtäävä laadunkehitystyö vaatii onnistuakseen viitekehyksen, joka muodostaa perustan jatkuvalle parantamiselle ja laatutyökalujen käytölle (Salomäki 1999, 10). Kaikissa organisaatioissa kyllä kehitetään asioita, mutta menettelytavan kysyminen paljastaa sen, jos toiminta on vain spontaania, reaktiivista tai satunnaista. Monissa organisaatioissa voi tapahtua hyviä asioita, mutta ellei tunnisteta miten, on toimintaa vaikea kehittää. (Pitkänen 2000, 220.)

Pitkänen (2000, 177, 221) varoittaa yrityksiä haksahdamasta ismeihin, joihin koko organisaation pitäisi taipua ja muistuttaa, että toimintamallien tarkoitus on tukea tekemistä. Mikään toimintatapa ei itsessään ole hyvä tai huono, mutta se ei välttämättä ole menestystekijä toiminta-alueella. Se mikä toimii hyvin jossakin kohteessa, voi toisessa paikassa olla jopa haitaksi. Ismistä on kyse silloin, jos jokin toimintatapa otetaan sellaisenaan, arvioimatta ja muokkaamatta käyttöön organisaatiossa. Jokaisen yrityksen on itse muokattava toimintamallinsa kilpailukykyensä parantamiseksi. Sydänmaanlakka (2000, 215) kehottaa ismien hämmentämisen sijaan pelkistämään ja yksinkertaistamaan, keskittymään olennaiseen ja tarkastelemaan kokonaisuuksia. Mikäli vain mahdollista, toimintaa tulisi rakentaa jo olemassa olevien eikä sekoittaa ihmisiä uusilla järjestelmillä.

Borgman & Packalén (2002, 30) näkemyksen mukaan parasta olisi sitoutua sellaiseen toimintamalliin, jolla työntekijöiden osaaminen saadaan kohdistumaan organisaation tavoitteiden toteuttamiseen. Saralat (1996, 10) ovat havainneet ismien ja termien vaihtuvan ennen kuin on päästy alkua pitemmälle ja se turhauttaa työnte-

kijöitä. Yleensä henkilöstö valitsee helpoimman selviytymistavan eli ovat olevinaan innostuneita. Pitkänen (2000, 61) huomauttaa, että muutosta ei saa koskaan aloittaa pysäyttämällä kokonaan toimintaa, koska innostuksen rakentaminen uudelleen on vaikeaa. Liker painottaa järjestelmällisen kehittämisen, siinä pitäytymisen ja sen parantamisen tärkeyttä. Monet yritykset suhtautuvat kehittämismalleihin juttuina, joihin säännätään ja hypätään pois, kunnes seuraava muotivillitys koittaa. Villityksestä toiseen hyppimällä ei saada luotua toimivaa organisaatiokulttuuria, jonka kehittäminen voi vaatia vuosikymmeniä. Järjestelmän ylläpito ja kehittäminen vaativat erilaista osaamista kuin systeemin rakentaminen, ja juuri ne ovat länsimaisille yrityksille kaikkein vaikeimpia. (Liker 2004, 290-291.)

4.8 TPM-kehittämismalli

TPM yhdistää ennakoivan kunnossapidon ja kokonaisvaltaisen laatuajattelun (Moisio 2009c). TPM tavoittelee laatua laitteiston parannusten kautta kun taas TQM korostaa johtamisen ja laadun kokonaissuorituskykyä (Imai 1997, 9). TPM-mallin toimeenpanossa ratkaisevaa on ylhäältä alas johtamisen, tavoitteellisen alhaalta ylös johtamisen ja lattiatason pienryhmätoiminnan yhdistäminen (Nakajima 1984, 59).

Muutamien yhteisten työkalujen lisäksi TPM:n ja TQM:n välillä on muun muassa seuraavanlaisia yhtäläisyyksiä:

- Täydellistä johdon sitoutumista ohjelmaan edellytetään molemmissa malleissa.
- Työntekijöillä on oltava valtuudet aloittaa korjaavat toimenpiteet.
- Pitää omaksua pitkän aikavälin ajattelutapa. Toimeenpano voi kestää vuosia ja se on jatkuva prosessi.
- Muutokset työntekijöiden ajattelutavoissa ja työhön liittyvissä vastuissa täytyy toteutua mahdollisimman hyvin. (Venkatesh 2009.)

TPM-toiminnan lähtökohta on kunnossapitopainotteinen. Mallin tavoitteena on kehittää suorituskkyä samanaikaisesti työntekijöiden työmotivaatiota ja -tyytyväisyyttä parantamalla. Periaatteena on organisoida koko henkilöstö tukemaan tuotannon edellytyksiä. Lähtökohtana on olettaus, että tuotantokustannuksiin vaikuttaa olennaisesti laitteiston ja kunnossapidon laatu, jolloin satsaukset näihin uskotaan näkyvän yrityksen tuloksessa. Tästä syystä TPM:ää on usein nimetty ”tuottavaksi kunnossapidoksi”. (Nakajima 1984, 2.)

Nakajiman (1984) mukaan englanninkielinen vastine lyhenteelle TPM vaihtelee organisaatioissa sen soveltamisen laajuudesta riippuen:

- Total Productive Maintenance
- Total Productive Manufacturing
- Total Productive Management

Täydellinen TPM-mallin soveltaminen sisältää seuraavat viisi osatekijää:

1. TPM tähtää laitteiston kokonaistehokkuuden maksimointiin.
2. TPM määrittää perusteellisen kunnossapitojärjestelmän laitteiston koko elinkaaren ajaksi.
3. TPM on käyttöön otettu monilla osastoilla kuten suunnittelussa, tuotannossa ja kunnossapidossa.
4. TPM koskettaa joka ikistä henkilöä ylimmästä johdosta lattiatasolle saakka.
5. TPM perustuu kunnossapitotoiminnan edistämiseen motivoivan johtamisen ja itseohjautuvan pienryhmätoiminnan avulla. (Nakajima 1984, 10-11.)

TPM-mallin kahdeksan toisiaan tukevaa osa-aluetta ovat:

1. Kehitystiimitoiminta
2. Hallinnollisen työn TPM
3. Käyttäjäkunnossapito
4. Erikoiskunnossapito
5. Jatkuvan parantamisen kompetenssien kehittäminen

6. Laitteiden uushankinta
7. Laadun kunnossapito
8. Turvallisuus, ergonomia ja ympäristöasiat (Väliranta 2009.)

TPM-toiminnan tavoitteita ovat hävikin ja asiakasvalitusten vähentäminen, kustannusten alentaminen, kokonaistehokkuuden kehittäminen, tapaturmaton työympäristö, pienten valmistuserien tuottaminen lyhyessä ajassa sekä monitaitoisuuden, joustavuuden ja aloitteellisuuden lisääminen.

Toiminnan välillisiä hyötyjä ovat korkeampi luottamus henkilöstön kesken, työpaikan pitäminen puhtaana, siistinä ja houkuttelevana, muutosmyönteinen asenne, tavoitteiden saavuttaminen tiimityöskentelyllä, toimintamallin leviäminen kaikkialle organisaatiossa sekä tietojen ja kokemusten jakaminen.

Myös toimiston TPM:n on seurattava tuottavuuden parantamista, hallinnollisten tehtävien tehokkuutta sekä tunnistettava ja poistettava hukkaa. Työntekijät täytyy kouluttaa ja saada vakuuttuneiksi, että TPM ei ole vain ”kuukauden ohjelma”. Johdattajien tulee olla täydellisesti sitoutuneita malliin. Jos tässä onnistutaan ja TPM toimii osana toimintaa, on odotettavissa pieniin investointeihin nähden korkeita tuloksia. (Venkatesh 2009.)

Vaatii vähintään kolme vuotta TPM:n käyttöönotosta ennen kuin voidaan nähdä kustannussäästöjä. Kehittämisen nopeus riippuu organisaatiosta. TPM-toiminnan kehittäminen vaatii pohjustusvaiheen, toimeenpanon ja vakiinnuttamisen. (Nakajima 1984, 53.)

Tiivistelmä systemaattisesta kehittämisestä

Kehittämistä voidaan tehdä uudistusprojekteina tai pienillä jatkuvilla parannuksilla. Käytännössä kehittäminen on jotakin näiden väliltä, joten lähestymistavat tukevat toisiaan. Pienet parannukset ovat riskittömin tapa tehdä kehitystyötä ja niiden avulla organisaatio voi saavuttaa pysyvää kilpailuetua. Kehitystyö vaatii onnistuakseen

työkaluja ja toimintatapoja. Kehittäminen on organisoitava johdosta alkaen ja esimiesten tulee tukea ideoiden tehokasta toteutusta. Tavoitteena on, että parannukset näkyvät yrityksen mittareissa.

Kehityshankkeiden valinnassa on tärkeää keskittyä kokonaisuuden kannalta potentiaaliin kohteisiin, jotka tuottavat eniten hyötyä yritykselle eikä kohdistaa huomiota yhtä aikaa kaikkiin esille tuleviin ongelmiin. Kehittämiskohteen valinta on haasteellinen, mutta rajallisten kehitysresurssien vuoksi välttämätön vaihe.

Kun potentiaalisimmat kohteet on tunnistettu, haastetaan ihmiset esittämään parannusideoita. Ideoita ei lähdetä toteuttamaan suin päin, vaan ongelmiin perehdytään ja parhaimmat ideat jalostetaan toteutettavaksi. Ihmisten luovuutta on johdettava, jotta parantaminen ei muutu turhaksi puuhasteluksi. Tarkoitus ei ole pitää ihmisiä kiireisinä, vaan tarkoitus on parantaa toimintaa. Jotta toiminta näkyisi loppuasiakkaalla laadukkaana, sen on oltava asiakaslähtöistä läpi koko organisaation. Kaikkien on kehitettävä toimintaa yhteistyössä, jotta työt saadaan oikea-aikaisesti, oikealaatuisena ja kustannustehokkaasti toimitettua seuraavaan työvaiheeseen ja asiakkaalle.

Jatkuva parantaminen on laajasti ymmärrettävä käsite, johon voidaan sisällyttää niin pienparannuksia kuin isompia kokonaisuuksia. Jatkuvan parantamisen filosofia on kiteytetty PDCA-ympyrään, jonka mukaan parantamista tehdään suunnitelmallisesti kierros kierrokselta, tutkien toimenpiteiden vaikuttavuutta ja dokumentoiden saavutetut parannukset. Jatkuvan parantamisen ympyrä ei ole yrityksen ja erehdyksen ympyrä, vaan joka kierroksella tapahtuu oppimista, jota hyödynnetään seuraavissa toimenpiteissä.

Uusien kehityssuuntausten ja ideologioiden perässä säntäilyä tärkeämpää on pysyä valitsemallaan tiellä. Tämän työn kannalta olennaisin ”ismi”, TPM, on alun perin kunnossapitolähtöinen kehittämismalli. Varsinkin laajemmin sovellettaessa siinä on havaittavissa hyvin paljon yhtenäisiä piirteitä TQM-mallin kanssa.

5 TPM MOTORSISSA

5.1 ABB Oy, Motors

ABB on ruotsalais-sveitsiläinen maailman johtava sähkö- ja automaatioalan yritys, jonka pääkonttori sijaitsee Zürichissä, Sveitsissä. Yhtymän liikevaihto vuonna 2008 oli 35 miljardia USA:n dollaria ja siinä työskenteli noin 120 000 ihmistä yli sadassa maassa. Voidaan siis sanoa, että ABB on kotonaan kaikkialla.

ABB auttaa asiakkaitaan hyödyntämään sähköä tehokkaasti, tuottavasti ja ympäristöystävällisesti.

ABB:llä on 120 vuoden historia sähkömoottorien valmistuksessa ja moottoritehtaita seitsemässä maassa: Suomessa, Ruotsissa, Espanjassa ja Italiassa sekä uudet tehtaat Kiinassa, Intiassa ja Puolassa.

Vaasan yksikkö suunnittelee, valmistaa ja markkinoi pienjännitteisiä oikosulkusähkömoottoreita muun muassa prosessi-, puunjalostus-, metalli-, vedenkäsittely- ja laivateollisuuden sekä öljy-, kaasu- ja kemianteollisuuden tarpeisiin. Osa tuotteista on esillä kuviossa 24. Yritys on pienjännitteisten sähkömoottorien valmistuksessa markkinajohtaja. Vuonna 2008 ABB Oy Motors valmisti yli 55 000 moottoria. Yksikön liikevaihto oli 260 MEUR ja henkilöstön määrä 670. Yrityksen erityisosaamista on asiakasräätelöityjen moottorien valmistaminen sarjatuotantomaisesti ja joustavasti lyhyillä toimitusajoilla. (ABB 2009.)



KUVIO 24. ABB Oy, Motors -yksikössä valmistettavia M3-tuotesarjan moottoreita.

Kilpailun kiristyminen on nähtävissä myös moottorien valmistuksessa. Pysyäkseen markkinajohtajana on kaikkien Motorsissa jatkuvasti panostettava toiminnan kehittämiseen. Hinnalla suomalaiset organisaatiot eivät voi kilpailla, joten on satsattava laatuun ja tehtävä asiat kilpailijoita nokkelammin.

Eräs parhaillaan meneillään oleva suuri haaste on uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto ja opetteleminen. Saadaksemme täyden hyödyn uudesta järjestelmästä, meidän on valjastettava kaikkien luovuus käyttöön ja jatkuvasti kehitettävä parempia toimintatapoja.

Motorsin organisaatio rakentuu ydinprosesseista ja niitä tukevista tukiprosesseista. Tuotannon organisaatio on jaettu kahteen alueeseen: kokoonpanotehtaaseen, jossa tehdään moottorien kokoonpanoa kahdeksalla kokoonpanolinjalla ja komponenttitehtaaseen, jossa valmistetaan moottorin pääkomponentit.

5.2 Motorsin TPM-malli

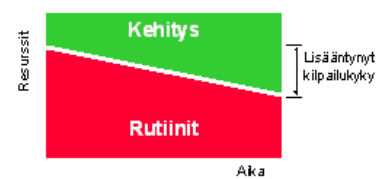
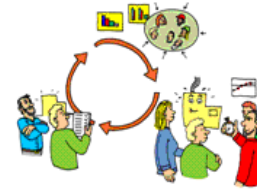
TPM:n soveltaminen Motorsissa aloitettiin jo vuonna 2002 komponenttitehtaalla, konevaltaisilla osastoilla, joissa kunnossapitoon ja laitteiston tehokkaaseen käyttöön liittyvät asiat olivat vahvasti esillä. Oli tehty suuria kone- ja laiteinvestointeja, mutta jo olemassa olevan laitteiston kehittäminen oli jäänyt vähemmälle. Esimiesten vetämät kehitysryhmät kokoontuivat joskus, mutta niiden toiminta ei ollut säännöllistä, tavoitteellista eikä systemaattista.

Kehitysryhmätoiminnan korvannut TPM toi mukanaan muun muassa koneiden kokonaistehokkuuden mittaamisen (OEE) ja viikoittain osastoilla kokoontuvat parannustiimien palaverit, joissa tehokkuutta ruvettiin parantamaan jatkuvan parantamisen ideologian mukaisesti. Aika pian TPM:lle löydettiin oma motorslainen käänös ”Tuottavuuden Parantaminen Moottorinvalmistuksessa”.

Vuonna 2006 TPM laajennettiin muutamille kokoonpanolinjoille, joissa kunnossapidolliset näkökohdat eivät luonnollisesti olleet niin näkyvästi esillä, mutta tarkoitus

oli osallistuttaa työntekijät tiimitoiminnan kautta mukaan häiriöttömän toiminnan kehittämiseen. Kuviossa 25 on kuvailtu lyhyesti, mitä TPM tarkoittaa Motorsissa.

- TPM on tiimitoimintaan perustuva järjestelmällinen toimintatapa häiriöttömien prosessien ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi alhaisimmilla mahdollisilla kustannuksilla.
- Tavoitteena on toiminnan tehokkuuden parantaminen henkilöstön osallistumisen, sitoutumisen ja osaamisen kehittämisen kautta.
- Kilpailukyky paranee, kun rutiinitehtäviin kuluu vähemmän aikaa ja vapautunut aika käytetään kehitystyöhön.
- TPM toimintaa voidaan soveltaa myös toimistoihin, kehitysohjelmien, tuotekehitykseen ja toimittajayhteistyöhön.



KUVIO 25. TPM on avain häiriöttömään toimintaan (TPM 2009)

Vuonna 2007 TPM aloitettiin myös toimiston puolella. Osa ryhmistä on toiminut vasta vajaan vuoden, joten toiminta on vielä varsin uutta. Kun TPM laajennettiin koko talon yhteiseksi kehittämiskanavaksi ja jatkuvan parantamisen työkaluksi, myös nimeksi päivitettiin ”Tuottavuuden Parantaminen Motorsissa”. Kaikkien ryhmien palaverissa sovelletaan koko talon yhteistä toimintatapaa eli muun muassa kuviossa 26 näkyvien idea-, työ- ja valmislistojen käyttöä kaikkien osallistuessa ideointiin ja kehittämiseen.

Idealista

Havaittu ongelma tai idea	Kuka?	Fakta joka tukee
TPM sanakirjan laadinta		Ymmärretään toisiamme kun puhutaan asioista samoilla nimillä
Yritys vierailu mahdollisimman aikaisessa vaiheessa	J.M	Ideoiden kerääminen
Uuden käänikoneen käyttöönotto TPM periaatteella		

Työlista

Nro	Ongelma/asia	Ennen tehty toimenpide	Kuka?	Koska?	OK!
1.1	TPM kortit pilotointivaihe	TPM kortit saatavissa laadinta	PR	ok 11	ok 11
11.1		TPM kortit pilotointivaihe	PR	ok 12	
12	Lämpökäsitteilykäsittely	Heikkokäsitteilykäsittely	RH	ok 10	
12.1		Käsittelykäsittely	PR	22.3.00	
12.2		Käsittelykäsittely			
13	Heikkokäsitteilykäsittely	Heikkokäsitteilykäsittely			

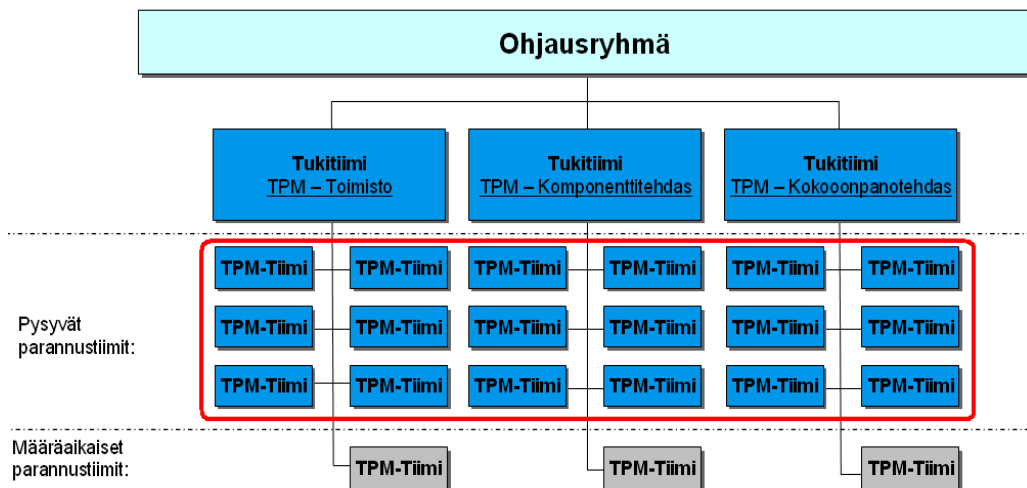
Valmislista

Nro	Ongelma / asia	Tehty toimenpide	Kuka?	Koska?	OK!
9	Oee mittauksen jatkokehitys	Tehdään esitys häiriötietojen jakamisesta	RH/JM	ok7	ok7
9.1		PJ-linjan vuokazavon tekeminen	RH	ok7	ok7
9.2		Häiriötieto lomakkeiden muutos	JM/PH	ok8	ok9
10	TPM tiedottaminen	Infotilaisuuden suunnittelu	SR/PR	ok8	ok8
10.1		Infotilaisuuden järjestäminen	SH	ok9	ok9
10.2		TPM tiedotus tilaisuus	SR/PR	2.3.00	2.3.00
10.3		Artikkeli Kondis-lehteen	RH/PR	2.3.00	2.3.00



KUVIO 26. Parannustiimien käyttämät idea-, työ- ja valmislistat (TPM 2009)

Parin vuoden aikana on tehty kattavia koulutussatsauksia TPM-mallin juurruttamiseen. Vuosi sitten myös toiminnan organisointiin panostettiin nimittämällä yksi päätoiminen koordinaattori ja jokaiselle tukitiimialueelle oma osa-aikainen koordinaattori vastaamaan oman alueensa parannustiimien koordinoinnista ja yhteistyöstä. Perinteinen aloitetoiminta yhdistettiin hiljattain TPM-toimintaan, joten nykyisin myös aloitteiksi kirjatut ideat käsitellään TPM-toiminnan puitteissa.

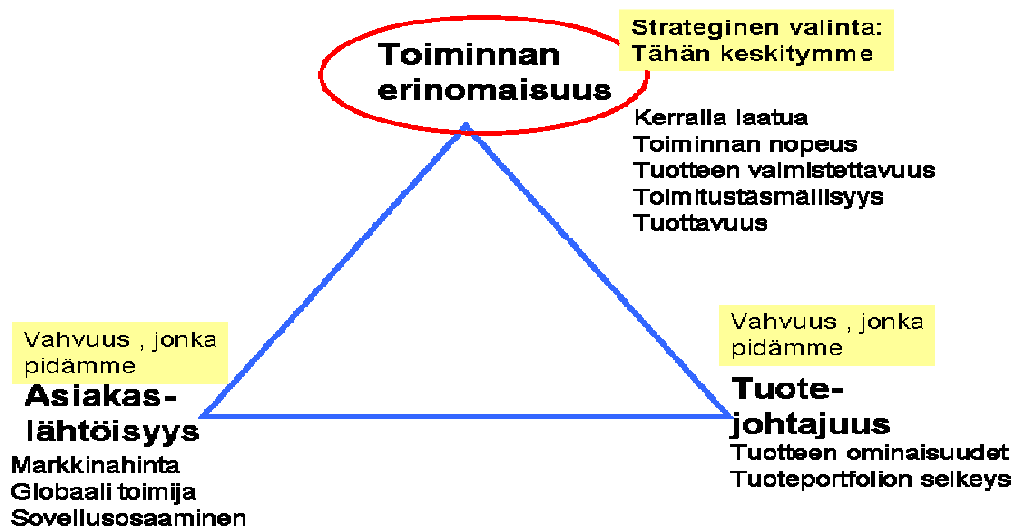


KUVIO 27. TPM-organisaation rakenne Motorsissa (TPM 2009)

Kuviossa 27 on kuvattu Motorsin TPM-organisaatio. Ohjausryhmä, johon kuuluu johtoryhmän lisäksi tukitiimien vetäjät ja koordinaattorit, kokoontuu neljä kertaa vuodessa. Tukitiimit kokoontuvat kerran viikossa. Niissä on mukana tukitiimin vetäjän ja koordinaattorin lisäksi kaikki kyseisen tukitiimialueen ryhmänvetäjät. Pysyvät osastokohtaiset parannustiimit, joihin tämä tutkimus pääasiassa keskittyy, kokoontuvat yleensä kerran viikossa. Tarpeen vaatiessa tukitiimin päätöksellä ongelmalueille voidaan perustaa määräaikaisia parannustiimejä. Tiimien toimintaa seurataan ohjausryhmässä, joka ylläpitää ja päivittää ”TPM master plania”, johon on suunniteltu koko toiminnan linjaukset muutamaksi kuukaudeksi eteenpäin.

TPM-toiminnan merkitystä on paljon korostettu ja sen taustalla on viestitty olevan vankka johdon tuki. Motorsin johto onkin viestinyt TPM-toiminnan olevan strateginen valinta: pysyvä toimintatapa, jolla panostetaan toiminnan laatuun ja pidetään yksikkö kilpailukykyisenä.

Tutkimusten mukaan peruslaatuun ja tuotteiden ominaisuuksiin Motorsin asiakkaat ovat tyytyväisiä. Kuviossa 28 on esitetty strategiset painopistealueet. Yritys voisi parantaa kilpailukykyään panostamalla toiminnanlaatuun ja tekemällä asiat kilpailijoita viisaammin. Koko organisaation kattava rakentava yhteistyö ja jatkuva oppiminen ovat erinomaisen toiminnan ja sen jatkuvan parantamisen edellytys.



KUVIO 28. Motorsin strategiset painopistealueet (TPM 2009)

Vuonna 2009 on viestitty, yhteistä päämäärää tukeväksi koko talon yhteiseksi kehittämisen tavoitteeksi kuviossa 29 mainittu kokoonpanolinjojen häiriötön toiminta, mikä on näkyvissä kaikkien ryhmien TPM-listoilla.

TPM VISIO: Kokoonpanolinjojen häiriötön toiminta

KUVIO 29. Motorsin yhteinen TPM-tavoite on esillä ryhmien työlistoilla (TPM 2009)

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Tutkimuksen suoritus

6.1.1 Tutkimusongelma

Kehittämistehtävän tavoite oli tutkia ABB Oy Motors- yksikön strategisen jatkuvan parantamisen välineen, TPM-toiminnan, soveltamista eri puolilla organisaatiota. Tarkoituksena on antaa TPM-organisaatiolle käsitys toiminnan nykytilasta vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä antaa ajattelun aineksia ryhmänvetäjille, koordinaattoreille, ohjausryhmälle ja tukitiimien vetäjille. Tutkimus vastaa kysymykseen *Kuinka TPM toimii strategisen kehittämisen välineenä ABB Oy Motorsissa?*

Tutkimuksen alaongelmia ovat:

1. Kuinka TPM tukee koko organisaation kehittämistä?
2. Kuinka tavoitteet on asetettu ja kuinka systemaattista ja suunnitelmallista toimintaa on?
3. Kuinka TPM-mallin juurruttaminen on onnistunut ja millaisena se koetaan?
4. Mitkä ovat nykytoiminnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat?

6.1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus tehtiin pääosin kvalitatiivista eli laadullista tutkimustapaa käyttäen, mikä on helppo tapa kerätä tutkimusaineistoa ja soveltuu kokonaisvaltaiseen toiminnan nykytilanteen arvioimiseen. Tutkimusaineisto kerättiin liitteessä 1 esitetyillä kyselylomakkeilla, joissa oli 22 avointa kysymystä ja 2 monivalintakysymystä. Vastaajia pyydettiin myös perustelemaan näkemyksensä. Kyselylomakkeen alussa kerrottiin lyhyesti kyselyn tarkoituksesta ja luottamuksellisuudesta sekä selvitettiin vastaajien taustatiedot.

Kun kyselyllä pyritään selvittämään ihmisten henkilökohtaisia mielipiteitä, se saattaa muodostaa luotettavuusongelman. Vastaajat voivat pyrkiä vastaamaan sosiaalisesti hyväksyttäviä, ”oikeita” vastauksia. Pulmalliseksi voi muodostua myös se,

että vastaajan sanalliset ilmaukset eivät vastaakaan hänen ajatuksiaan. Ei ole myöskään täyttä varmuutta, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. Tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä voidaan pyrkiä osoittamaan kontrollikysymyksillä, vertailulla ja uusintatutkimuksilla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei aineistosta yleensä tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen. Ajatuksena on kuitenkin, että yksityinen edustaa yleistä, kun vastauksia analysoidaan.

Kukin vastaaja vastasi kyselyyn oman TPM-tukitiiminsä palaverissa, millä voitiin varmistaa rauhallinen vastausympäristö ja riittävän huolellinen aiheeseen paneutuminen. Myös kyselyn vastausprosenttiin tutkimustilanteen valinnalla lienee ollut suotuista vaikutus. Jos kysely olisi lähetetty vastaajille esimerkiksi sähköpostitse, olisi vastausten kato voinut kyselylomaketutkimukselle tyypilliseen tapaan olla suurempi. (Hirsjärvi ym. 2000, 155-215.)

6.1.3 Tutkimuksen rajaus

Tässä tutkimuksessa keskitytään yhteen kahdeksasta TPM-toiminnan osa-alueesta: pysyviin parannustiimeihin eli jatkuvan parantamisen toimintaan sekä tiimi- että organisaatiotason näkökulmista tarkasteltuna. Kohderyhmäksi valittiin kaikki Motorsin pysyvien TPM-ryhmien vetäjät, koska he ovat avainasemassa TPM-toiminnan onnistumista ajatellen. Heillä oletettiin olevan konkreettinen käsitys toiminnan vahvuuksista ja heikkouksista. Useimmat ryhmien vetäjistä toimivat myös oman osastonsa esimiehinä, jolloin heidän mielipiteensä heijastavat samalla ryhmän näkemyksiä ja he ovat väistämättä vaikuttamassa myös muiden ryhmänjäsenten toimintaan. Tämän vuoksi erilaiset näkemykset on pyritty huomioimaan mahdollisimman hyvin kehittämistehtävän pohdintaosuudessa.

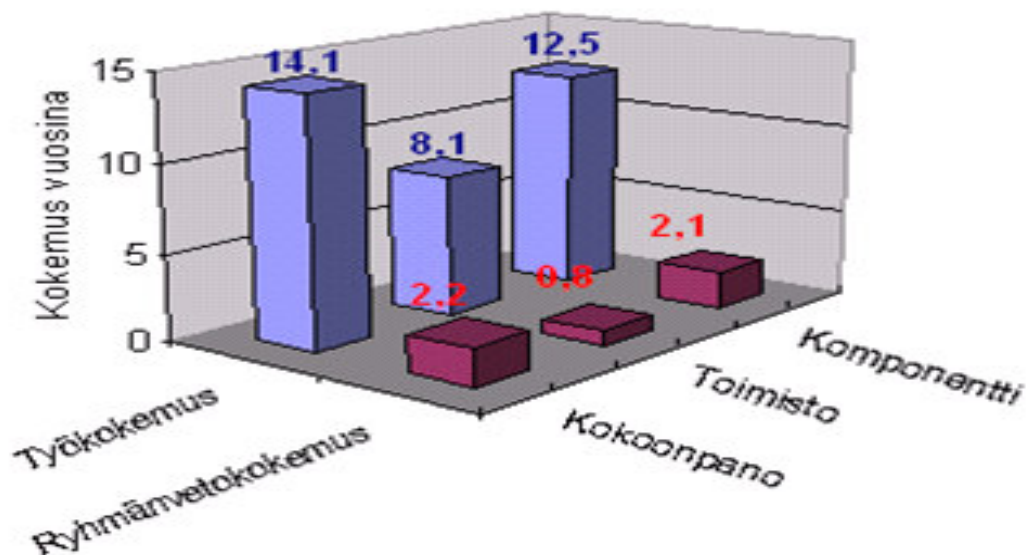
6.2 Kooste tuloksista

6.2.1 Vastaajien taustatiedot

Pysyvien parannusryhmien vetäjiä on yhteensä 24. Vastaajista 22 palautti kyselylomakkeen täytettynä. Seitsemän (32 %) vastaajista oli toimistosta, viisi (23 %)

komponenttitehtaalta ja kymmenen (45 %) kokoonpanosta. Yhden kokoonpanon vastaajan osalta vastaukset hylättiin, koska kyseessä oli määräaikainen työntekijä eikä vakituudessa työsuhteessa oleva ryhmänvetäjä. Vastaajan kokemus TPM-toiminnasta oli erittäin vähäinen eikä hänellä ollut kokemusta ryhmän vetämisestä. Yhden ryhmän osalta vastauksia saatiin kahdelta eri esimieheltä. Yhteensä 20 ryhmästä ja 21 vetäjältä saatiin vastaukset eli vastausprosentti oli 87.

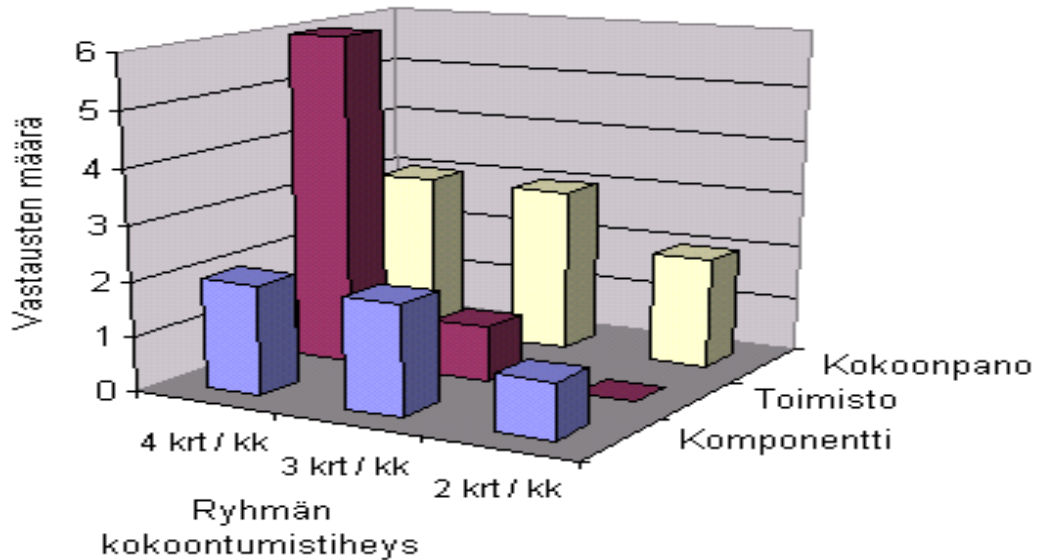
Kuviossa 30 on esitetty tutkimukseen osallistuneiden ryhmänvetäjien työkokemuksen ja ryhmänvetokokemuksen määrä vuosina tukitiimialueittain. Työkokemuksen määrä Motorsilla vaihteli vastaajien kesken puolesta vuodesta 35:en vuoteen. Eniten työkokemusta oli kokoonpanon ryhmänvetäjillä (ka 14,1 vuotta) ja vähiten toimistossa (ka 8,1 vuotta). Kaikkien vastaajien työkokemuksen keskiarvoksi muodostui 11,5 vuotta. TPM-toiminnassa vastaajat olivat olleet mukana 0,3-6 vuotta. Myös ryhmänvetäjänä toimimisesta vastaajilla oli eripituiset kokemukset, alle vuodesta 7,5 vuoteen. Vastaajien ryhmänvetokokemuksistakin (ka 1,7), voidaan päätellä, että toiminta on vielä melko uutta. Toimiston vastaajilla ryhmänvetokokemusta oli keskimäärin vasta vajaa vuosi.



KUVIO 30. Keskimääräinen vastaajien työkokemus Motorsissa ja kokemus TPM-ryhmän vetäjänä tukitiimeittäin.

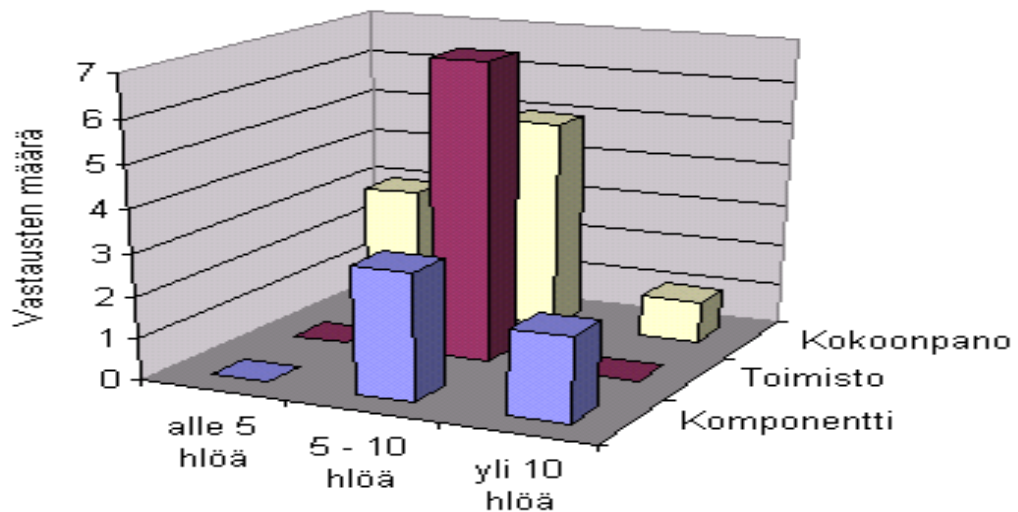
Ryhmien kokoontumistiheydet on koottu kuvioon 31. Ryhmänvetäjät ilmoittivat ryhmänsä kokoontuvan 2-4 kertaa kuukaudessa. Kokoontumiskertojen keskiarvo oli 3,4. Keskimäärin ryhmien kokouksiin osallistui 5,7 henkilöä. Toimiston ryhmät ko-

koontuivat aktiivisimmin: kaikki yhtä ryhmää lukuun ottamatta neljä kertaa kuukaudessa. 11 ryhmänvetäjää (52 %) ilmoitti ryhmänsä kokoontuvan neljä kertaa kuukaudessa, 6 (29 %) kokoontuu keskimäärin 3 kertaa ja 3 ryhmää (14 %) pari kertaa kuukaudessa. Yksi ryhmä oli kokoontunut vasta pari kertaa.



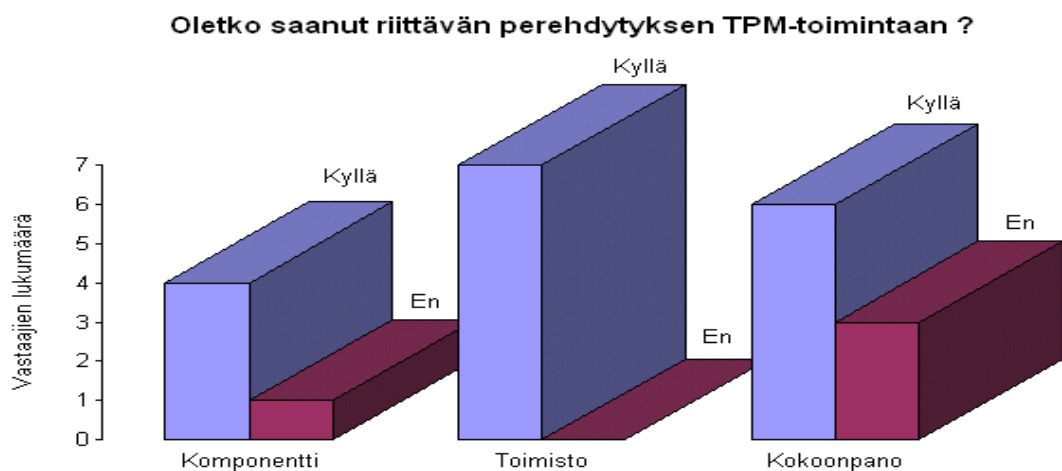
KUVIO 31. TPM-ryhmien kokoontumistiheys tukitiimeittäin.

14 vastaajaa (67 %) ilmoitti ryhmänsä palaverissa olevan yleensä viidestä kymmeneen henkilöä, mikä on hyvä määrä ryhmän toimivuuden kannalta. Kolmessa kokoonpanon ryhmässä osallistujia on alle viisi henkilöä. Kokoonpanossa yhdessä ja komponenttitehtaalla kahdessa ryhmässä on osallistujia enemmän kuin kymmenen, jolloin ryhmän tehokkuus voi kärsiä. Osallistujien määrät on esitetty kuviossa 32.



KUVIO 32. Osallistujien määrä TPM-ryhmien palaverissa tukitiimeittäin.

17 vastaajaa (81 %) oli ollut Motorsilla järjestetyssä TPM-koulutuksessa. Kolme ei ollut osallistunut koulutukseen ja yksi ei ollut vastannut kysymykseen. Vastaajista 17 oli mielestään saanut riittävän perehdytyksen TPM-toimintaan. Neljä vastaajaa (19 %) ilmoitti, että perehdytys ei ole ollut riittävä. Kaikki neljä olivat olleet alle vuoden ryhmänvetäjinä. Kuviossa 33 on esitetty perehdytyksen riittävyys tukitiimeittäin. Kokoonpanon ryhmänvetäjistä kolmannes koki saamansa perehdytyksen liian vähäiseksi.



KUVIO 33. Ryhmänvetäjien perehdytyksen riittävyys tukitiimeittäin

6.2.2 Työtavan sopivuus ja mielekkyys

Ryhmänvetäjien näkemys TPM-mallin soveltuvuudesta ryhmänsä tarpeisiin oli pääosin myönteinen. **14 vastaajista (67 %) totesi TPM-toimintamallin ja -työtapojen soveltuvan heille hyvin tai melko hyvin.** Yksi kertoi ryhmänsä olevan liikaa ulkopuolisen avun varassa. Kolmen vastaajan mielestä malli soveltuu heille määrätysin osin. Kaksi ryhmistä ei vielä osannut kunnolla sanoa, kuinka toimintatavat sopivat heille. Yksi mainitsi toimintamallin vaativan välillä kertausta.

"joudumme tukeutumaan liian paljon ulkopuoliseen apuun toteutuksissa" (V3)

"ok. mutta kiire = pakolliset kuviot häiritsevät toimintaa" (V12)

"Ryhmä hakee vielä jonkin verran muotoaan ja opettelee toimimaan TPM:n mukaan" (V15)

"TPM tukee normaalia työtä, ei sinänsä muuta mitään" (V16)

"Soveltuu hyvin, kun käytämme hiukan soveltaen." (V21)

Eräässä ryhmässä TPM oli oikeutetusti herättänyt ihmetystä, mutta ryhmänvetäjä kiteytti vastauksessaan toimintatavan periaatteen hienosti: *"Aluksi ihmeteltiin, kuinka tämä poikkeaa vanhasta kehitysryhmätoiminnasta. Kyllä se nyt alkaa sujua. Kurinalainen, mutta vapaa työskentelytapa." (V9)* TPM kuuluukin olla hallittu yhdistelmä tiukkaa ja löysää johtamista.

Kaikkien vastaajien mielestä TPM –toimintaan osallistuminen on jollakin lailla mielekästä. 17 vastaajaa (81 %) piti sitä useimmiten mielekkäänä. Neljän vastaajan (19 %) mukaan TPM on välillä mielekästä, mutta välillä ei.

"koen mielekkääksi koska kaikki ovat siinä mukana" (V19)

"Kyllä. Systemaattinen menetelmä saada asioita toteutettua." (V21)

"Erit. hyvä keino saada työväki sitoutumaan ja motivoitumaan työpaikan kehittämiseen." (V1)

"Kyllä. Tarpeellinen työkalu pienparannuksiin." (V14)

"kyllä koen, osaston parantaminen kiinnostaa tietysti" (V18)

"Mielestäni tämä on oikea tapa kehittää toimintaa. Pienistä puroista isoja virtoja." (V15)

Jatkuvan parantamisen voima perustuu juuri suureen määrään pieniä parannuksia ja kaikkien osallistumiseen ja sitoutumiseen yhteisen työpaikan kehittämiseen. Muun muassa ajan löytäminen koettiin ongelmalliseksi. Yksi ryhmänvetäjä kaipasi toimintaan lisää järjestelmällisyyttä.

"Joskus joskus en. Aika tahtoo olla kortilla niin monien muiden asioiden takia." (V5)

"Kyllä. Aikaa tosin kuluu melkoisesti. Se on jostakin muusta pois." (V9)

"Kyllä, mutta kaivataan lisää järjestelmällisyyttä toimintaan." (V2)

"Kyllä. Ajoittaminen vaan on niin vaikeata" (V12)

16 vastaajaa (76 %) kokee TPM:n tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi oman osastonsa näkökulmasta. Vaikka monet esimiehet näkevät erilaiset kehitysmallit ja -rakenteet turhana byrokratiana ja jarruttavana tekijänä, Motorsissa suurin osa esimiehistä näyttää ajattelevan toisin.

"On hyvä, että osastolla on joku kanava, jonka kautta voidaan laittaa asioita eteenpäin." (V8)

"aika tärkeä, työntekijät saavat itse osallistua oman työnsä kehittämiseen" (V3)

"Tällainen kehitysfoorumi täytyy olla." (V9)

"TPM on muodostunut perinteeksi => tärkeänä" (V19)

"hyvä työkalu" (V13)

"Se tuo systemaattisuutta mukanaan => tärkeä!" (V15)

"- mahdollisuus tuoda omaan työhön vaikuttavia asioita esille! Tärkeä" (V22)

"erittäin tärkeä kehityskanava" (V18)

Jatkuvan parantamisen on nimensä mukaisesti tarkoitus olla jatkuvaa. On tärkeää, että kehittämismalli koetaan pysyväksi, joka ei horju saneerausten aikaan ja asiat hoidetaan sovitun käytännön mukaisesti. Yksi ryhmänvetäjä oli vastannut *"Kannatan toiminnan jatkuvuutta/säännöllisyyttä" (V10).*

Useissa vastauksissa mainittu mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön motivoi ja sitouttaa ihmisiä paremmin kuin se, että kaikki ideat tuodaan ulkopuolelta. Kolme vastaajista (14 %) koki TPM:n melko tärkeäksi osastonsa kannalta. Kaksi vastaajaa (10 %) ei pitänyt sitä erityisen tärkeänä.

"- En vielä kovin tärkeänä mutta tavoitteena on saada TPM:stä jokapäiväinen työkalu" (V14)

"ei merkittävästi mutta tehtaan toimintaa se voi parantaa huomattavasti jos osaston työntekijöiltä saisi ideat" (V16)

16 vastaajista (76 %) oli sitä mieltä, että TPM tukee heidän osastonsa operatiivisia tavoitteita. Osa vastaajista oli maininnut useammankin asian, millä tavalla TPM tukee operatiivisia tavoitteita. Kolme (14 %) oli jättänyt vastaamatta ja kahden (10 %) mielestä TPM ei tue näitä tavoitteita paljонkaan. Kaksi vastaajista oli

maininnut tuen näkyvän turvallisuuden parantamisena. Neljän mielestä se vaikuttaa laadun varmistamiseen ja kahden mielestä tuottavuus paranee sen avulla. Seitsemän (33 %) vastaajista mainitsi tuotannon ja toimintatapojen kehittyneen ja kehittyvän TPM:n myötä.

"asioiden tekemistä pyritään helpottamaan, rutiinomaisia tehtäviä pyritään automatisoimaan." (V3)

"Pitkässä juoksussa uskon, että tukee työskentely tehostuu ja virheitä syntyy vähemmän (V8)

"Kyllä. Pienet parannukset tähtäävät parempaan saldojen hallintaan ja sitä kautta osapuutteiden minimoimiseen." (V15)

"Ei tue vielä, mutta tarkoitus o ohjata toimintaa siihen suuntaan." (V9)

"Tukee, viedään oman osaston asioita eteenpäin sen minkä ehtii." (V4)

"Kehittää tuotantoa ja tapoja" (V5)

On hyvä, ettei TPM ole operatiivisesta toiminnasta täysin irrallinen juttu. Operatiivisen toiminnan ja strategisen kehittämisen yhdistäminen on hyvin haasteellista. TPM:llä on tarkoitus kehittää toimintaa kokonaisuutena, jolloin asioita ei voida tarkastella pelkästään oman osaston näkökulmasta. Yksi vastaaja oli maininnut tiimin vetäjän roolin tärkeänä operatiivisten tavoitteiden tukemisen kannalta: *"Tiimin vetäjä voi viedä listalle asioita, jotka liittyvät suoraan operatiivisiin tavoitteisiin." (V3)* Asioita kannattaa jalostaa vielä yhdessä vielä ennen työlistalle nostamista, jotta kaikkien näkemykset tulee huomioiduksi. Tiimiorganisaation vahvuus on yhteistyössä ja yhdessä kehittämisessä. Yksi vastaaja totesi ERP-projektin kehitystyön ja muun organisaation haittaavan TPM-kehitystä.

"Osittain kyllä. Paljon on muista organisaatioista kiinni. Järjestelmä rajoittaa paljon kehitystyöt juuri nyt Emis -> SAP" (V2)

Kymmenen (48 %) vastaajista koki, että heidän ryhmänsä oli onnistunut TPM-toiminnassa.

"Kyllä, työympäristö on parantunut" (V1)

"on ehdottomasti myöhästymä 0" V18

"On. Keskustelu on aktiivista ja kiinnostunutta" (V7)

"olemme aloittaneet tosi hyviä toimenpiteitä." (V13)

"Kyllä, ollaan saatu sopivasti kehitysideoita ja toteutettua niitä" (V17)

Viiden ryhmänvetäjän (24 %) mukaan ryhmä oli onnistunut toiminnassa osittain, mutta asioiden toteutuksessa koettiin olevan ongelmia.

"Osittain. Kiireet työssä hidastavat samoin SAP. odotus" (V2)

"Pääasiassa hyvin, viimeisten viikkojen aikana asioita jäänyt toteuttamatta / asiat venyneet päällekkäisten projektien vuoksi." (V21)

"On onnistunut kun saadaan vain niitä asioita etenemään joihin tarvitaan muita tekijöitä." (V20)

"On ja ei (asiat tahtovat venyä)" (V4)

Asioiden toteutuksen pitkittyminen saa helposti aikaan turhautumista, mikä edelleen ruokkii heikkoja suorituksia. Asioiden eteneminen suunnitellusti luo puolestaan positiivista energiaa, mikä saa aikaan lisää onnistumisia. TPM kilpailee monesti samoista resursseista kehitysprojektien kanssa, jolloin pienet parannukset voivat helposti jäädä suurten investointien jalkoihin.

"- ollaan vasta TPM – alkutaipaleella joten en osaa sanoa vielä. Tähän asti ok". (V14)

"0,5 vuoden aikana vauhti on ollut kova parempaa kohti" (V16)

Varsinkin uusien ryhmien olisi tärkeä saada mahdollisimman heti onnistumisen kokemuksia. Joidenkin ryhmien toiminta oli vielä niin alkutaipaleella, etteivät vastaajat vielä osanneet ottaa kunnolla kantaa onnistumiseen. Yksi vastasi *"Ei oikein vielä, mutta kyllä mekin tulemme."* (V9) Yksi vastaaja oli jättänyt vastaamatta kysymykseen.

6.2.3 Toiminnan vaikutukset

15 vastaajaa (71 %) totesi TPM –toiminnan näkyvän ryhmässään myös palaverien ulkopuolella. On tärkeää, ettei ihmisten aktiivisuus ja luovuus rajoitu pelkkiin palavereihin. TPM pitää olla osa ihmisten jokapäiväistä elämää. Se ei saa olla vain palaveri muiden joukossa.

”Kyllä kun asioita/tehtäviä saadaan eteenpäin” (V4)

”- seurataan jo tehtyjen ideoiden toimivuutta” (V22)

Yhdeksän vastaajan (43 %) mukaan asioista puhutaan ja ehdotuksia sekä ideoita tehdään keskusteluissa palaverien ulkopuolellakin

”-idealistalle kirjataan asioita myös palavereiden ulkopuolella, eli kesken viikkoa” (V3)

”Linjalla kysellään asioista. Meneekö asiat eteenpäin” (V7)

”Keskustellaan TPm toiminnasta ilman palaveriakin” (V10)

”ehdotuksia listoille tulee myös palaverien ulkopuolella, käytäväkeskusteluissa tms.” (V13)

”sovitaan että asiat otetaan esille TPM:ssä” (V19)

Yhden vastaajan mielestä osaston yleisilme on kirkastunut. **Viiden (24 %) vastaajan mielestä toiminta ei näy riittävästi palaverien ulkopuolella.** Yksi vastaajaa totesi, että *”ei vielä näy” (V15)*. Lisäksi yksi vastaaja mainitsi toiminnan näkyvän liian vähän, yksi toivoi sen näkyvän enemmän ja yksi vastaaja ei ollut vastannut kysymykseen.

Kolmentoista vastaajaa (62 %) näkevät TPM:n vaikuttaneen Motorsin toimintaan. Vaikutuksia on nähty esimerkiksi linjojen toimivuuden parantumisessa, siisteydessä, yhteistyössä, tehokkuudessa, pullonkaulakohtien tunnistamisessa, aloitteiden tekemisessä sekä pienissä, käytännön työhön vaikuttavissa asioissa. Nämä ovat asioita, joita jatkuvalla parantamisella pitääkin saada aikaan.

**Vastaaajista neljä (19 %) oli havainnut parantuneen yhteistyön, mikä ei ole ol-
lenkaan vähäpätöinen asia.** Heikon yhteistyön vuoksi organisaatioissa monesti
tuhlataan voimavaroja. Yrityksen strateginen kyvykkyys paranee jo paremman yh-
teistyönkin kautta!

"asioista puhutaan hieman enemmän yli osastorajojen" (V3)

*"Haetaan yhteisesti ratkaisuja ongelmatapauksiin, sekä tunnistetaan helpommin
pullonkaulat" (V10)*

"Saatu kuitenkin suurin osa porukasta mukaan kehitystyöhön." (V21)

"- on, asiat nousevat esiin selkeämmin ja niiden hallinta on organisoitua.

"- yhteistoiminta parantunut" (V13)

"Ihmiset antavat enemmän aloitteita" (V19)

Neljän vastaajan (19 %) mielestä TPM -toiminta ei ole vaikuttanut Motorsin toimin-
taan. Kaksi vastaajaa oli jättänyt kohdan tyhjäksi.

*"Monet asiat ovat ainakin ylhäällä mitä esimies jatkuvasti normaalisti tekee tuotan-
non parantamiseksi" (V5)*

"En näe vaikutuksia ainakaan vielä." (V2)

"Kyllä asiat tulisi hoidettua muutenkin" (V20)

**Yhdeksän vastaajan (43 %) mielestä TPM on vaikuttanut työilmapiiriin. Vai-
kutetus näkyy enimmäkseen siinä, että keskustelua on syntynyt enemmän.** Yh-
teistyö on se, millä voidaan saada merkittäviä tuloksia aikaan.

"Osa tuotannon väestä tuo aktiivisesti kehitys ideoita esille" (V1)

"On. Kaikki osallistuvat mahdollisten ongelmien ratkaisuun." (V7)

"Porukka on enemmän avoimempia ja puhaltaa yhteen hiileen." (V17)

Kolme (14 %) vastasi, ettei TPM-toiminnalla ole ollut vaikutusta työilmapiiriin suun-
taan eikä toiseen. Yksi vastaaja totesi *"Ryhmän ilmapiiri on erinomainen. Meillä on
muutenkin hyvä ilmapiiri "osastolla", joten ei muutosta." (V15)*

Kaksi vastaajaa ei osannut sanoa ja kolmen mukaan TPM on osaksi vaikuttanut ilmapiiriin ja osaksi ei. Kaksi vastaajaa oli jättänyt vastaamatta kysymykseen. Yksi vastasi *"En ole huomannut, mutta sana TPM aiheuttaa jo pientä väsymisen merkkiä."* (V8). Toinen vastaaja taas mainitsi *"Ihmiset luottavat että asiat tulevat noteerattua kun ne otetaan esille TPM:ssä"* (V19)

Esimiesten ja johdon on huolehdittava, että muutosenergia pysyy yllä. Jatkuva parantaminen on pitkänsitkeää hommaa. Nousu- ja laskukausia tulee ja menee. On tärkeää pitää jatkuva muutos käynnissä ja muistuttaa tavoitteista ja saavutuksista. Ihmiset ovat erilaisia ja suhtautuvat asioihin, myös kehittämiseen, eri tavalla. Yksi ryhmänvetäjä totesikin *"toisille pakkopullaa / toiset mielellä mukana"* (V12)

6.2.4 Motorsin yhteinen TPM-tavoite

Kysyttäessä ryhmänvetäjiltä Motorsin yhteistä TPM-tavoitetta, vastauksista nousi muutamia asioita. Kolme vastaajista (14 %) mainitsi sen olevan tuottavuuden parantaminen ja neljä (19 %) liitti sen yleisen tehokkuuden, laadun tai turvallisuuden parantamiseen. Viiden (24 %) mielestä tärkein oli kokoonpanon sujuvuus ja yksi mainitsi yleisemmin tuotannon sujuvuuden. Kolme (14 %) totesi toiminnan tai tuotannon parantamisen olevan yhteinen tavoite. Yksi vastaajista totesi tavoitteen olevan viisi kehitysideaa per henkilö ja yksi vastasi että tavoitteena on saada paljon tehtyjä toimenpiteitä.

Kolme ryhmänvetäjää (14 %) oli jättänyt kokonaan vastaamatta. Ehkä kysymystä ei ymmärretty tarpeeksi hyvin tai kysymykseen ei osattu vastata. Voi olla, että kysymys oli huonosti aseteltu. Olisi ehkä pitänyt kysyä, mikä on Motorsin yhteinen TPM-visio.

Vastausten perusteella näyttää siltä, että ihmiset eivät olleet täysin sisäistäneet Motorsin yhteistä kehittämisen tavoitetta. Kuviosta 34 näkyy vastausten kirjo. Motorsin yhteinen TPM-tavoite "Kokoonpanon sujuvuus ja häiriöttömyys" oli jäänyt kuitenkin joillekin ryhmänvetäjille mieleen.

"- kokoonpanon sujuvuus kustannustehokkaasti" (V3)

"Kokoonpanon sujuvuus, kerralla valmiiksi." (V10)

Yksi ryhmänvetäjä oli vastannut tavoitteen olevan tuottavuuden parantaminen Motorsissa, mikä on hyvin ymmärrettävää, koska se on TPM-toiminnan "nimi" Motorsissa. Myös muut vastaajien mainitsevat asiat voivat olla kokoonpanon sujuvuutta ja yhteistä päämäärää eli toiminnan erinomaisuutta ja kilpailussa mukana pysymistä tukevia.

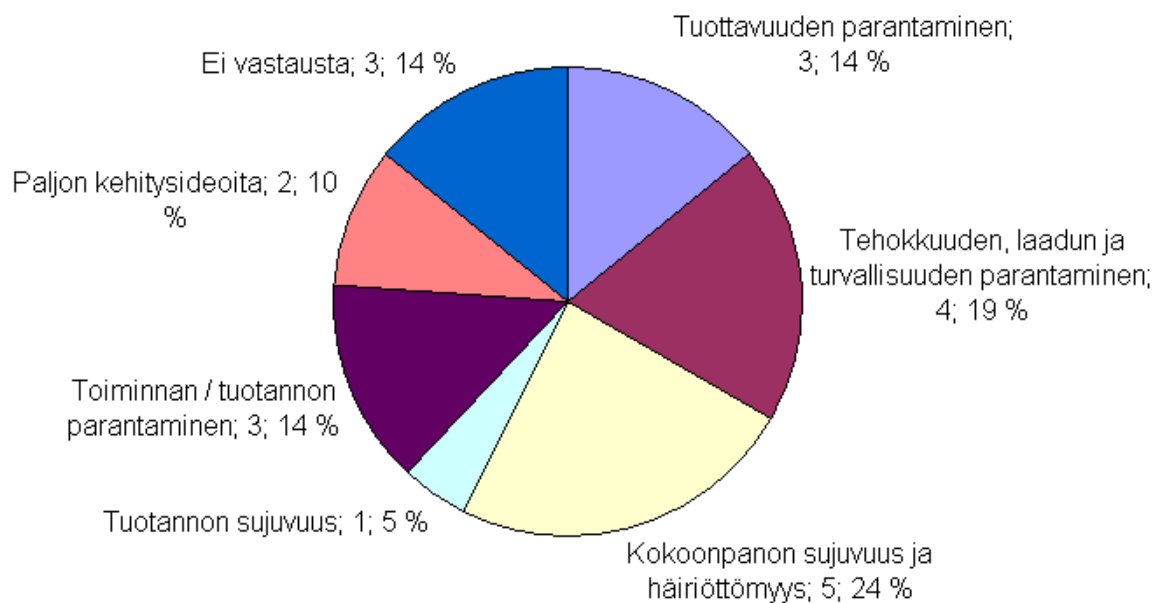
"Tuottavuuden parantaminen, Laatu jne." (V7)

"tuotannon jatkuva parantaminen" (V12)

"yleinen tehokkuus ja laatu" (V16)

"5 kehitysideaa /hklö" (V17)

"Laatu, työturva, prosessin parantamis asiat ovat jatkuvassa käsittelyssä" (V19)



KUVIO 34. Motorsin yhteinen TPM-tavoite hajaantui ryhmänvetäjien vastauksissa

On hyvin luonnollista, että ihmisten päät voivat olla pyörällä, kun samaan aikaan puhutaan muun muassa tuottavuudesta, toiminnanlaadusta, määrällisistä tavoitteista ja kokoonpanon häiriöttömyydestä. Ideoiden määrälle on asetettu yleisiä tavoitteita, mutta niiden tulisi pikemminkin olla keino, jolla tavoitteeseen päästään, ei itsetarkoitus. Tavoitteiden voidaan olettaa olevan selviä, mutta hyvin usein ne

muuttuvat ihmisten mielissä. Viestien perillemenon varmistamiseksi, niitä pitää toistaa jatkuvasti eri viestintäkanavien kautta.

6.2.5 Ryhmien tavoitteet

10 vastaajista (48 %) oli sitä mieltä, että ryhmissä kehitetään ”oikeita asioita” eikä puuhastella näennäisongelmien parissa. Useista vastauksista käy ilmi, ettei oikeissa asioissa pysymisessä on kuitenkin haasteita.

”oikeita asioita! neidän ovat ”meidän” keksimiä ja valitsema” (V13)

”Periaatteessa kyllä, mutta toiminta ei tarpeeksi organisoitunutta ja tehokasta.” (V2)

”Iha hyvii asioita TPM puuhastelu kun ottaa vain niitä missä itse esimiehenä on mahdollista toimia/hoitaa.” (V5)

”oikeita asioita kehitetään mutta parhaat kehityskohteet liian isoja” (V14)

Muutama vastaaja antoi ymmärtää, että joskus painitaan enimmäkseen turhanpäiväisiltä vaikuttavien pikkuasioiden parissa. Yksi ei ollut vastannut kysymykseen ollenkaan. Yksi oli vastannut *”TPM-toiminnan kautta voidaan tehdä oikeita asioita” (V4).*

Jatkuva parantamisen ajatus onkin tehdä suuri määrä pieniä parannuksia pienin kustannuksin. Valittujen asioiden pitää kuitenkin olla sekä mielekkäitä että kokonaisuutta hyvin tukevia. Yksi vastaajista totesi, että uudella ryhmällä olevan vaikeuksia päästä ”oikeiden asioiden” pariin. Yksi vastaaja mainitsi toiminnan luisuvan näennäisongelmiin: *”Tällä hetkellä on luisumassa näennäisongelmien ratkaisuun rahan puutteen vuoksi” (V7)*

Seitsemän vastaajan (33 %) mielestä kehitetään sekä ”oikeita asioita” että ratkaistaan näennäisongelmia. Vasta aloittaneissa ryhmissä on hyvin tyypillistä, että aluksi kehitellään kaikenlaista, jotta päästään liikkeelle, mutta ajan myötä päästään kiinni varsinaisiin ongelmiin.

"Aluksi puuhastellaan, kun on paineita saada valmista. Matkalla oikeat asiat tulevat mukaan." (V9)

"kehitetään oikeita asioita, mutta joskus vähä liikaa keskitytään näennäisongelmiin." (V11)

"Motors-tasolla molempia ääripäitä & kaikkea siltä väliltä. Omassa tiimissä pääasiassa "oikeita asioita". (V21)

"Näennäisongelmiakin laitetaan listalle mutta pääasiassa oikeita asioita" (V20)

Kaksi vastaajaa kommentoi, että TPM -toiminnan pitäisi keskittyä laajempiin kokonaisuuksiin.

"TPM-toiminnan pitäisi keskittyä enempi laajempiin kokonaisuuksiin, nyt toiminta lähinnä hankintoja." (V1)

"Mielestäni suuriin asioihin pitäisi panostaa enemmän ja TPM ei varsinaisesti näitä taklaa. Niistä pitäisikin tehdä enemmän omia kehitysproj." (V8)

Ryhmissä voidaan ottaa työn alle liian suuria kokonaisuuksia, jotka eivät enää sovellu osastokohtaisissa jatkuvan parantamisen ryhmissä eteenpäin vietäviksi. Suurempia asioita tulisi hoitaa määräaikaikaisilla TPM-ryhmillä, jotka voivat keskittyä vain tietyn ongelmakokonaisuuden ratkaisemiseen.

Neljä vastaajaa (19 %) kertoi oman ryhmänsä keskittyvän lähitulevaisuudessa uuden toiminnanohjausjärjestelmän kehittämiseen. Myös tietojärjestelmiä voidaan kehittää jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti. Täyden hyödyn saaminen irti uudesta järjestelmästä edellyttääkin toimintatapojen kehittämistä yhteistyössä, kaikkien ideoiden hyödyntämistä ja yhdessä oppimista.

"- ERP:n vaihdon myötä tarvitsenemme järjestelmän pienkehitystä" (V3)

"Tavoitteena SAP:iin liittyvät kehitysehdotukset." (V15)

Neljä muuta ryhmänvetäjää (19 %) aikoi keskittää voimansa työlistoilla olevien keskeneräisten asioiden hoitoon. Suurempien asioiden paloittelu pienempiin, helpommin hallittaviin osiin auttaa pitämään toiminnan käynnissä eikä turhaututa liian raskaan työmäärän alle. Myös työlistan pitäminen kohtuullisen pituisena on

välttämättömyys, kun käytettävissä on rajalliset resurssit ja jos esimies joutuu otamaan suuren osan selvitettävistä ongelmista itse hoidettavaksi.

"Riittää kun saisi listaa lyhyemmäksi." (V4)

"Työlistalla olevat asiat pilkotaan pienemmiksi paremmin toteutettaviksi." (V7)

"Käsitellään aina työlistalla olevat asiat -> ei keskitytä erityisesti johonkin" (V17)

Kolme ryhmää (14 %) aikoi keskittyä ajankohtaisiin laatuvirheisiin ja viisi (24 %) oman prosessinsa operatiivisiin ongelmiin ja kaksi logistisiin ongelmiin. Kaksi vetäjää ei vastannut kysymykseen ja yksi vastasi, ettei osaa sanoa, mihin aikovat keskittyä.

Kuusi vastaajaa (29 %) piti logistiikkaan liittyviä ongelmia potentiaalisimpana kehityskohteena. Heistä kolme mainitsi varastointiin liittyvät ongelmat, kaksi osien hukkumisen ja etsimisen, ja yksi mainitsi järjestyksen. Kokoonpanon ryhmänvetäjistä viisi (24 % vastaajista) oli sitä mieltä, että logistiikka on tärkein kehityskohde tai osaston pullonkaula.

"- järjestys- tavarat oikeille paikoille" (V11)"

- Moottorin osien hukkuminen / katoaminen" (V7)

"- Liian paljon etsitään komponentteja." (V10)

"joudumme viemään välivarastoon tavaraa joka pienentää käytettävissä olevia resursseja." (V12)

Pari vastaajaa mainitsi laatuongelmat ja kolme mainitsi jonkin prosessin tai prosessin osan potentiaalisimmaksi kehityskohteeksi. Myös prosessiosaaminen ja palvelureihin osallistuminen nähtiin tarpeellisina kehityskohteina. Kaksi vastaajaa piti tietojärjestelmiä tärkeimpänä kohteena.

"Kaikki tiedot järjestelmiin oikein" (V8)

"- potentiaalisin kehityskohde: tiedonhaku" (V14)

Yhden vastaajan mielestä itse TPM olisi potentiaalisin kehityskohde: *"TPM-työlistalle nostetut asiat ja niiden hoito." (V4)*

Toimiston TPM-ryhmistä neljä oli asettanut tavoitteekseen asiakkaan, sisäisen asiakkaan tai kokoonpanon ongelmiin keskittymisen.

"- ideoiden lisääminen koskien tehtaan ongelmia" (V16)

"- asiakas- ja tehdasreklamaatioiden vähentäminen" (V14)

Kokoonpanon vastaajista kolme oli luonnollisesti suunnannut tavoitteensa oman kokoonpanolinjansa sujuvuuteen: *"Kyllä, kokoonpanon sujuminen!" (V9)* **Yhteensä noin kolmasosa kaikista vastaajista kertoi ryhmänsä tavoitteen liittyvän kokoonpanon tai asiakkaan ongelmiin.** Kokoonpanon häiriöttömyys ja sujuvuus eivät nekään saa olla itsetarkoitus vaan kehitystyön panostukset pitää näkyä asiakkaalla. Toisaalta kokoonpanon sujuvuus on edellytys onnistuneelle toimitukselle.

Kaksi ryhmää (10 %) oli keskittymässä menetelmäkehitykseen tai työkaluihin liittyviin asioihin, kahdella ryhmällä (10 %) tavoitteena oli paljon ideoita tai tehtyjä toimenpiteitä ja kolme ryhmää (14 %) oli keskittymässä operatiivisen toiminnan ongelmiin tai osaston tuottavuuden parantamiseen. Menetelmäkehitys, työkalut ja ideat ovat hyviä keinoja saada parannuksia aikaan, mikäli ne suunnataan yhteistä tavoitetta ja päämäärää tukeviin kehityskohteisiin. Muiden seitsemän vastaajan tavoitteet hajaantuivat useiksi erilaisiksi tavoitteiksi. Ne koskivat muun muassa toiminnan juurruttamista, säännöllistä kokoontumista ja asioiden läpiviemistä sovitusajassa.

"Perustoiminnan kehittäminen. Puututaan operatiivisen toiminnan perustaviin ongelmiin. Pyritään parantamaan toiminnan laatua." (V2)

"asioiden läpivieminen sovitusajassa, eli pyritään pilkkomaan asia riittävän pieneksi heti kerralla" (V3)

"- osaston tuottavuuden parantaminen" (V22)

Vastaukset hajaantuvat hyvin monenlaisiin asioihin. Toki ryhmätkin ovat hyvin erilaisia. Kehitystyö kohdistuu aina käytännössä myös pieniin yksityiskohtiin, joiden on kuitenkin kehitettävä toimintaa kokonaisuutena. Yksi syy hyvin erilaisiin vastauksiin voi olla se, että vastaajat ovat ymmärtäneet kysymyksen eri tavalla.

Jos tavoite ei ole selvä, on riski, että erilaiset menetelmät ja keinot ajavat päämäärien edelle. Jos toiminnan päämäärä ja tavoite eivät ole selvillä, voivat osastokohtaiset tavoitteet hajaantua niin pahasti, etteivät ne palvele lainkaan kokonaisuutta. Epämääräiseksi jääneet tavoitteet aiheuttavat sen, että jälkeempäin melkein mitä tahansa voidaan osoittaa tavoitteita ja yhteistä päämäärää tukevaksi.

6.2.6 Ideoiden valinta ja kehittäminen

17 vastaajista (81 %) kertoi, että jäsenet tuovat aktiivisesti esille parannusideoita. Yksi ryhmänvetäjä toivoi ryhmäläistensä olevan aktiivisempia ja yksi mainitsi ”Osa tuo osa ei ~ 50/50” (V15). Vain yksi vastaaja totesi, etteivät ryhmäläiset ole aktiivisia ja yksi totesi ideoinnin painottuvan liikaa muutamille henkilöille. Jos ihmiset jaksavat esittää ideoita, se on merkki siitä, että jotakin saadaan aikaan. Esimiesten rooli ideoiden käsittelyssä on erittäin tärkeä. Se esittävätkö ihmiset ideoita esille, riippuu hyvin paljon ryhmänvetäjästä.

”Kyllä tuo, listalle ei vain oteta liikaa kohteita kerralla” (V18)

”Kyllä, osa hoidetaan ilman, että tuodaan palaveriin” (V10)

”Kyllä. Ehdotuksia tulee yllättäviltäkin tahoilta.” (V9)

Parhaiden ideoiden valinnalla parannetaan onnistumisen todennäköisyyttä. Se vaatii ryhmässä avointa keskustelua ja erilaisten mielipiteiden huomioimista. Vastausten mukaan TPM-työlistoille valitaan eri tavoin asioita. **Viisi (24 %) ryhmänvetäjästä vastasi toteutusmahdollisuuksien esteettömyyden ja omien resurssien riittävyyden olevan kriteerinä työlistalle otettaville asioille.**

”Asiat, joille ei ole estettä eteenpäin viemiseksi” (V8)

”Asiat jotka voi itse hoitaa esimiesten toimesta. Suuremmat jää roikkumaan.” (V5)

Turvallisuus nousi yhtenä valintakriteerinä esille muutamissa vastauksissa. Osa vastaajista mainitsi useammankin tavan ideoiden valitsemiseksi. Muun muassa ideoiden ikäjärjestys, tehtävien tasainen jakautuminen henkilöittäin, tiimin jäsenten tärkeimmiksi kokemat asiat ja muilta tiimeiltä tulevat asiat ovat valintoja tehtäessä

etusijalla. **Neljä (19 %) mainitsi, että kaikki otetaan työn alle.** Pitää kuitenkin muistaa, ettei TPM ole toivomuskaivo, vaan työn alle valitaan toiminnan kannalta potentiaalisimmat kehityskohteet. Turhat kyllä-päätökset hukkaavat yhteisiä resursseja.

"kaikki käyvät työlistalla, -> poistuu jos ei toteudu" (V17)

"Yhteispäätöksellä, mikä tuntuu tärkeältä ja ajankohtaiselta." (V15)

"Ne asiat mitkä ryhmän vetäjä valitsee noudattaen ed. kohdan aiheita" (V19)

Vain viisi ryhmänvetäjää (24 %) kertoi ryhmässään hyödynnettävän olemassa olevaa dataa ja mittareita. Heistä kaksi kertoi hyödyntävänsä reklamaatioita tietolähteenä. Asiakkaalta tai sisäiseltä asiakkaalta saatava palaute voi ollakin varsin käyttökelpoista dataa toiminnan kehityksen lähtökohdaksi. Kolme ryhmää kertoi seuraavansa joitakin ylätason mittareita, kuten palkkio- ja tuottavuuskäyriä.

"Ei hyödynnetä, käyttökelpoiset mittarit puuttuu." (V10)

"- korkealla tasolla voidaan seurata osaston tavoitteita mittareiden kautta" (V3)

13 ryhmistä (62 %) ei käytä mitään dataa tai mittareita, mikä on varsin huolestuttavaa toiminnan systemaattisuuden ja suunnitelmallisuuden kannalta. Kaksi vastaajaa mainitsi, ettei valmiita tai käyttökelpoisia mittareita ole. Yksi vastasi *"hyvin vähän" (V19)*, yksi totesi *"Ei oikein osata." (V9)* ja kaksi vastaajaa oli jättänyt vastamatta tähän kysymykseen.

Kovan datan ja mittareiden hyödyntäminen on tosiasioihin perustuvan päätöksenteon ja tavoitteellisen kehittämisen perusedellytyksiä. Joskus tosin mielipide voi olla arvokkaampi kuin kova data, mutta oikean mielipiteen muodostamiseenkin tarvitaan ensin faktatietoa. Merkille pantavaa on se, että myös komponenttitehtaan ryhmänvetäjät vastasivat, etteivät käytä dataa tai mittareita, vaikka siellä dataa on kerätty ja koneiden OEE-mittausta tehty useita vuosia.

Tyypillisten suomalaisten tapaan motors'laiset ovat nopeita päätöksentekijöitä, mikä ei ole välttämättä pelkästään positiivinen asia. 17 ryhmänvetäjää (81 %) vastasi ryhmänsä toimintaa kuvaavan paremmin seuraavan vaihtoehdon:

"Toivotut toimenpiteet suunnitellaan ja päätetään nopeasti, jotta päästäisiin heti korjaamaan ongelma. Toteutusvaihe venyy usein pitkäksi."

Vain kolme (14 %) vastasi toisen vaihtoehdon kuvaavan paremmin ryhmänsä toimintaa: *"Ongelmaa tutkitaan ja toimenpiteitä suunnitellaan ja harkitaan pitkään ja ennen päätöksiä. Sovittu toimenpide toteutetaan nopeasti."* Yksi oli merkinnyt vastauskohtaan kysymysmerkin. Hitaammalla päätöksenteolla voitaisiin säästää paljon voimavaroja, resursseja ja turhaa sähläystä. Perusteellisen suunnitteluvaiheen ansiosta ongelmanratkaisuun kuuluva kokonaisaika lyhenee.

6.2.7 Tukiorganisaation rooli

Kysymys tukitiimien ja koordinaattorien tuen riittävydestä jakoi mielipiteet.

Kymmenen vastaajaa (48 %) piti tukitiimien ja koordinaattorien tukea riittävänä. Yksi piti tukea osittain riittävänä, mutta toivoi enemmän ohjausta.

"Osittain. Ohjaus pitäisi olla vahvempaa." (V2)

"Kyllä. Koordinaattorien tuki ja kokemus auttavat alkuun, vaikeuksissa, ..." (V15)

Kymmenen vastaajan (48 %) mielipide taas oli, että tukitiimi ja koordinaattori eivät tue riittävästi ryhmien tavoitteita tai anna "eväitä" tulosten saavuttamiseen. Tukitiimin tehtävä tulisi olla tukitiimi eikä osastopalaveri. Operatiivisen johtamisen palaverit ja strategista jatkuvan parantamisen toimintaa ei pitäisi sekoittaa keskenään liian paljon vaikka niiden tulee tukea toisiaan.

"Ei. Tukitiimistä tulee usein vain lisää töitä kun mielestäni pitäisi auttaa tiimejä" (V20)

"- tukitiimi on kuin toinen osastopalaveri!" (V13)

"ei, tulee vaan lisää hommia mitkä ei edistä ko toimintaa" (V12)

"- ongelmat eskaloidaan ylöspäin, eli tukitiimiin. Onnistumiset jää ryhmän tietoon."

- Tukitiimistä ei "valu" alaspäin positiivisia asioita ryhmille." (V3)

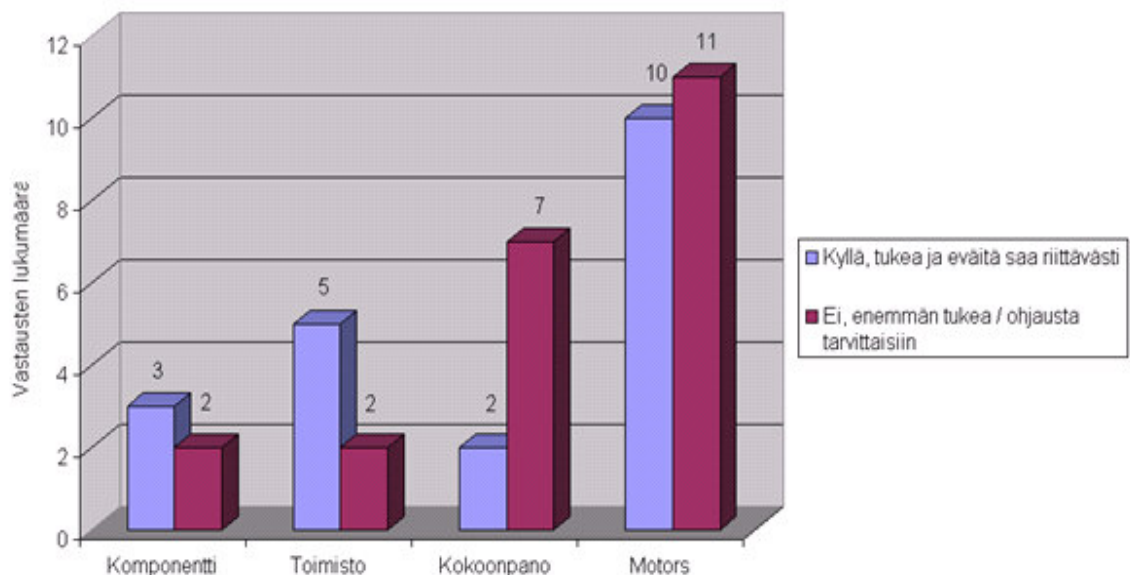
"Enempi tukea tarvitsisi" (V1)

Kuviossa 35 näkyy mielipiteiden jakautuminen tukitiimialueittain. Komponenttitehtaan ja toimiston tukitiimeissä olevista ryhmänvetäjistä enemmistö koki saavansa riittävästi tukea tukitiimiltään ja koordinaattoriltaan. Sen sijaan kokoonpanon puolella 7 vastaajaa (78 %) koki tuen riittämättömäksi. Kolmen ryhmänvetäjän vastauksessa kaipahti koordinaattoria mukaan ryhmiin. Koordinaattorin heikko osallistuminen voi heikentää myös ryhmien aktiivisuutta.

”Koordinaattori enemmän mukana ryhmissä” (V7)

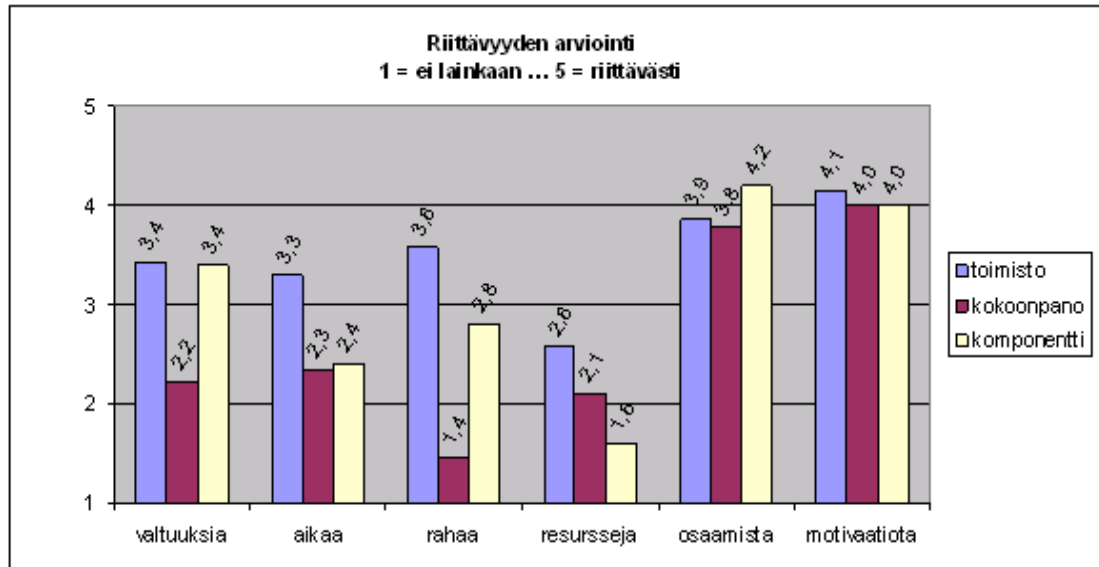
”Koordinaattori harvoin paikalla (osasto)” (V10)

”- koordinaattoria ei ole näkynyt mailla eikä halmeilla” (V13)



KUVIO 35. Tukitiimien ja koordinaattorien tuen riittävyys.

Kuviossa 36 on havainnollistettu vastaajien käsitys toimintaedellytysten riittävästä tukitiimeittäin. Motivaatiota ja osaamista ryhmillä on vastaajien mukaan parhaiten. Motivaation osalta keskiarvo oli 4,05 ja vastausten hajonta pienin. Osaamisen keskiarvo oli 3,90. Resursseja koettiin olevan vähiten (ka 2,14). Myös valtuuksissa (ka 2,90), käytettävissä olevassa ajassa (ka 2,67) ja rahallisissa edellytyksissä (ka 2,48) olisi ryhmänvetäjien näkemyksen mukaan parannettavaa.



KUVIO 36. Toimintaedellytysten riittävyys tukitiimeittäin

Tutkimuksessa pyydettiin valitsemaan tärkein toiminnan mahdollistaja. Moni oli ymmärtänyt kysymyksen väärin tai jättänyt vastaamatta, joten vastausten analysointi ei ollut mielekästä. Kahdeksan ”oikein vastanneen” näkemyksen perusteella ryhmänvetäjät pitävät tärkeimpänä toiminnan mahdollistajana motivaatiota, jota ryhmissä näyttää riittävän. Myös aika, resurssit ja raha saivat kannatusta.

Vastaajien näkemykset eri toimintaedellytysten riittävydestä vaihtelivat laidasta laitaan. Motivaatiota ja osaamista lukuun ottamatta ryhmänvetäjien arviot vaihtelivat ykkösestä viiteen ryhmästä riippuen. Esimerkiksi valtuuksia kaksi vastaajaa arvioi olevan riittävästi (arvio 5), mutta kaksi vastaajaa ei puolestaan ollut lainkaan tyytyväinen (arvio 0) ryhmänsä saamiin valtuuksiin. Muiden vastaajien näkemykset vaihtelivat näiden ääripäiden välillä. **Vastausten hajonnasta voitaneen päätellä, että ryhmillä ei ole selvää tietoa toimintansa edellytyksistä.** Ryhmien väliset näkemuserot eri toimintaedellytysten riittävydestä olivat suuret jopa saman tukitiimialueen sisällä. Ryhmien toimintaedellytykset kannattaa näin ollen käydä läpi ohjausryhmässä ja tukitiimeissä.

6.2.8 Toiminnan vahvuudet ja heikkoudet

Näkemykset TPM-toiminnan vahvuuksista ja tuesta asioiden eteenpäin viemiselle vaihtelivat jonkin verran. **Yhteensä yhdeksän vastaajaa (43 %) piti muun orga-**

nisaation mukana oloa tärkeänä tukena toiminnassa. Kolme vastaajista (14 %) mainitsi tärkeäksi tueksi sen, että johto on mukana TPM-toiminnassa. Kolmessa vastauksessa (14 %) mainittiin myös tukiorganisaation toiminta hyväksi: kaksi vastaajaa totesi positiiviseksi asiaksi koko tehtaan mukanaolon ja yksi vastaaja mainitsi yhteistyökontaktien olevan toimintaa tukeva asia. **TPM-toiminnan selkeää toimintatapaa kehui kolme (14 %) ryhmänvetäjistä, joista kaksi mainitsi idea-, työ- ja valmislistan periaatteen.** Onnistumisen todennäköisyys kasvaa kun toimenpiteille on sovittu vastuuhenkilöt ja aikataulut.

”ylin johto on siinä mukana => asioita saa helpommin eteenpäin” (V19)

”Toimintatapa on aika selvä ja tukiorganisaatio pitää ryhmistä huolta.” (V9)

”Tukitiimitoiminta toimii ainakin toimistopuolella hyvin. Idea- / työ- / valmislista yksinkertainen ja toimiva työkalu.” (V21)

Kahden vastaajan mukaan toiminnan säännöllisyys on TPM:n vahvuus. Aktiivisuus oli myös kahden vastaajan mielestä positiivinen asia. Lisäksi mainittiin vapaamuotoisuus, perusasioiden toimivuus, ajan riittävyys sekä palaverien riittävä määrä. Tyhjäksi kohdan oli jättänyt kaksi vastaajaa. **Kolme vastaajaa (14 %) totesi, että vaikuttamismahdollisuus ja ne asiat, jotka voidaan itse viedä eteenpäin, tukevat toimintaa.**

”Ne asiat hyvin joita esimies normaalisti voi hoitaa niin ne menevät eteenpäin.” (V5)

”Ne asiat jotka pystytään hoitamaan omin voimin” (V20)

”Asiat joihin voi itse suoraan vaikuttaa” (V1)

TPM –toiminnan kehittämisessä suurimpana haasteena 14 ryhmänvetäjää (67 %) näki listoilla pyörivät asiat, jotka eivät mene eteenpäin. Vastauksista tulee esille, että todennäköisesti työn alle otetaan liian suuria asiakokonaisuuksia oman osaston parannustiimeissä ratkaistavaksi. Myös potentiaalisimpien parannuskohteiden valintaan ei ole välttämättä kiinnitetä kovinkaan suurta huomiota ja ideoiden vaikutusten ja toteutusresurssien arviointi on voinut jäädä tekemättä. Esille tuli myös tarve tiivistää yhteistyötä muiden osastojen kanssa. Monesti potentiaalisimmat ongelmat vaativat osastorajojen välistä ajatusten vaihtoa.

"asioiden loppuun saattaminen" (V7)

"- asiat eivät mene eteenpäin tai toteutus kestää liian kauan" (V11)

"- asioiden "junnaaminen paikallaan" " (V22)

"useat toimenpiteet niin suuria että aikataulu venyy" (V13)

"Liian isot kokonaisuudet" (V10)

Osa vastaajista mainitsi organisaatorajojen ylittämisen vaikeudet. Myös raha- tai resurssipulan ja byrokratian todettiin haittaavan asioiden toteutusta.

"- Isot / laajat parannusehdotukset eivät mene läpi TPM:ssä. Nämä vaativat usein eri osastojen yhteistyötä. Eivät yleensä nouse edes listoille tämän takia" (V14)

"kunnossapidollisia asioita paljon => toimitusaika venyy aivan liikaa" (V19)

"Sovitut asiat eivät usein toteudu jos yli organisaatorajojen oleva ongelma." (V2)

"- niiden asioiden toteutus, jotka eivät ole omissa käsissä" (V3)

"Hieman isompi asia niin ei tahdo löytyä resurssia asian eteenpäin viemiseksi" (V8)

"tekiöiden puute" (V18)

"- Listoilla keikkuvat isot asiat jotka eivät mene eteenpäin.

- Rahan puute" (V1)

"ainainen kiire, sitten kun rahaa tai tukea tarvitaan... kestää" (V12)

"Tärkeät asiat jotka eteenpäin pitäisi mennä jää byrokratian rattaisiin ajattelematta työntekijää ja parannusta." (V5)

Kahden vastaajan mukaan kehittämistä vaatisi TPM:n tunnettuus ryhmissä ja yksi mainitsi, että tukitiimipalavereita voisi olla harvemmin. Yksi vastaajista haluaisi myös hiljaiset kaverit mukaan ideoimaan: *"Hiljaiset kaverit" toimintaan kunnolla mukaan -> saattaa olla hyviä ideoita, mutta ei kerro (V17)*

Yhtä vastaajaa turhauttivat TPM-listoilla pyörivät "turhat" asiat: *"Kaikki turhat jotka olisivat hoidettu muutenkin" (V20)*

Yksi vastaajista toivoi toiminnalle konkreettisempia tavoitteita: *"Koko Motorsin osalta kaipaisi konkreettisempia tavoitteita, joista kunkin tiimin pitää johtaa omat*

tavoitteensa => seuranta tuki tiimissä. Kokoonpanon sujuvuus pitäisi vyöryttää kaikille tiimeille tavoitteeksi.” (V21)

Kysyttäessä ryhmänvetäjiltä yhteistyön tiivistämisen tarpeellisuudesta, jonkinlaista yhteistyön tiivistämistä tarpeellisena piti yhteensä 14 (67 %) ryhmänvetäjää. Selvästi TPM-ryhmien tai -tukitiimien välisen yhteistyön tiivistämisen kannalla oli kymmenen (48 %) vastaajista. Yhteistyön lisäämisen tarvetta perusteltiin muun muassa sillä, että kehittäminen on monesti osastojen välistä toimintaa ja ongelmat rajoittuvat harvoin vain yhdelle osastolle. Asioiden eteenpäin viemiseen yhteistyön tiivistämisen oletettiin tuovan helpotusta. Myös eri ryhmien välistä ajatusten vaihtoa pidettiin tarpeellisena.

”- Kyllä. mielestäni osastojen välinen yhteistyö on niin tärkeää, että TPM-tiimit eivät saisi olla osastokohtaisia.” (V14)

”Paljon on ideoita laitettu toisille toimistotiimeille, joista ei ole kuulunut mitään, eli pitää olla enemmän ristikkäistä toimintaa” (V8)

”Eri TPM välisten ryhmien yhteistyö auttaa ymmärtämään seuraavaa ”asiakasta” ” (V19)

”olisi ehkä hyvä tietää minkälaisia asioita muut käyvät läpi omissa ryhmissä” (V11)

”Kyllä. Toiminta muodostaa yhtenäisen prosessin myös yrityksen kannalta.” (V2)

”Kyllä. Ongelmat rajoittuvat harvoin vain yhdelle osa-alueelle” (V15)

Neljä vastaajaa (19 %) kommentoi, että yhteistyötä voisi jossain määrin lisätä tai että nykyinen taso on riittävä. Tukitiimeiltä toivottiin ratkaisuja jämähtäneisiin ideoihin.

”tarve tulee kyllä esiin jos sellaista on.” (V12)

”- joissain asioissa ryhmien yhteistyötä voisi lisätä,

- pääsääntöisesti on hyvä, että ryhmä toimii itsenäisesti” (V3)

Viisi vastaajaa (24 %) ei pitänyt yhteistyön tiivistämistä tarpeellisena. Työmäärän ja palaverien lisääntymistäkin pelättiin. Yhteistyö pitäisi olla molempien osapuolien etuja tukevaa, niin ettei toisen hyöty olisi toiselta pois. Kaksi vastaajaa oli jättänyt vastaamatta kysymykseen.

”Ei. Palaverissa ja nakkilistoissa liikaakin jo tekemistä esimiehillä eli enempää ei lisää tarvita” (V5)

Yleensä osastojen TPM-ryhmät toimivat itsenäisesti, mutta monesti tulee vastaan tilanteita, joissa tie nousee pystyyn, jos asioita lähdetään ratkomaan vain osaston sisäisesti. Pääsääntöisesti toimiston puolella oltiin yhteistyön tiivistämisen kannalla. Kukaan toimiston ryhmänvetäjistä ei vastannut, ettei yhteistyön tiivistämiselle olisi tarvetta. Komponenttitehtaalla sen sijaan vain yksi vastaajista näki yhteistyön lisäämisen hyödyllisenä. Kokoonpanossa mielipiteet jakaantuivat: joku oli yhteistyön tiivistämisen kannalla, joku jätti vastaamatta ja osa piti nykyistä toimintaa sopivana eikä pitänyt yhteistyön lisäämistä tarpeellisenä.

6.2.9 Potentiaalisia kehityskohteita

Seitsemän vastaajaa (33 %) ei osannut sanoa tai jätti vastaamatta kysymykseen, kuinka TPM saataisiin kehitettyä koko talon tavoitteita palvelevaksi toimintatavaksi. Erityisen hankala kysymys oli komponenttitehtaan ryhmänvetäjille: kolme heistä jätti vastaamatta, yksi laittoi vastauskohtaan kysymysmerkin ja yksi vastasi *”En osaa sanoa” (V20)*.

Osa toimiston ja kokoonpanon ryhmänvetäjistä esitti useammankin tavan parantaa TPM-toimintaa. **Viisi vastaajaa (24 %) toi esille selvempien seurattavien tavoitteiden tarpeen kehitystyössä.**

”Tukitiimit voisivat nostaa ryhmille kokonaisuuksia mietittäväks” (V1)

”Kehitystyölle tulisi asettaa konkreettisia mittareita ja tavoitteita joita voidaan seurata.” (V2)

”- Selvät tavoitteet ja resurssit.” (V10)

”- selvemmat tavoitteet” (V11)

”Konkreettisia teemoja, joiden kimppuun kaikki tiimit hyökkäävät oman osaston toiminnan kehittämisen rinnalla.” (V21)

Tavoitteellinen, strategiaa tukeva kehittäminen vaatii tavoitteita, jotta ihmisten ajatukset saataisiin keskittymään yhteiseen päämäärään. Tavoitteeton tila tai epä-määräiset, tulkinnanvaraiset tavoitteet aiheuttavat sen, että jatkuva parantaminen muuttuu ajan myötä päämäärättömäksi, jatkuvaksi puuhasteluksi, mikä vain tuhlaa yrityksen voimavaroja.

Neljä vastaajaa (19 %) piti viestinnän, toiminnan näkyvyyden ja tietoisuuden lisäämistä tärkeänä. Tavoitteiden viestinnän ohella tarvitaan myös tietoa meneillään olevista toimenpiteistä. Se on tärkeää niin motiivoinnin, suunnan muistuttamisen kuin koko organisaation oppimisenkin kannalta. Tehdyt parannukset eivät saa jäädä osastojen sisäiseksi tiedoksi vaan mahdollisia menestystarinoita ja kokemuksia kannattaa aktiivisesti jakaa kaikkien tiimien kesken.

"toimenpiteitä tiedoksi, vrt Hgin JP toiminnan jutut Intrassa tehtaan eri osastoilta"
(V3)

"- Näkyvyys" (V10)

"lisäämällä tietoisuutta myös ryhmien ulkopuolella ja motivoimalla sitä kautta"
(V16)

"- jatkuvaa viestintää enemmän" (V3)

Viisi vastaajaa (24 %) oli jonkinasteisen yhteistyön tiivistämisen kannalla. Heistä kaksi esitti eri osastojen tai sidosryhmien välisten tiimien lisäämistä. Jotta TPM olisi aitoa tiimityötä, ryhmissä tulisi olla eri osastojen ja eri osaamisalueiden edustajia.

"Ehkä nyt tulevaisuudessa käyttöön tuleva vierailu eri ryhmissä lisää kiinnostusta TPM:ään ja antaa tuloksia." (V7)

"Pitäisikö olla eri sidosryhmiä sisältäviä tiimejä?" (V8)

"Kaikki mukaan." (V9)

"pidettäis välillä vaikka aivoriihiä. jonne tuotaisiin ongelmia." (V12)

"Enemmän eri osastojen välisiä TPM-tiimejä" (V14)

Kahden vastaajan kehitysehdotus liittyi työlistoihin. Toinen esitti toteutuskelvottomien siivoamista valmiiksi pois listoilta, ja toinen työlistojen muuttamista kaikille avoimiksi.

"- Valmiiksi toteuttamiskelvottomat asiat pois listoilta." (V10)

"- paremmat työlistat – niin että kaikilla mahdollisuus nähdä listat koska vain" (V11)

Kaksi vastaaja oli "turhien" palaverien karsinnan kannalla. Toinen esitti tukitiimin lakkauttamista ja toinen töiden siirtämistä kokonaan kehitysryhmälle.

"Unohdetaa tukitiimi ja tehdää oman osaston TPM-edistämiseksi enemmän turhat lisäpalaverit Pois." (V4)

"Siirrettäisiin kokonaan kehitysryhmälle joka hoitais ja esimiehet paremmin tekemään omaa työtään pois nakkilistoilta ja palavereista." (V5)

Turhia palavereita ei saisi olla, vaan myös palavereilla täytyy olla jokin tarkoitus ja niiden pitää palvella jotakin tavoitetta. Tärkeä rooli tukitiimeillä on tukea ja ohjata ryhmiä tavoitteisiin.

7 TULOSTEN POHDINTA

7.1 Toimintamallin soveltuvuus

Monessa yrityksessä tehdään jatkuvan parantamista, jolloin yleensä puhutaan JP-toiminnasta. Motorsissa jatkuvalla parantamisella tarkoitetaan lähinnä TPM-toiminnan kautta tehtäviä parannustoimenpiteitä. TPM on Motorsissa koko henkilöstön osallistava jatkuvan parantamisen malli. Kehittämistä sen kautta on tehty joillakin osastoilla jo vuodesta 2001. **Tutkimuksen perusteella monissa ryhmissä ideoiminen ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön oli koettu mielekkäänä.** Tutkijat, kuten Ala-Mutka (2008), Salminen (2008) ja Apilo ym. (2007) painottavat koko organisaation ideoiden ja osaamisen hyödyntämistä ”johtamisinnovaatioiden” avulla. Myös ABB:n pääjohtaja Hogan on tuonut esille tarpeen laajentaa innovaatiokäsitettä suurista tuoteinnovaatioista osaamisen vahvistamiseen sekä uudistumisen ja muutosvalmiuden kehittämiseen (ABB 2009).

Viime vuosien ja kuukausien aikana TPM-toimintaa on laajennettu koskemaan myös toimistoprosesseja. Sydänmaanlakka (2000, 215) pitää järkevänä tapana kehittää toimintaa olemassa olevien mallien pohjalta eikä sekoittaa ihmisiä useilla eri järjestelmillä. Toisaalta Pitkänen (2000, 177, 221) varoittaa, että se mikä toimii hyvin jossakin paikassa voi muualla olla jopa haitaksi. **Tutkimuksen mukaan 76 % Motorsin ryhmänvetäjistä kokee TPM:n tärkeäksi ja oman osaston toimintaa tukevaksi. Näyttää siis siltä, että toimintatapa on otettu myönteisesti vastaan.** Myös aloitetoiminta on hiljattain liitetty osaksi TPM-toimintaa. Kesti (2007, 66) pitää tärkeänä, että yrityksessä on järjestelmä, jolla ihmisten ideat saadaan kerättyä ja jalostettua strategiaa tukeviksi toimenpiteiksi. Muutamat ryhmänvetäjät olivat maininneet hyväksi asiaksi sen, että TPM:n kautta on mahdollista saada porukan ideat esille. Robinsonin ja Schroederin (2003, 114, 120) kokemusten mukaan monet johtajat ja esimiehet näkevät rakenteet ja muodollisuudet luovuutta haittaavina tekijöinä. Oma vapaamuotoinen toiminta nähdään tehokkaampana ja asioiden uskotaan rullaavan paremmin omalla painollaan. Parin ryhmänvetäjän vastauksissa oli havaittavissa samansuuntainen näkemys, että asiat tulisi hoidet-

tua ihan samalla tavalla ilmankin niiden ylös kirjaamista ja toimintatapaa. **Suuri osa ryhmänvetäjistä näki, että jonkinlainen kehittämisfoorumi on hyvä olla ja TPM on siihen ihan hyvä työkalu.**

Pitkäsen (2000, 55) ja Kestin (2005, 131-132) mielestä organisaatiossa pitää olla yhteisesti sovittu toimintatapa ideoiden käsittelyyn ja parannustoiminnan seurantaan. Palavereista tulee tehdä muistiot ja toimenpiteille tulee määritellä muun muassa vastuuhenkilöt ja aikataulut. Asiat kannattaa jakaa ideoihin, työn alla oleviin, keskeytyneisiin ja valmiisiin. Muutamat ryhmänvetäjistä kehuivatkin mainittua periaatetta toimivaksi työkaluksi parannusten seurannassa. **Tarkoitus ei ole puristaa koko organisaatiota väkisin samaan muottiin vaan TPM-toiminnan tarkoitus on tukea päivittäistä toimintaa ja kehittämistä. Idea-, työ- ja valmislistan periaate on yksinkertainen ja selkeä, ja sopii sovellettavaksi niin tuotannossa kuin toimistossakin.** Onnistumisen todennäköisyys luonnollisesti kasvaa kun toimenpiteille on sovittu vastuuhenkilöt ja aikataulut. Tällöin nähdään myös mitä on tehty ja mitä vielä on tekemättä. Listat tulostetaan palaverin jälkeen nähtäville jokaisen ryhmän omalle ilmoitustaululle. Kestin (2005, 167) mukaan ilmoitustaulu voi olla vielä nykyisinkin varsin toimiva tiedostuskanava erityisesti tuotantotiloissa. Käytäväpuheiden perusteella ilmoitustauluilla olevat ryhmien työlistat kiinnostavatkin monesti enemmän muita TPM-ryhmiä kuin itse kyseistä ryhmää, joka jo yleensä tietää omalla työlistallaan olevat asiat.

Pari ryhmänvetäjää oli esittänyt kritiikkiä työlistoista. Motorsissa käytössä olevat, periaatteeltaan yksinkertaiset ja helpot, mutta hankalakäyttöiset Excel-pohjaiset listat kannattaisi vaihtaa helppokäyttöiseen tietokantaan, joka mahdollistaisi niiden paremman hyödynnettävyyden. **Tarvittava tieto pitäisi olla helposti kaikkien saatavilla. Nykyisessä laajuudessaan ryhmien toiminnan seuraaminen kokonaisuutena kuten toiminnan mittaaminenkin, alkaa olla aika haasteellista.** Excel on hyvä taulukkolaskentaohjelma ja soveltuu tiedon analysointiin, mutta tekstinkäsittely- ja dokumentointitarkoitukseen olisi nykyisin saatavilla parempia ratkaisuja. Tietokantapohjaiset tiedon varastointi- ja jakelujärjestelmät ovat Sydänmaanlakan (2000, 173-176) mielestä tiedon tehokkaan hyödyntämisen edellytys perinteistä kommunikointia unohtamatta. Tiedon levittäminen ryhmien välillä on yhtä tärkeää kuin sen tuottaminen (Vanhala ym. 1997, 154). Tieto pitää olla hel-

posti löydettävissä. Tehdyt parannustoimenpiteet ja uudet opitut asiat tulisi jakaa muille TPM-ryhmille ja koko organisaatiolle osaksi ”tietojen ja taitojen työkalupakia”, kuten Liker (2008, 251) asian ilmaisee. Tietokanta voisi olla paitsi helppokäyttöinen myös hyvä keino jakaa tietämystä TPM-ryhmien välillä, mikä edesauttaisi koko organisaation oppimista. Ojala ja Ahonen (2003, 23-32) painottavatkin, että vain jaetulla tiedolla on organisaation kannalta merkitystä. Kesti (2005, 66, 99-102) liittäisi hiljaisen tiedon keräämisen ja jalostamisen osaksi laatujärjestelmää. Monesti laatujärjestelmän ohjeita ei muisteta päivittää, vaikka toimintatapoja muutetaan. Laatujärjestelmän tarkoitus ei ole elää omaa elämäänsä muun toiminnan taustalla vaan tukea toiminnanlaadun parantamista. ISO 9001 edellyttää johtamisjärjestelmän jatkuvaan parantamista ja korjaavien toimenpiteiden dokumentointia. (www.sfs.fi/iso9000/laadunhallinta.) Liker (2008, 142) painottaa, että vain dokumentoituja toimintatapoja voi kehittää ja Imai (1997, 6, 58) lisäksi huomauttaa, että standardoidut työtavat eivät saa olla kiveen hakattuja sääntöjä, vaan niitäkin pitää kehittää jatkuvasti. Jatkuvan parantamisen prosessin tuloksena syntyy aina uutta tietoa, jota voitaisiin hyödyntää uusien kehitystoimenpiteiden lähtökohtana (Borgman & Packalén 2002, 25, 33).

Eräs ryhmänvetäjä oli havainnut, että monesti onnistumiset jäävät ryhmien tietoon ja vain epäonnistumiset nostetaan tukitiimeihin. **Mikäli TPM-ryhmät saavat kehitettyä parempia toimintatapoja, kokemukset ja oppiminen kannattaa dokumentoida ja jakaa muiden ryhmien ja koko organisaation kesken.** Tukitiimit ovat hyviä foorumeita kokemusten vaihtoon. Saralat (1999, 157) näkevät tiimijäsenten virtuaalisen yhteydenpidon palaverien välillä työskentelyä tehostavana. TPM-toiminnassa ”virtuaalinen yhteydenpito” voisi olla pohjatyötä eli ideoiden läpikäyntiä, kommunikointia ja ajatusten kirjaamista jo ennen palavereita, joissa yhteinen näkemys voitaisiin muodostaa helpommin ja nopeammin. Eräs ryhmänvetäjä oli ehdottanut toteutuskelvottomien ideoiden siivoamista jo valmiiksi pois listoilta. Ideoiden toteutuskelpoisuutta voitaisiin selvittää alustavasti jo ennen palavereita, mikä helpottaisi asian käsittelyä. Ryhmille joko annettaisiin lisävauhtia toteutukseen tai kerrotaisiin, miksi esitetty idea ei ole vielä sellaisenaan toteutettavissa.

7.2 Toiminnan suunnitelmallisuus

Suuri osa (81 %) ryhmänvetäjistä kertoi, että ryhmänjäsenet tuovat hyvin ideoita esille. Se kertoo kiinnostuksesta omaa työtä kohtaan, mikä on Salmisen (2008, 251) mukaan luovuuden edellytys. Kun ihmiset jaksavat esittää ideoita, se on merkki siitä, että jotakin saadaan aikaan. TPM-toiminnan ”aloitejärjestelmä” on lähtenyt käyntiin ja ideoita on saatu käsiteltyä. Kun ideoita saadaan toteutettua, parannukset innostavat ja saavat aikaan yhä uusia ideoita (Robinson & Schroeder 2003, 8, 141; Senge 1990, 81). Ideointiaktiivisuus kertoo myös ryhmänvetäjän onnistumisesta. Myös oma esimerkki vaikuttaa ratkaisevasti siihen, kuinka ihmiset suhtautuvat ideointiin. (Salminen 2008, 250; Hybels 2008, 20.) Joidenkin ryhmänvetäjien vastauksista kävi ilmi, että myös TPM-ryhmissä on mukana myös vähemmän aktiivisia jäseniä. Myös hiljaiset pohtijat ja vastustajat pitää kannustaa keskusteluun mukaan, koska heillä voi olla tärkeitä näkökohtia, jotka kannattaa ottaa huomioon (Kesti 2005, 58). Hiljaisuus voi olla myös merkki passiivisesta muutosvastarinnasta, mikä voi myöhemmin jopa estää idean hyödyntämisen (Pitkänen 2000, 45; Salomäki 1999, 88).

Tutkimuksen mukaan monissa TPM-ryhmissä työn alle otettavat ideat valitaan erilaisin perustein. 24 % ryhmänvetäjistä kertoi valitsevansa työn alle otettavat ideat toteutusmahdollisuuksien, mahdollisten esteiden ja omien resurssien riittävyyden perusteella. Osa ryhmänvetäjistä mainitsi useammankin tavan valita työlialle nostettavat asiat. Yhtäkkiä toiminta vaikuttaa epäsystemaattiselta, mutta toisaalta ideoiden valitsemiseksi ei taida löytyä täysin yksiselitteistä joka ryhmälle parhaiten sopivaa tapaa, vaan se on joka tapauksessa tilannekohtaista. Turvallisuus nousi yhtenä valintakriteerinä esille useissa vastauksissa. Se onkin Motorsin arvoista tärkeysjärjestyksessä ensimmäinen. Robinsonin ja Schroederin (2003, 168) mielestä yrityksen arvot voivat olla yksi tapa saada kohdistettua ideoita mielekkäisiin kohteisiin. **Toteutusmahdollisuuksien ja erilaisten riskien arviointi on hyvin olennainen asia, jotta vähäiset resurssit saadaan kohdistettua oikeisiin asioihin.** Pitkänen (2000, 48-50) korostaa, että ennen kuin idea siirretään toteutukseen, on kaikki valmistelevat vaiheet eli perehtyminen, ideointi ja arviointi, käytävä yhdessä ryhmän kanssa läpi. Liker (2008, 224) korostaa asioiden selvittämistä paikan päällä. Mitään asioita ei pidä lähteä tekemään oletusten varassa, vaan pitää

todella ymmärtää todellinen tilanne. On selvää, että parhaiden, potentiaalisimpien ideoiden valinta ja niiden jalostaminen TPM-ryhmissä parantaa onnistumisen todennäköisyyttä. Monilta ikäviltä yllätykseltä vältyttäisiin TPM-ryhmissä, jos ennen idean nostamista työlistalle, asiaan perehdyttäisiin paikan päällä, mietittäisiin yhdessä eri ratkaisuvaihtoehtoja ja vasta kun paras ratkaisu olisi yhdessä kehitetty, se otettaisiin työlistalle. Toki osa asioista on pieniä ja voidaan luottaa, että idean esittäjä tietää, mistä puhuu. Robinson ja Schroeder (2003, 136) kehottavat kuitenkin tutkimaan jokaisen idean, voiko se luoda pidemmällä aikavälillä jotakin ongelmia.

19 % TPM-ryhmien vetäjistä kertoi ottavansa kaikki asiat työlistalle. Joku ryhmänvetäjä totesi, että työlistalle otetaan kaikki esitetyt ideat ja ne poistetaan, mikäli niitä ei saada toteutettua. Tällainen toiminta vaatisi onnistuakseen valtavasti resursseja. Monet ryhmänvetäjät toivat esille resurssien puutteen. **Resurssien hukkaaminen syö motivaatiota ja vesittää nopeasti ihmisten kiinnostuksen kehittämiseen.** Pitkänen (2000, 51) painottaa, ettei jatkuvan parantamisen tarkoitus ole tehdä asioita umpimähkään yritysten ja erehdysten kautta vaan kehittää asioita suunnitelmallisesti. Se ei saa olla jatkuvaa tulipalojen sammuttelua, puuhastelemista ja korjailua, vaan tarkoitus on oppia virheistä ja varmistaa, ettei samaa virhettä tehdä uudestaan. Joissakin ryhmissä työlistalla olevat asiat näyttävät painottuvan yksittäisten virheiden korjailuun. Salomäen (1999, 8-9) mukaan kehittämiseen liittyy aina riskejä ja epäonnistuessaan kehittäminen voi aiheuttaa vain lisätyötä organisaatiolle. Pitkäsen (2000, 241-243) mukaan satunnaisvaihtelun pohjalta käynnistetyt toimenpiteet tuhlaavat resursseja ja voivat jopa huonontaa prosessia. **”Tarttis tehdä jotakin” -lausunnot TPM-ryhmissä voivat olla jopa vaarallisia, mikäli niiden taustoja ei tutkita. Pitää aina selvittää, minkälaisesta ja kuinka isosta asiasta todella on kysymys.** Monet ideat ovat yksittäisten henkilöiden esille tuomia asioita ja usein kuulee sanottavan, että jokin asia on ”aina pielessä”. Salomäki (1999, 65, 71) painottaa, ettei kehitystoiminta saa olla kamppailua kaikkia ongelmia vastaan, vaan se vaatii suunnitelmallisuutta.

TPM-ryhmien työlistat eivät saa olla ”toivomuskaivoja”, jonne ryhmän jäsenet ovat heittäneet yksilöllisiä toiveitaan, vaan listalle valitaan asioita, jotka on yhdessä selvitetty ja koettu tärkeiksi ja joiden toteutustavasta on muodostettu ryhmässä yhtei-

nen näkemys. TPM-ryhmissä tulisi kiinnittää enemmän huomiota toimenpiteiden suunnitteluun ja yhteisen näkemyksen muodostamiseen ryhmän sisällä. Nopeat kyllä-päätökset voidaan kokea jämäkkyytenä, mutta Pitkäsen (2000, 53) mukaan se ei ole päätöksentekoa lainkaan, vaan todellista päätöksentekoa on valintojen tekeminen.

Tutkimuksen mukaan monissa ryhmissä päätökset työlistalle otettujen asioiden toteuttamiseksi tehdään nopeasti, jotta päästäisiin heti korjaamaan ongelma. 81 % ryhmänvetäjistä kertoo ryhmänsä toimivan mainitulla tavalla. Pitkäsen (2000) ja Moision (2007) mukaan kiire ryhtyä nopeasti tekemään johtaa helposti epäonnistumiseen ja näkyy myöhemmin työlistoilla olevina, ihmisten mieltä painavina, keskeneräisinä töinä. TPM-ryhmien kohdalla tämä näyttää pitävän valitettavan hyvin paikkaansa. Pitkäsen mukaan monesti oletetaan, että ongelma tunnetaan jo riittävän hyvin ja tiedetään, mitä asialle pitäisi tehdä. Parannusten suunnitteluvaiheessa tulisi kuitenkin ensin perehtyä perusteellisesti ongelmaan, koota yhdessä ideoita kokonaiskuvan ja kaikkien näkemysten huomioimiseksi ja valita sitten potentiaalisimmat ideat työlistalle. (Pitkänen 2000, 51-52.) Erityisen tärkeää on, että henkilö, joka tulee olemaan vastuussa toimenpiteen toteutuksesta, on myös muiden mukana ideoimassa, arvioimassa ja valitsemassa potentiaalisimpia toimenpiteitä. Tutkimuksen mukaan joissakin ryhmissä on ollut hankaluuksia saada asioita eteenpäin etenkin, jos toteuttaja on TPM-ryhmän ulkopuolelta. Sitoutuminen tehtävään on luonnollisesti heikompaa, jos toteuttaja ei ole päässyt osallistumaan toimenpiteen suunnitteluun ja silloin myös toteutusvaihe voi helposti venyä (Heikkilä & Heikkilä 2001, 32). Vasta huolellisen suunnitteluvaiheen jälkeen on konkreettisen tekemisen aika ja vasta silloin ryhmän tehokkuus riippuu pitkälti ryhmänjäsenten ahkeruudesta.

Monissa TPM-ryhmissä taistellaan työlistalla olevien tekemättömien asioiden kanssa. **67 % ryhmänvetäjistä piti työlistoilla olevien asioiden hidasta toteutusta TPM-toiminnassa turhauttavana asiana. Ilmeisesti nopeasti työn alle otettujen toimenpiteiden toteutus ei ole onnistukaan oletetusti.** Kuviossa 37 on esitetty PDCA-ympyrä, jossa kiire suunnitteluvaiheessa johtaa epäonnistumiseen, mikä näkyy erityisesti pitkittyneenä toteutusvaiheena.



KUVIO 37. Tutkimuksen mukaan TPM-ryhmissä toimenpiteiden venyminen on yksi suurimmista ongelmista.

Myös ideoiden arviointi, valinta ja jatkokehittely ovat osa jatkuvan parantamisen ympyrän suunnitteluvaihetta (PLAN). Ideat kannattaa kohdistaa yhdessä valittuihin kehityskohteisiin ja jalostaa mahdollisimman pitkälle ennen idealistalle nostamista. Moisio (2007) mukaan systemaattinen kehittäminen tökkii monissa suomalaisissa yrityksissä. Tyypillisesti suomalaisissa organisaatioissa asioiden pitkää tutkimista ja harkintaa pidetään tehottomana. Tarkoitus ei ole jaaritella itsestään selvyyksiä tai tehdä asioista liian tieteellisiä. Ennen kuin päätetään ottaa jokin idea työn alle, on kuitenkin hyvä pysähtyä hetkeksi yhdessä miettimään, tukeeko asia yhteisiä tavoitteita, onko se valmis toteutettavaksi, ja ovatko toteutustapa ja resurssit selvät (Pitkänen 2000, 48-50; Heikkilä & Heikkilä 2001, 45-48.) TPM:n tarkoitus ei ole käyttää rahaa ja resursseja mihin tahansa, vaan tarkoitus on kehittää toimintaa suunnitelmallisesti niin, että se näkyy myös loppuasiakkaalla ja koko yrityksen tuloksissa. Myös TPM-toiminnan pitää maksaa itsensä takaisin eli satsaukset pitäisi saada takaisin säästöinä parantuneen laadun, ajan ja kustannusten hallinnan kautta. Vaikka strategiatyö on kokeilevaa, visiota on jatkuvasti haettava (Ala-Mutka 2008, 26-27) ja myös laatutyön maali on liikkuva (Salomäki 1999, 73), ei asioiden kirjaaminen työlistoille saa olla täysin suunnittelematonta hakuammuntaa.

Sistonen (2008, 22, 50) ja Kaplan & Norton (2008, 22) painottavat strategisen ja operatiivisen toiminnan yhdistämistä. TPM-ryhmissä ne voisivat olla jatkuvasti yhteydessä toisiinsa. Ryhmissä tulisi onnistuneella tavalla yhdistää suunnitelmallinen kehittäminen ja ahkera suorittaminen. Toteutusvaihe painottuu TPM-ryhmien toiminnassa ajallisesti liikaa johtuen toimenpiteiden viivästymisistä. Jatkuvan parantamisen CHECK-, ACT- ja PLAN-vaiheiden heikko huomiointi voi johtaa töiden ruuhkautumiseen, uusiin epäonnistumisiin ja lopulta koko toiminnan vesittymiseen. Asioiden hoitamisesta ei tahdo tulla mitään, jos tekemättömistä töistä on päässyt muodostumaan hallitsematon kaaos. Strategiaa tukevassa tavoitteellisessa kehittämisessä pitää kiinnittää huomiota myös jatkuvan parantamisen suunnitelmallisuutta ja systemaattisuutta korostaviin elementteihin. Kuviossa 38 on korostettu erityisesti suunnitteluvaiheen osuutta. Salmisen (2008, 97) mukaan se mikä suunnittelu- ja päätösvaiheessa ajallisesti hävitään, tulee takaisin lyhentyneenä kokonaisuutena.



KUVIO 38. Suunnitelmallisuus ja systemaattisuus nopeuttavat tavoitteisiin pääsemistä.

Suunnitelmallinen ja systemaattinen jatkuva parantaminen edellyttää datan ja mittareiden käyttöä. Ylätason pysyvälouentoisempien mittareiden lisäksi TPM-ryhmien tukena pitäisi olla alatason, käytännön toimintaa seuraavia mittareita. Salomäki (1999, 73) ja Pitkänen (2000, 148, 117) painottavat, että tavoitteellisessa kehitys-

työssä tulee muodostaa heti alussa objektiivinen tilannekuva. Siihen ei pelkkä ylä-tason mittareiden seuranta riitä, vaan pitää selvittää ongelmien todelliset syyt, jotta todella ymmärretään mitä asioille pitää tehdä. **Tutkimuksen perusteella TPM-ryhmissä datan tai mittarien hyödyntäminen on erittäin vähäistä. 62 % ryhmänvetäjistä kertoi, ettei ryhmänsä hyödynnä dataa tai mittareita lainkaan.** Olemassa olevan tai prosessista saatavan tiedon hyödyntäminen ja mittaaminen on TPM-toiminnan keskeisiä periaatteita. Jos päätöksenteko ryhmissä ei perustu dataan tai olemassa oleviin mittareihin, niin se todennäköisesti perustuu oletuksiin. Imain (1997, 6) mukaan datan kerääminen ja analysointi on jatkuvan parantamisen keskeinen periaate ja kehittämisen perusta. Se auttaa ymmärtämään, mihin ollaan keskittymässä. Eräässä uudessa ryhmässä oli aluksi ihmetellytkin, miten TPM eroaa vanhasta kehitysryhmätoiminnasta. Yksi olennainen ero tulisi olla juuri mittaamiseen ja tosiasioihin perustuva päätöksenteko. Tutkimuksen mukaan edes komponenttitehtaan ryhmissä ei hyödynnetä olemassa olevia mittareita tai dataa, vaikka koneiden jatkuvaa OEE-mittausta (Overall Equipment Efficiency) on komponenttitehtaalla tehty jo vuosia. Pitkäsen (2000, 113) mukaan onkin yleistä, että jokin mittaus jää elämään taustalle vaikka sitä ei enää hyödynnetä.

Osa ryhmänvetäjistä kertoi, ettei olemassa olevia käyttökelpoisia mittareita ole. Toisaalta mittareita voi olla, mutta siitä huolimatta päätökset monissa TPM-ryhmissä tehdään mieluummin mielipiteiden perusteella. Ehkä mittarit eivät anna oikeaa tietoa prosessin todellisesta toiminnasta tai sitten mittausperiaatteen tarkoitusta ei ole sisäistetty tai koettu mielekkääksi. Yksi syy voi jälleen olla se, että on kiire päästä tekemään konkreettista kehitystyötä, jolloin aikaa ei haluta haaskata aikaa toimenpiteiden suunnitteluun. Turhaa mittaamista pitää välttää, mutta ne ovat edellytys tavoitteelliselle kehittämiselle (Pitkänen 2000; Liker 2008). Liker (2004, 305) varoittaa käyttämästä "ei-leanoja" mittareita, jotka kannustavat tekemään väärä asioita. Salomäki (1999, 13, 63) myös kehottaa varmistamaan, että kehitystyötä tehdään kokonaisuuden parhaaksi eikä osaoptimointiin syyllistyen. Periaatteessa myös OEE-mittaus, jolla seurataan koneiden kokonaistehokkuutta, voi kannustaa pitämään koneet jatkuvasti käytössä ja tekemään kappaleita toimintatarkkuuden kustannuksella, mikäli ei samanaikaisesti seurata kokonaisvaikutuksia. Pitkänen (2000, 111, 124) myös arvostaa mielipiteitä kovan datan rinnalla. Sisäinen mielipidekysely voi olla hyvä keino mitata onnistumista.

Eräs ryhmänvetäjä oli kommentoinut, että olemassa olevia mittareita tai dataa ei osata hyödyntää. **Mittareiden hyödyntäminen ja datan kerääminen ei tarvitse olla tieteellistä ja hienoa, mutta niiden hyödyntäminen olisi tärkeää ihmisten ajattelun ja resurssien kohdistamiseksi oikeisiin kohteisiin.** Likerin (2008, 252) mukaan on hyvin yleistä, että luullaan menestyksellisen kehitystyön vaativan raskaiden laatutyökalujen käyttöä. Ongelmat eivät kuitenkaan vaadi monimutkaisia analyysejä, vaan niihin tarvitaan ainoastaan huolellista taustasyiden selvitystä pin-taongelmien tulkinnan sijaan. Ennen kaikkea se edellyttää oikeanlaista asennetta ja kulttuuria.

7.3 Yhteinen visio

Kaikkia ryhmänvetäjiä kokoonpanon sujuvuus ja häiriöttömyys (Motersin yhteinen TPM-tavoite) ei ollut tavoittanut tai ainakaan se ei ollut jäänyt selkeänä mieleen. Vaikka vastauksia ei voida suoraan pitää ”oikeina” tai ”väärinä”, voitaneen tulkita, että ihmisten ajatukset eivät ole täysin keskittyneet yhteiseen päämäärään, vaan näkemykset ovat hajaantuneet. Yhteisen vision jakaminen on siis jäänyt osittain puolitiehen. Kuten aina tärkeistä asioista viestittäessä, myös kehittämiselle asetettujen strategisten tavoitteiden perillemeno kannattaa varmistaa. Se ei vielä riitä, että koulutustilaisuuksissa tai osastopalavereissa mainitaan tavoitteista, vaan tavoitteet pitää sisäistää myös henkilökohtaisella tasolla. Epäselvässä tavoitteiden asettamisessa on se heikkous, että melkein kaikki asiat pystytään osoittamaan tavoitteiden mukaisiksi. (Salminen 2008, 21, 219.) **Myös TPM-toiminnassa kehittämiselle tulee osoittaa selvä suunta ja painopisteet. Epämääräiset tavoitteet lähtevät helposti hajaantumaan osastokohtaisiksi irrallisiksi hankkeiksi, mitkä eivät välttämättä tue yhteistä päämäärää.** Ryhmänvetäjien vastauksissa ehdotetut tavoitteet, tuottavuus, laatu, tehokkuus ja korkea toimenpiteiden määrä ovat toki hyviä asioita ja ne voivat edesauttaa myös kokoonpanon sujuvuutta. Kuitenkin koko organisaation toiminnan kehittämisen kannalta, näkemys yhteisestä tavoitteesta hajaantuu liian moneen osa-alueeseen, jolloin kehittämisen tehokkuus kärsii. (Salminen 2008, Kamensky 2000.) Jos kehittämisen suunta puuttuu, huo-

mio kohdistuu liian moneen asiaan samanaikaisesti. TPM-toiminnassa ei ole tarkoitus, että kehittämistä tehdään "haulikolla ammuskellen" kuten kuviossa 39 on esitetty vaan, että kehittäminen kohdistetaan tukemaan yhteistä päämäärää.



KUVIO 39. Motorsin yhteinen TPM-tavoite on lähtenyt hajaantumaan ihmisten mielissä, jolloin lopputulos on haulikolla ammutun näköinen.

Monenlaiset vastaukset kysymykseen koskien Motorsin yhteistä tavoitetta on käytännön esimerkki siitä, kuinka viestejä tulkitaan eri tavoin kun ihmiset tarkastelevat niitä omista näkökulmistaan. Pelkät iskulauseet eivät riitä, jos ei ole yhdessä muodostettu selkeää tulkintaa, mistä on kysymys. Tarpeellisten viestien perillemenon varmistamiseksi, viestejä pitää toistaa jatkuvasti eri viestintäkanavien kautta. (Salminen 2008, 154-155, 173-174; Salomäki 1999, 32.) Myös tavoitteiden selkeys on ensiarvoisen tärkeää. Ristiriitaisten viestien lähettämistä pitää välttää. **Jotta TPM-ryhmien toiminta tukisi tehokkaasti strategisia tavoitteita ja yhteistä päämäärää, se edellyttää, että viesti tärkeistä tavoitteista on mennyt perille ja sen pohjalta tiimeissä on kyetty muodostamaan yhteisiä tavoitteita tukevia kehitystoimenpiteitä.** Asetettujen tavoitteiden toteutuminen edellyttää niiden konkretisoitumista käytännön toiminnaksi.

Muutamissa ryhmissä kaipailtiin TPM-toiminnalle konkreettisempia tavoitteita, joista ryhmien olisi muodostettava omat tavoitteensa. Kokoonpanon sujuvuus oli ollut Motorsin yhteisenä tavoitteena muutaman kuukauden ajan, mutta kaikki ryhmät

eivät olleet vielä mieltäneet sitä omakseen. Ehkä kokoonpanon sujuvuus ei ole ollut kaikkien ryhmien näkökulmasta tarpeeksi innostava ajatus, jotta se olisi synnyttänyt riittävästi muutoshalua. TPM on pitkänsitkeää puurtamista, ei projekti. Ihmiset kaipaavat kehittämiselle selvää suuntaa, pitkän tähtäimen suunnitelman, millainen tehtaan halutaan olevan viiden vuoden päästä. Esimiesten olisi kyettävä muodostamaan innostavat osastokohtaiset tavoitteet kehittämiselle. Epävarmuus kehittämisen suunnasta voi aiheuttaa sen, että kehitystyötä tehdään ”käsijarru päällä” (Kesti 2005, 115), se voi johtaa jatkuvaan puuhasteluun (Salomäki 1999, 75) tai jopa uupumukseen (Ojala 2008, 269). Sydänmaanlakan (2000) mukaan ihmiset osaavat ratkaista, miten tavoitteeseen voidaan päästä, jos he tietävät miksi jotakin tehdään.

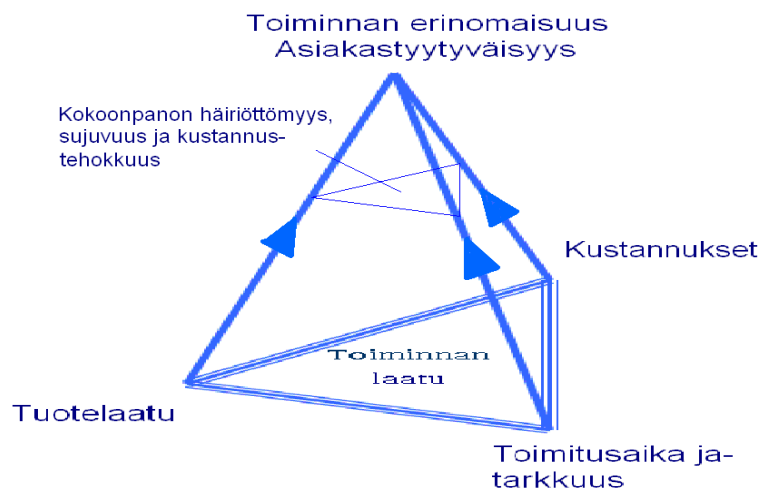
Jotta toiminta saataisiin näkymään varsinaisella asiakkaalla ja moottorin käyttäjällä erinomaisena, se edellyttää asiakaslähtöistä ajattelutapaa läpi koko organisaation niin toimistossa kuin tuotannossakin. Läheskään kaikki osastot ja ryhmät eivät ole suoraan tekemisissä loppuasiakkaan kanssa, mutta kaikilla osastoilla on sisäinen asiakas eikä laatuketju saa katketa missään vaiheessa. (Lecklin 2006, 80-81; Borgman & Packalén 2002, 116.) Kuvio 40 esittää eri osastojen muodostamaa laatuketjua. Sisäiset toimittaja-asiakassuhteet toimivat hyvänä kehittämiskanavana (Salomäki 1999, 105). Todellinen asiakasta palveleva toiminnanlaadun kehittäminen edellyttää, että jokainen TPM-ryhmä toimii asiakaslähtöisellä tavalla (Hannus 1993, 89, 91; Imai 1997, 8). Olennainen asia etenkin uusien TPM-ryhmien aloitessa on selvittää heti aluksi, mitä tavoitetta ryhmän toiminta palvelee ja mitkä ovat ryhmän asiakkaat. **Ryhmien sisäiset ongelmat ovat nekin tärkeitä, mutta omat motiivit eivät saa mennä organisaation yhteisten pyrkimysten edelle.** On tärkeää, että osaston omia asioita, työnteon esteitä, korjataan ja kehitetään, mutta niiden pitää jollakin tavalla viedä koko organisaation kehitystä eteenpäin.



KUVIO 40. Asiakasnäkökulma pitää olla jokaisen ryhmän toiminnassa.

Kokoonpanon häiriöttömyyden voidaan ajatella olevan tehtaan sisäinen välietappi matkalla kohti loppuasiakkaalla näkyvää toiminnan erinomaisuutta. Se on hyvä keino tuoda asiakaslähtöisyyttä korostava näkökulma TPM-toimintaan. Kokoonpano on läheisempi ja helpommin lähestyttävä kohde kuin loppuasiakas. Tehtaan sisällä päästään helpommin kommunikoimaan konkreettisella tasolla kehitystarpeista. Kokoonpanon sujuvuus näkyy nopeasti myös loppuasiakkaalla. **Jokaisessa ryhmässä on ihmisten ymmärrettävä oman työnsä merkitys seuraavalle työvaiheelle.** (Lecklin 2006, 127-128.) Joissakin ryhmissä oli ymmärretty, että TPM-ryhmien välinen yhteistyö auttaa ymmärtämään sisäisen asiakkaan eli seuraavan työvaiheen tarpeita. Osa ryhmistä on voinut ihmetellä, minkä vuoksi pitäisi unohtaa omat asiat ja ruveta ratkaisemaan kokoonpanon ongelmia. Siitä ei kuitenkaan ole kysymys. Molempien pitää saada esittää oma näkemyksensä asioista. Sisäinen asiakas ei ole kuningas, vaan yhteistyökumppani, jonka kanssa ongelmia ratkotaan rakentavassa yhteistyössä molempien edut ja kokonaisuus huomioiden. (Pitkänen 2000, 184-185; Borgman & Packalén 2002, 33.)

Myös loppuasiakkaan näkökulma tulisi olla esillä kaikissa ryhmissä (Pitkänen 2000, 87). Kokoonpanossakin on sisäisiä asiakkaita: eri työvaiheiden lisäksi muun muassa lähettämö. Salomäki (1999, 39) yksinkertaistaa hyvin kehitystoiminnan tavoitteen: se on laadun, ajan ja kustannusten hallinnan parantamista niin, että kehittäminen tuottaa tulosta joko suoraan tai välillisesti. Tämä muodostaa kuvion 41 tapaan pohjan toiminnan laadulle, josta myöhemmin voi seurata asiakkaalla näkyvä parempi kilpailukyky.



KUVIO 41. Asiakkaalla näkyvä toiminnan erinomaisuus edellyttää laadun, ajan ja kustannusten hallintaa jokaisessa työvaiheessa.

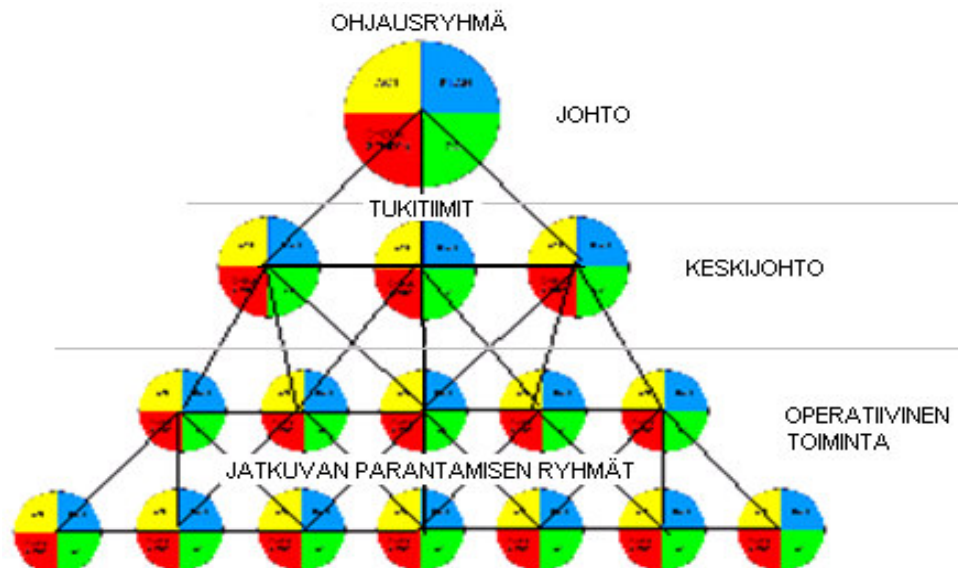
Mielestäni Salomäen kiteytys sopii erinomaisesti myös kaikkien TPM-ryhmien yleiseksi ohjesäännöksi: **Jatkuvan parantamisen tavoite on ennen kaikkea se, että moottorit ovat asiakkaalla korkealaatuisena, oikea-aikaisesti toimitettuna ja kustannustehokkaasti valmistettuna.** Jokaisen ryhmän on mietittävä, mitkä ovat parhaimpia kohteita parantaa toimintaa niin, että työ saadaan toimitettua seuraavaan työvaiheeseen laadukkaasti, kustannustehokkaasti ja oikea-aikaisesti.

Asiakasnäkökulma tavoitteiden asettelussa tuo erilaisen näkökulman tiimin toimintaan. Asiakkaalta voidaan saada nopeasti konkreettisia kehitysehdotuksia. Muutamissa ryhmissä tämä oli oivallettu. Se on luonnollinen tapa kehittää toiminnan laatua. **Sisäistä asiakkuutta ei saa ymmärtää niin, että omia töitä siirretään toiselle ryhmälle, vaan tarkoitus on, että ongelmiin etsitään ratkaisuja yhdessä ja yhdessä huolehditaan myös asioiden toteutuksesta.** Tarkoitus yhteistyön tiivistämisellä ei ole lisätä kenenkään työmäärää, vaan pikemminkin vähentää kokonaistyön määrää. Ryhmien välisellä yhteistyöllä voidaan saada paremmin välitettyä asiakasnäkökulma koko toimintaketjun läpi. Asiakslähtöinen ajattelutapa ja sisäinen asiakkuus tulisi olla koko organisaatiolla kirkkaana mielessä. Jokaisen pitäisi tietää kenelle he tekevät töitä, mikä on seuraava työvaihe eli prosessin asiakas. Asiakkaan ja organisaation kannalta on yhdentekevää, missä työvaiheessa toimistossa tai tuotannossa ongelmia syntyy. Salomäki (1999, 98) kehottaa kohdistamaan kehittämistyön kokonaisuuteen, mutta toteaa, että väistämättä käytännön kehittämistyö kohdistuu välillä hyvinkin pieniin yksityiskohtiin. Tutkimuksen perusteella kehityskohteet eri TPM-ryhmien välillä ovatkin hyvin erilaisia osastosta ja ryhmästä riippuen.

TPM-tiimiorganisaation erityislaatuinen piirre on se, että TPM-tiimit ovat yleensä tavanomaisten työryhmien tapaan osastokohtaisia ja siten organisatoristen rakenteiden mukaisia (Nakajima 1984). Siinä on omat etunsa, mutta heikkous lienee se, ettei se poista funktioihin jaetun organisaatorakenteen heikkouksia. Riski on, että toiminta on yhä lokeroitunutta ja osastojen omat intressit estävät huomioimasta kokonaisuuksia ja näkemästä asioita samalla tavalla. Tämän vuoksi TPM-koordinaattorien rooli muodostuu tärkeäksi, jotta tieto liikkuu eri osastojen ja ryhmien välillä.

Funktionaalisen organisaation puitteissa asioita tarkastellaan enimmäkseen omista toiminnallisista lähtökohdista. TPM-toiminnassa funktionaalisen ajattelun rinnalla kannattaa suosia myös tiimiorganisaatiomaista toimintaa ja toimia enemmän yhteistyössä pyrkien yhteisiin tavoitteisiin. **Ryhmät voivat hyvin toimia pääasiassa osastokohtaisina, mutta keskusteluyhteys niiden välillä pitää saada toimivammaksi. Ryhmissä tulee nostaa rohkeasti esille yhteisiä ongelma-alueita, joita voitaisiin ratkoa määräaikaissa eri osastojen edustajia sisältävissä TPM-tiimeissä.**

Otala ja Ahonen (2003, 144) ja Vanhala ym. (1997, 146) suosittelevat osastorajat ylittävää yhteistyötä yrityksissä. Tiimien välisen ja erityisesti eri tukitiimialueiden yhteistyön lisääminen lienee yksi avaintekijä, jolla toimintaa voitaisiin saada ohjattua strategisia tavoitteita paremmin tukevaksi. Motorsin pitkäaikainen TPM-koordinaattori totesi keväällä 2009 eläkkeelle jäädessään viimeisessä TPM-palaverissaan osastojen välisten ”tiiliseinien” olevan yhä vahvat ja kehotti ihmisiä rohkeasti mukaan muihin ryhmiin keskustelemaan yhteisistä asioista (ABB 2009). Sydänmaanlakan (2004) mielestä organisaatio tulisi olla verkosto hyvin toimivia tiimejä. TPM-organisaation voisi olla TPM-ryhmien muodostama yhteistyöverkosto, kuten kuviossa 42 esitetty, vaikka ryhmät toimisivatkin pääasiassa omien funktioidensa puitteissa.



KUVIO 42. TPM-ryhmien muodostama jatkuvan parantamisen yhteistyöverkosto.

7.4 Vastuunjako ryhmissä

Jatkuvan parantamisen toimintamallin tulisi tukea työntekijöiden ideoiden kohdistamista yrityksen tavoitteisiin. Jos ehdotukset kohtaavat jatkuvasti esteitä tai byrokratiaa, kehitysideoita ei viitsitä kovinkaan innokkaasti tehdä. (Borgman & Packalén 2002, 27-28.) Perinteisen aloitetoiminnan heikkouksia ovat suurien keksintöjen tavoittelu ja byrokraattinen toimintamalli (Ojala & Ahonen 2003, 120-121; Larikka ym. 2007). Ryhmissä pitäisi olla riittävät valtuudet aloitteiden eteenpäin viennissä. Ideoiden esittäjät voisivat ottaa enemmän vastuuta myös ideoiden toteutuksesta. Osa ryhmänvetäjistä näki hankaluuksia myös TPM-toiminnan kautta ideoiden eteenpäin viennissä. **Koettiin, että tärkeätkin asiat kaatuvat byrokratian rattaisiin, vaikka organisaation pitäisi tukea ideoiden nopeaa toteutusta, mikä näkyisi nopeammin myös parantuneena toimintana ja tuloksena.** Robinson ja Schroeder (2003, 128, 134) pitäisivät tärkeänä päätösten tekoa alhaisimmalla mahdollisella tasolla, mikä johtaa parempaan lopputulokseen ja vapauttaa johtajat keskittymään oikeisiin asioihin.

Useissa vastauksissa tuli esille, että TPM-ryhmien työlistalle nostamat asiat tulevat pääasiassa ryhmänvetäjien hoidettaviksi. Nykyisin puhutaan, että johtaminen on palveluammatti ja esimiesten tehtävä on varmistaa organisaation jäsenten toimintaedellytykset ja kehittyminen (Sydänmaanlakka 2004, 121, 212; Salminen 2008, 238-240). **Edellytysten luonti on tärkeää, mutta se ei kuitenkaan tarkoita, että TPM-ryhmissä esimiehen tulisi jatkuvasti yksin korjata virheitä ja tehdä parannuksia.** Salminen (2008, 112) kehottaakin keskijohtoa ja esimiehiä arvioimaan olisiko oman suorittamisen sijaan järkevämpää luoda alaisille edellytykset tehdä kehitystoimenpiteitä. Esimiehen rooli muuttuu valmentajaksi, kun tiiminjäsenet voivat ottaa esimiehen hoitamia ongelmia ratkaistavakseen. Ongelmanratkaisu onnistuu parhaiten prosessin työntekijöiden toimesta. (Lecklin 2006, 61, 237.)

Useissa TPM-ryhmissä on muodostunut käytännöksi, että työntekijät tekevät ehdotuksia, joita esimies tai kehitysinsinööri toteuttaa. Tällainen työnjako on luonnollinen, jos työntekijöillä ei ole riittävästi aikaa kehittämiseen tai jos ryhmän jäsenillä ei ole valtuuksia toteuttaa parannuksia (Robinson & Schroeder 2003, 112). Nykyisin puhutaan myös valmentavasta johtamisesta, missä selvillä tavoitteilla ohjataan

ihmisten tekemistä ja esimies auttaa ihmisiä tekemään asioita (Ojala & Ahonen 2003, 123).

Jotkut ryhmänvetäjät olivat maininneet keskittyvänsä jakamaan työlistalle otettavat asiat tasaisesti ryhmänjäsenten kesken. Itse tekemisen ja vastuun jakamisen rajan löytäminen onkin ensiarvoisen tärkeää menestyksen kannalta. Ryhmänvetäjän tulee selkeyttää tavoitteet, poistaa esteitä ja luoda mahdollisuuksia osallistumiseen. Monesti ryhmän onnistuminen riippuu siitä, kuinka hyvin ryhmänvetäjä onnistuu löytämään tasapainon itse tekemisen ja muilla teettämisen välillä. (Katzenbach & Smith 1998, 147-148.) Vastuu tehtävien suorittamisesta jakaantuu TPM-ryhmissä usein samoille henkilöille. Pitkänen (2000), Sydänmaalakka (2004), Kesti (2005) ja Salminen (2008) kannustavat esimiehiä hyödyntämään tehokkaammin ihmisten osaamista. Osa työlistoilla olevista asioista lienee sellaisia, joiden toteuttamiseksi ryhmän jäsenillä voisi olla parempi tietämys kuin ryhmänvetäjällä.

Joku ryhmänvetäjä kertoi valitsevansa esimiehenä itse työlistalle otettavat asiat. Näissä ryhmissä ei varmaankaan vielä voida puhua tiimityöstä. Aina ei ole toki edes tarkoitus kehittää ryhmiä huipputiimeiksi, vaan ainoastaan tavoitella parempia suorituksia, motivaatiota ja mielekkyyttä työtehtäviin (Sarala & Sarala 1999, 156). Mielekkyyttä ei tosin saavuteta, jos ryhmänjäsenet eivät pääse itse osallistumaan työtänsä koskeviin päätöksiin (Kesti 2005, 22). Kaikki eivät tietenkään voi saada tahtoansa läpi, mutta ainakin heidän mielipiteensä tulisi ottaa huomioon (Liker 2008, 242-243). Näkisin, ettei TPM-ryhmiä ole välttämättä tarvittakaan yrittää kehittää itseohjautuviksi tiimeiksi. **Tarkoitus olisi, että kun ihmiset tietävät mitä heiltä odotetaan, he voisivat osallistua ideoiden kehittelyyn ja omaa työtänsä koskevaan päätöksentekoon sekä voisivat tarvittaessa tehdä itsenäisesti pieniä parannustoimenpiteitä.** Nyt monet ryhmistä ovat todella ryhmiä eivätkä tiimejä (Katzenbach & Smith 1993, 91). Työntekijöiden osallistumisen aste voi vaihdella suurestikin erilaisissa tiimeissä ja varmasti näin on myös eri TPM-ryhmien välillä. Ryhmissä, joissa esimies tekee päätökset muiden puolesta tai ryhmänjäsenet tekevät ehdotuksia esimiehelle, ei toimita tiimissä. Tiimityön voima on osallistumisen kautta sitoutumisessa. (Vanhala ym. 1997, 166-167.)

7.5 Pienet parannukset ja projektit

Jatkuva parantaminen perustuu suureen määrään ihmisten tekemiä pieniä parannuksia hyvin pienillä kustannuksilla. Suuremmat parannustarpeet hoidetaan yleensä investoinneilla. (Hannus 1993; Imai 1997.) Suuret investoinnit ovat aina strategisia päätöksiä. Esimerkiksi uusi toiminnanohjausjärjestelmä on erittäin suuri investointi ja uudistus. Kun projekti päätettiin, vastuu järjestelmän ylläpidosta ja kehityksestä siirtyi osastoille eli järjestelmän käyttäjille. Monet ryhmänvetäjät, varsinkin toimiston puolelta, kertoivat TPM-ryhmänsä keskittyvä jatkossa erityisesti SAP-järjestelmän kehitykseen. Hannus (1993, 69) mainitsee myös tietojärjestelmien kehityksen olevan hyvä kohde jatkuvan parantamisen ryhmille. Robinson ja Schroeder (2003) tuovat esille, että täyden hyödyn saaminen suurista investoinneista edellyttääkin suurta määrää pieniä henkilöstön tekemiä parannusideoita. Koska SAP on laaja järjestelmä, tulee varmasti esille ongelmia, jotka vaativat eri osastojen yhteistyötä ja näkemystä.

TPM-toiminnassa jatkuvan parantamisen tarkoitus on, että pysyväluontoiset osastokohtaiset parannustiimit suunnittelevat pienparannuksia, joita he voivat itse toteuttaa. Yleensä yrityksissä jatkuvan parantamisen ideat kohdistetaan kohteisiin, jotka voidaan toteuttaa omin voimin ja pienillä kustannuksilla (Larikka ym. 2007). Ryhmänvetäjien vastauksista tuli esille, että TPM-toiminta tukee hyvin tätä ajatusta. **TPM on toimiva työkalu pienparannuksiin. Ongelmia TPM-ryhmissä sitä vastoin aiheuttavat esiin nousevat suuremmat ongelmat, joihin jatkuvan parantamisen alkuperäinen ajatusmalli ei yhtä hyvin päde.** Monissa ryhmissä oli havaittu vastaan tulevan myös suurempia asiakokonaisuuksia, joihin vaikuttaminen osastokohtaisten TPM-ryhmien toimesta oli todettu tehottomaksi. Raja jatkuvan parantamisen ja muun kehitystoiminnan välillä ei ole selvä. Väistämättä tulee vastaan asioita, jotka vaativat pieniä investointeja tai osaston ulkopuolisia resursseja.

Moisio (2009) pitää jatkuvan parantamisen käsitettä niin laajana, että siihen voidaan sisällyttää melkein mitä vain pienistä yksittäisistä asioista laajoihin kokonaisuuksiin. Salomäen (1999, 45, 66) mielestä suuria uudistus- ja kehitysprojekteja tarvitaan, mutta pitkän aikavälin ihannemalli on jatkuvassa parantamisessa. Se on

riskittömin tapa, tuo pysyvää kilpailuetua ja parantaa prosessintuntemusta. Yksi ryhmänvetäjä toi tutkimuksessa esille heikon prosessintuntemuksen, jota myös voidaan jatkuvasti parantaa tavoitteellisella ja systemaattisella TPM-toiminnalla.

Osa ryhmänvetäjistä esitti parannusprojekteja ryhmätoiminnan rinnalle, mikä olisi hyvä keino viedä nopeammin toteutukseen suurempia kokonaisuuksia. **Parantamista kannattanee jatkossa tehdä nykyistä enemmän pieninä projekteina määräaikaissa TPM-ryhmissä, jotka keskittyvät vain tarkasti rajattujen ongelma-alueiden kehittämiseen.** Projektiluontoinen, useampia tiimejä koskettava kehittäminen voi vaatia ryhmien välistä kommunikointia. Osastojen välinen yhteistyö nähtiinkin monessa ryhmässä suurena haasteena.

Suuremmat parannukset vaativat monesti eri osastojen välistä yhteistyötä eikä niitä sen vuoksi joissakin ryhmissä ole otettu edes listoille. Tämä aiheuttaa sen, että toiminta luisuu epäolennaisiin ja mukavammilta vaikuttaviin pikkuasioihin, mutta tärkeimmät ja kokonaisuuden kannalta vaikuttavimmat ”ikuisuusongelmat” jäävät ratkaisematta. Samojen ongelmien pyörittely päivästä toiseen voi heikentää ihmisten motivaatiota panostaa pienempiin asioihin, kun todelliset ongelmat ovat ratkaisematta. Pitkänen (2000, 241-243) kehottaa keskittymään suurempiin asioihin ja antaa pienten satunnaisten asioiden olla. Toisaalta pienetkin asiat voivat hiertää yllättävän paljon, joten ne on syytä hoitaa pois. **Olennaista on, ettei ryhmissä keskitytä satunnaisilmiöihin vaan kiinnitetään huomio toistuvasti esille tuleviin ongelmiin. Pientenkin asioiden on tuettava kokonaisuutta.**

Jotkut ryhmänvetäjät kertoivat, ettei kaikkia asioita oteta TPM-listoille ja asioita hoidetaan palaverien ulkopuolellakin. Pienet, ryhmää koskevat parantamistoimet pitäisi saada Lecklinin (2006, 303-304) mielestä hoidettua nopeasti ilman byrokraatia. Vain asiat, joita voidaan jalostaa palaverissa ja vaativat ryhmän yhteisen näkemyksen, kannattaa tuoda sinne käsiteltäväksi. Asioiden, jotka eivät vaadi ryhmän näkemystä, nostaminen listalle ei ole välttämättä tarkoituksen mukaista, vaan pienet ”just do it” -asiat voi esimiehet hoitaa pois ilman palavereitakin. Sen sijaan suuremmat olisi hyvä kirjata ylös toiminnan tehokkuuden seurannan kannalta. Robinson ja Schroeder (2003, 189) mainitsevat myös, että asioiden ylös kirjaamisesta voi olla suurta hyötyä oman oppimisenkin kannalta. Kuitenkaan tarkoitus ei ole,

että TPM on vain esimiesten oma ”muistilista” hoidettavista asioista, vaan tarkoitus on TPM-ryhmät hyödyntävät tiimityön ja organisaation synergiaa, jolla saadaan aikaan strategista kyvykkyyttä ja kilpailuetua. Asioiden pohtiminen palaverien ulkopuolella on ideoiden jalostamisen kannalta erittäin myönteinen piirre. **Tutkimuksen mukaan käytäväkeskusteluista ideoiden ympäriltä on syntynyt hyvin kaikkien tukitiimien ryhmissä. Useiden tutkijoiden mukaan tällaiset vuorovaikutustilanteet ovat erinomaisia oppimistilanteita ja voivat saada suuria muutoksia aikaan.** (Ojala & Ahonen 2003, 145; Kesti 2005, 134; Senge 1990, 9.) Vapaamuotoisia ”koulutustilanteita” kannattaakin suosia myös TPM-ryhmien välillä. Kun asioita tarkastellaan niiden alkulähteillä, ongelmat avautuvat ihan uudella tavalla sekä kysyjälle että vastaajalle. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 170-176.)

7.6 Organisaation tuki

TPM-toiminta on organisoitu johdosta lähtien. Salomäen (1999, 78-80) mielestä johdon tärkein tehtävä on tahtonsa ilmaiseminen ja sen viestiminen. Toiminnalle on oltava tavoite, jonka saavuttamista ryhmät seuraavat määrittämällään mittareilla. Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen (TQM) tavoin on TPM-mallin toimeenpanossa ratkaisevaa kaksisuuntaisen johtamistavan (Ala-Mutka 2008) ja lattiatason pienryhmätoiminnan yhdistäminen (Nakajima 1984, 2). TPM:n tulee olla kurinalainen, mutta vapaa toimintatapa, kuten eräässä ryhmässä oli oivallettu. Nykyisellä soveltamistavalla ja -laajuudella Motorsin TPM vastaa lähinnä ”Total Productive Management” -määritelmää (Nakajima 1984) ja muistuttaa jopa enemmän TQM-mallia kuin alkuperäistä kunnossapitopainotteista TPM-mallia (Imai 1997, 9).

Moision (2008) näkemyksen mukaan juuri TQM-mallin myötä kaikkien, ja erityisesti johdon, osallistumisen merkitys laadun kehittämiseen nousi näkyvästi esille. Myös Borgman ja Packalén (2002, 23) korostavat johdon roolia jatkuvassa parantamisessa. Johdon rooli jatkuvassa parantamisen onnistumiselle voi olla jopa merkittävämpi kuin itse TPM-ryhmien toiminta. Imai (1997, 10) mielestä johto on tärkeimmässä roolissa toteutettaessa laatua, rakennettaessa toimintamalleja sekä kehitettäessä eri toimintojen välistä yhteistyötä ja laatukulttuuria. Kaikki toiminnot

vaikuttavat laatuun ja parannusideat hyödyttävät organisaatiota. **Motorsin johto on oivaltanut jatkuvan parantamisen merkityksen kilpailukyvyille ja määritellyt TPM-toiminnan strategiseksi valinnaksi parantaa kilpailukykyä.** Pieniä parannuksia jatkuvasti tekemällä saavutetaan pysyvää kilpailukykyä, kehitetään osaamista ja oppimiskykyä, parannetaan toimintaa ja säästetään. Moision (2009) mukaan jatkuvan parantamisen edellytykset on hyvin vahvat, jos johto oivaltaa tämän.

TPM-tiimiorganisaatio Motorsissa koostuu jatkuvan parantamisen ryhmistä, tukitiimeistä ja ohjausryhmästä. Osa ryhmänvetäjistä toivoi tukiorganisaatiolta vahvempaa ohjausta ja enemmän eväitä toimintaansa tukemaan. Tarkoitus on, että ryhmät saavat tukitiimeiltä nimensä mukaisesti tukea ongelmatilanteissa ja asioiden prioriteetti nousee, kun siirrytään hierarkiassa ryhmätasolta tukitiimeihin ja edelleen ohjausryhmään. TPM-organisaation ei kuitenkaan ole ”taylorilainen” organisaatio, vaan ajattelemista, suunnittelua ja päätöksiä tehdään kaikilla tasoilla.

Salomäki (1999, 78-80) näkee tukitiimien tehtävänä käytännön työn ylläpidon ja resurssien osoittamisen ryhmille. Tavoitteena on, että laatutyö näkyy yksikön mitareissa ja jatkuva parantaminen on luonnollinen osa toimintaa. Osa ryhmänvetäjistä oli tyytyväisiä koordinaattorien ja tukitiiminsä toimintaan, mutta monen ryhmänvetäjän mielestä ne eivät ole tarpeeksi hyvin vastanneet TPM-ryhmien tarpeisiin. Tuen ja asioiden edistämisen sijaan jotkin ryhmänvetäjät kokivat saavansa vain lisää töitä tukitiimissä. **Kun TPM-tiimit toimivat linjaorganisaation alaisuudessa, on riski että kiireiset operatiivisen toiminnan asiat ajavat kehitysasioiden edelle, jolloin huomio kiinnittyy enemmän päivittäisiin tulipaloihin kuin jatkuvaan parantamiseen.** Tosiasia on, että merkittävä osa esimiesten ajasta kuuluu erilaisissa palavereissa, jolloin kehitystyölle ei enää jää kovin paljoa aikaa (Robinson & Schroeder 2003, 112). Sen vuoksi tukitiimien tarkoitusta olisi syytä miettiä. Palaverien tavoite tulisi olla juuri TPM-ryhmien toiminnan tukeminen. Jos tukitiimeissä tuodaan liikaa päivittäiseen operatiiviseen toimintaan liittyviä tehtäviä, esimiehet joutuvat hankalaan tilanteeseen eivätkä pysty hallitsemaan omaa ajankäyttöään, saati sitten pitämään omalle ryhmälle antamia lupauksia. Turhautuneisuus tukitiimin toimintaan tulee ilmi muutamien ryhmänvetäjien näkemyksistä:

kiire on eikä toimintaan tahdo olla aikaa panostaa riittävästi ja monesti tuen saaminen tuntuu kestävän liian kauan.

Tukitiimien ja koordinaattorien tehtävä olisi valvoa toimintaa kokonaisuutena. Monesti ryhmät painiskelevat omien asioidensa parissa niin tiiviisti, että muun organisaation tarpeet unohtuvat, mikä on ihan ymmärrettävää. Likerin (2008, 290) mukaan ”epäjärjestys” eri toimintojen välillä on yleinen ongelma. Eräs ryhmänvetäjä ehdotti, että tukitiimi voisi tuoda kokonaisuuksia esille, joita voitaisiin miettiä ryhmissä. Lecklin (2006, 127-128) painottaakin yhteisten tavoitteiden tekemistä tunnetuksi ja toiminnan johtamista kokonaisuutena, mikä edellyttää kommunikointia ja ryhmien linkittämistä toisiinsa. Tukitiimit voisivatkin edellä mainitun ehdotuksen mukaisesti tukea ryhmien välistä yhteistyötä esimerkiksi nostamalla useita TPM-ryhmiä koskevia asioita yhdessä mietittäväksi. Tällainen yhteistoiminnallinen kehittäminen voisi auttaa ryhmiä ajattelemaan, toimimaan ja oppimaan yhdessä. (Heikkilä & Heikkilä 2001.) Tiimityö voi vaatia onnistuakseen myös yhteen sovittavaa koordinoitua (Vanhala ym. 1997, 137-138). **TPM-koordinaattorien tulisi huolehtia, että toimenpiteet tukevat toisiaan ja tieto ryhmien välillä liikkuu. Se ei kuitenkaan useiden ryhmänvetäjien mielestä ole toteutunut.** Erityisesti kokoonpanon ryhmänvetäjien mukaan koordinaattori on monesti loistanut poissaolollaan. Koordinaattorit tulisi nähdä esimiehinä ilman käskyvaltaa (Väliranta 2009) ja esimiesten tavoin myös koordinaattorien oma ajankäyttö on sanatonta viestintää muulle porukalle (Salminen 2008, 112, 158, 168; Hybels 2008, 121). Myös koordinaattorien on johdettava itseään, priorisoitava omat tehtävänsä ja tarkasteltava omaa ajankäyttöään. Toisaalta johdolla ja esimiehillä on haasteellinen rooli pitää koordinaattorien toimenkuva niin johdonmukaisena, että heillä jää muiden toimien ohessa koordinaattorin tehtävien hoitamiseen riittävästi aikaa (Robinson & Schroeder 2003, 112, 115).

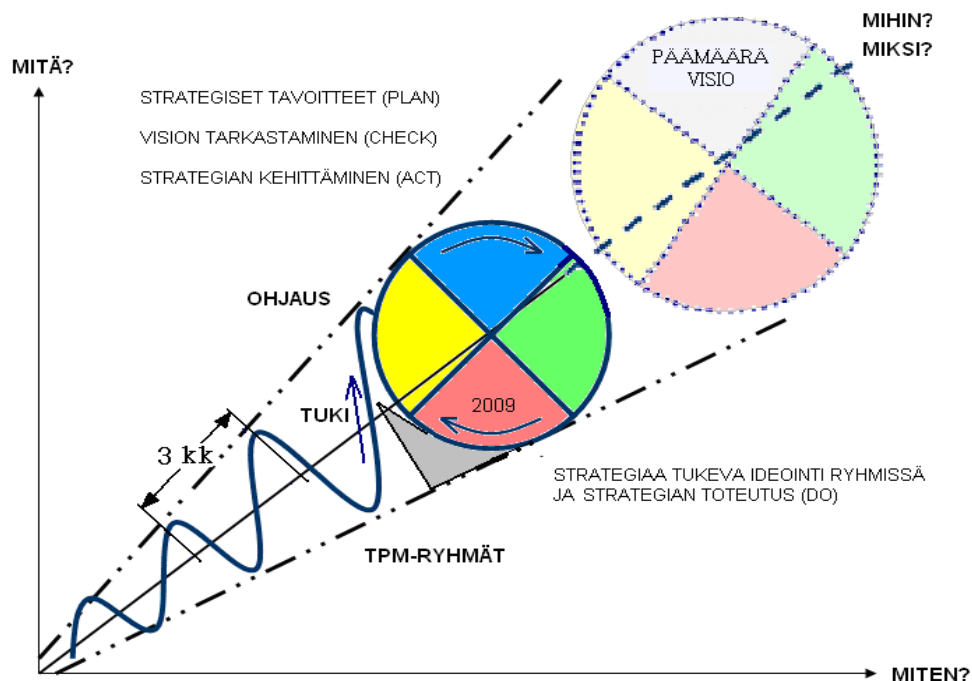
Eräs ryhmänvetäjä oli ehdottanut, että tukitiimi voisi ratkaista jämähtäneitä ongelmia. Periaate on ollutkin, että mikäli ryhmissä ei saada asioita vietyä jotakin hankalaa asiaa toteutukseen, se voidaan nostaa tukitiimin ratkaistavaksi. Periaatteessa tällainen pallottelu on turhaa byrokratiaa. Jos TPM-ryhmälle annetaan ohjausryhmässä ja tukitiimissä tavoitteet mihin pyrkiä, ja valittu asia on katsottu ryhmässä tärkeäksi ja tavoitetta tukevaksi, ei pitäisi olla enää syytä nostaa asiaa tukitiimil-

le ratkaistavaksi. Paras käytännön ymmärrys ongelmasta on kuitenkin ryhmässä. (Ala-Mutka 2008; Liker 2008; Robinson & Schroeder 2003). **Lähtökohtaisesti tukitiimin on annettava ryhmille riittävät valtuudet päättää ja toteuttaa itse parannukset ja tukitiimin tehtävänä on vain seurata, tukea ja koordinoita tiimin toimintaa.** Joidenkin tutkijoiden mielestä tiimeille pitäisi antaa valtuuksia itsenäiseen toimintaan jopa ”niin että hirvittää” (Larikka ym. 2007, 75). TPM-ryhmät kaipaavat kuitenkin koordinoitua ja ohjausta. Jos ryhmille annetaan täysin vapaat kädet toimia ilman minkäänlaista seurantaa, ajan myötä niissä voidaan ruveta kehittämään omia strategioita, mikä ei enää välttämättä tue kokonaisuutta tai toiminta johtaa osaoptimointiin (Kamensky 2000; Laamanen 2002; Salminen 2008).

Tukitiimeillä ja koordinaattoreilla on tärkeä rooli ryhmien tietämyksen tukemisessa. Muistuttaminen yhteisistä strategisista päämääristä ja niiden merkityksestä tukee ryhmien ajattelua ja motivaatiota. Monet ryhmänvetäjät kaipasivat lisää TPM-toimintaa tukevaa viestintää. Lecklinin (2006, 62) mielestä viestintää ei ole koskaan liikaa. Myönteinen ja monipuolinen, tavoitteita korostava viestintä lisää motivaatiota. Aikuisille ihmisille motivaation lähteeksi voi riittää jo se, että heillä on tarpeeksi tietoa ja toimintaedellytyksiä vaikuttaa asioihin (Vanhala ym. 1997, 151). Oman työn merkityksellisyys ja tietämys asioista vaikuttavat olennaisesti motivaatioon ja työssä jaksamiseen. Jos TPM-ryhmissä on riittävä tietämys, miksi tavoitellut asiat ovat tärkeitä, todennäköisesti ryhmät osaavat itse ratkaista, miten he pääsevät parhaiten tavoitteisiinsa. (Salminen 2008; Sydänmaanlakka 2000.) Tarkoitus ei ole, että TPM-ryhmät johtaisivat alhaalta käsin Motorsin toiminnan kehittämistä, vaan antaa ryhmille tukea ja toimintaedellytyksiä toimia itsenäisesti parhaaksi katsomallaan tavalla. Ryhmien toimintaa tulee koordinoita ja varmistaa, että tavoitteisiin päästään mahdollisimman tehokkaasti. Tarkoitus on, että selkeät tavoitteet ja johtaminen ohjaavat myös jatkuvan parantamisen toimintaa. **TPM-ryhmiltä pitää vaatia konkreettisia tuloksia, mutta samalla on huolehdittava myös ryhmien toimintakunnosta.** Tukitiimin on poistettava nopeasti toimintaedellytyksien esteet, jos ryhmänvetäjät tuovat niitä esille. Myös rakentava palaute ja johdonmukainen palkitseminen ovat osa tukitiimien roolia. Salomäen (1999, 64) mielestä valmentavan johtaminen sisältää vaatimuksia, välittämistä ja virkistämistä. Ryhmien väliset näkemuserot eri toimintaedellytysten riittävyydestä olivat suuret jopa saman tukitiimialueen sisällä. Vastausten hajonnasta voitaneen päätellä, että ryhmillä ei ole

selvää tietoa toimintansa edellytyksistä. Ryhmien toimintaedellytykset kannattaa näin ollen käydä läpi ohjausryhmässä ja tukitiimeissä.

Motorsissa toiminnanlaatua kehitetään jatkuvan parantamisen periaattein TPM-ryhmien toteuttamien pienten parannusten avulla. Se edellyttää ryhmiltä tavoitteellista ja suunnitelmallista otetta ja jatkuvaa tekemällä oppimista. Strategiatyö ei ole koskaan suoraviivaista, vaan se on paremminkin varovaista ja kokeilevaa, oppimiskokemusten tuloksia (Vanhala ym. 1997, 77). Jatkuva parantaminen voidaankin nähdä yhtä lailla jatkuvan oppimisen prosessina (Liker 2008; Borgman & Packalén 2002; Heikkilä & Heikkilä 2001). Näkisin, että TPM-toimintaa voidaan käyttää jatkuvana strategisen kehittämisen välineenä yhdistämällä Lecklinin (2006) esittämä klassisen strategian ja kyvykkyystrategian yhdistämisen näkökulma, Ala-Mutkan (2008) luikerteleva strategiaproseessi ja pyrhdyksittäin toteutettava strategisen johtamisen malli sekä Sydänmaanlakan (2000) näkemys visiosta ja strategisesta kehittämisestä. Ohjausryhmän kokoontuessa kolmen kuukauden välein, myös strategista kehittämistä olisi mahdollista toteuttaa ”pyrhdyksittäin” kolmen kuukauden jaksoissa. Strategiset tavoitteet konkretisoituvat ja pysyvät jatkuvasti ihmisten mielessä. Crosby (1982) pitää laadunparannustiimien tärkeimpänä antina ryhmässä toimimalla saatuja oppimiskokemuksia. TPM-ryhmien kokemukset voivat hyödyttää koko organisaation strategista kehittämistä ja oppimista.



KUVIO 43. Jatkuva strategisen kehittämisen ja oppimisen prosessi.

Kuviossa 43 on esitetty kuinka strategista kehittämistä voidaan kurinalaisesti, mutta vapaasti tehdä jatkuvasti TPM-ryhmien toimesta. Ohjausryhmä suunnittelee toimintaa muutamaksi kuukaudeksi eteenpäin, asettaa toiminnalle tavoitteet, varmistaa resurssit, valvoo että tavoitteisiin reagoidaan, ja määrittelee toiminnalle jälleen uudet välitavoitteet. Koko organisaation kapasiteetti otetaan käyttöön ja asioita kehitetään yhteistyössä TPM-ryhmissä verkostona. Kilpailuetua saavutetaan yhdistämällä strategiset tavoitteet ja kentältä nousevat parannusideat konkreettiseksi toiminnaksi.

Tukitiimit ja koordinaattorit tukevat ryhmiä sekä kommunikointia ohjausryhmän ja TPM-ryhmien välillä ja seuraavat, että konkreettiset toimenpiteet ryhmissä vievät ohjausryhmässä asetettuja yhteisiä tavoitteita kohti. Toimenpiteiden vaikuttavuutta seurataan ohjausryhmässä, pidetään toiminta linjassa ja tarpeen mukaan tarkistetaan kehittämisen suunta. PDCA-ideologia sekä jatkuva kokemuksista oppiminen tulee olla kaiken tekemisen taustalla. Tarkoitus on myös, että ryhmät eivät keskity jatkuvaan ongelmien korjaamiseen, vaan kokemuksia jaetaan ryhmien kesken ja parannukset ja oppimiskokemukset dokumentoidaan.

”Älykäs ratkoo ongelmia, viisas välttää niitä” – Albert Einstein

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys

Tutkimuksen tavoite oli selvittää, kuinka jatkuvaan parantamiseen ja tiimitoimintaan perustuva TPM toimii ABB Oy, Motorsilla strategiaa tukevana kehittämisen välineenä. Tutkimuksessa keskityttiin jatkuvan parantamisen pienryhmätoimintaan eri puolilla organisaatiota. Parannustiimien toimintaa pohdittiin sekä yksittäisten tiimien ja osastojen näkökulmasta että koko organisaation jatkuvan parantamisen ja kilpailukyvyn kannalta.

Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselylomakkeiden avulla, mikä on helppo tapa kerätä tutkimusaineistoa. Kyselytutkimuksille tyypillistä katoa vältettiin jakamalla kyselylomakkeet tukitiimien palaverissa kaikille läsnä olleille ryhmänvetäjille. Tutkimuksen otantaa voitaneen pitää riittävänä, koska 21 ryhmänvetäjää (87 %) vastausryhmän 24 henkilöstä palautti kyselylomakkeen. Pienellä vaivalla vastausprosentti olisi toki voitu saada korkeammaksikin. Mielestäni merkittävimmät tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat heikkoudet liittyvät tutkimuksen kysymysten puutteelliseen valmisteluun ja itse tutkimusmenetelmään. Koska vastaukset olivat lähes poikkeuksetta selkeitä, kyselytutkimukselle tyypillisiä tulkintavaikeuksia ei mielestäni ilmennyt. Joidenkin vastausten tulkintaa saattoi helpottaa useiden vuosien henkilökohtainen kokemus toiminnasta. Vastaukset pyrittiin analysoimaan mahdollisimman objektiivisesti. Yhden vastaajan vastaukset hylättiin kokonaan, koska henkilöllä ei ollut kokemusta toiminnasta eikä sen perusteella voitu olettaa, että hänen vastauksensa olisivat olleet riittävän luotettavia.

Kyselylomakkeiden mukana vastaajille jaettiin ohje, jossa kerrottiin, ettei kyselyn tarkoitus ole hakea ”oikeita” vastauksia ja kehoitettiin vastaamaan rehellisesti kritiikkiäkään kaihtamatta. Vastauksista päätellen suurin osa ryhmänvetäjistä vastasi kyselyyn rehellisesti ja hyvällä asenteella, koska vastaukset vaikuttivat asiallisilta, mutta kritiikkiäkään ei niissä vältelty. Joidenkin vastausten hajonta osoitti, että ryhmänvetäjät vastasivat kysymyksiin omista lähtökohdistaan juuri niin kuin he itse

ajattelivat. Vastauksista löytyi myös joitakin yhtymäkohtia teorioihin. Tämä osaltaan voi osoittaa vastausten luotettavuutta. Tutkimusta tehtäessä vastaajille kerrottiin, että aineistoa käsitellään luottamuksellisesti tarkoittaen, että vastaajien henkilöllisyys ei tule ilmi tutkimuksen aikana. Tämä saattoi osaltaan vaikuttaa siihen, että vastaajat ”uskalsivat” vastata kuten ajattelevat.

Tutkimus kannattaisi uusia muutaman vuoden sisällä. Ryhmien kokoonpano sekä ryhmänvetäjät voivat luonnollisesti vaihtua tutkimusten välillä. Mahdollisessa uusintatutkimuksessa on huomattava myös ryhmänvetäjien työkokemus. Nyt huomattava osa ryhmistä ja ryhmänvetäjistä oli varsin uusia, jonka voidaan olettaa vaikuttavan heikentävästi tämän tutkimuksen luotettavuuteen. Toisaalta vastaava tutkimus olisi mielenkiintoista suunnata myös muille TPM-ryhmien jäsenille, mikä antaisi todellisemman käsityksen, kuinka toiminta on ”jalkautunut”. Myös tutkijan vaihtuminen ja kokemus voi laadullisessa tutkimuksessa vaikuttaa aineiston tulkinnaan.

Keräämällä aineisto haastatteleamalla, voitaisiin paremmin varmistaa, että vastaaja on ymmärtänyt kysymykset oikein ja päästäisiin syvällisempiin vastauksiin. Tässä tutkimuksessa muutamia kysymyksiä olivat eri vastaajat tulkinneet hieman eri tavalla. Samoja aihealueita oli kuitenkin lähestytty useammalla eri kysymyksellä, jolloin päästiin arvioimaan vastausten keskinäistä samankaltaisuutta. Mikäli tutkimus halutaan uusia kyselylomaketutkimuksena, tutkimuskysymyksille olisi järkevää tehdä useampia testauskierroksia, jotta varmistuttaisiin kysymysten selkeydestä. Tyypillisten kyselylomaketutkimusten tavoin myös tämän tutkimuksen kyselylomake tuli laadittua liian hätäisesti ja suunnittelemattomasti. Tutkimuskysymysten määrä oli mielestäni riittävä, mutta kysymysten sisältöön olisi pitänyt satsata enemmän.

8.2 Keskeiset tulokset

Tämä kehittämistehtävä oli ennen kaikkea henkilökohtainen oppimisprosessi (vrt. PDSA) tuoden samalla vastauksia tutkimusongelmaan, kuinka TPM toimii strategisen kehittämisen välineenä ABB Oy, Motorsissa. Tutkimuksessa tuli esille niin

vahvuuksia kuin parannuspotentiaaliakin. Vaikka tämä kehittämistehtävä ei varsinaisesti ratkaise mitään ongelmia, uskon sen antavan ajattelun aineksia niin ryhmänvetäjille, koordinaattoreille, tukitiimeille kuin ohjausryhmällekkin.

Tutkimustulosten analysoinnin ja pohdinnan tuloksena nousi esille TPM:n vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia, jotka on SWOT-menetelmää soveltaen koostettu kuvioon 44, joka on liitteessä 2 esitetty suuremmassa koossa. Strategista kyvykkyyttä tukevia vahvuuksia kannattaa edelleen kehittää ja olemassa olevat mahdollisuudet hyödyntää sekä yhteistyössä estää tulevaisuuden uhkakuva toteutumasta.

<p>VAHVUUDET (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Johdon tuki ja osallistuminen • Valmis TPM-organisaatio • Korkea ideointiaktiivisuus • Koko organisaatio mukana • Keskustelu on vilkastunut • Yhteinen toimintatapa & pelisäännöt • Säännöllisyys & jatkuvuus • Motorsin TPM ei ole "ismi" • Hyvä motivaatio kehittämiseen 	<p>HEIKKOUEDET (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asioiden toteutus venyy todella pitkäksi • Suunnitelmallisuus (PLAN) heikkoa: <ul style="list-style-type: none"> • Nykytilan määrittäminen • Tavoitteiden & välitavoitteiden määrittely • Priorisointi, ideoiden kehittäminen ja valinta • Resurssien varmistus jne. • Tavoitteet ja päämäärä eivät ole selvät kaikille • Mittareita ei ole / niitä ei hyödynnetä • Kehittäminen on lähinnä korjaamista – ei opita virheistä • Isoja kokonaisuuksia yritetään ratkaista "yksin"
<p>MAHDOLLISUUDET (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiimiorganisaation hyödyntäminen • Energian suuntaaminen yhteisiin strategisiin tavoitteisiin • Asiakaslähtöinen toiminnan kehittäminen koko organisaatioon => toiminnan erinomaisuus • Määräaikaisten ja osastojen välisten tiimien hyödyntäminen pienissä "projekteissa" • Tekemällä oppiminen: <ul style="list-style-type: none"> • Tietämyksen, onnistumisten ja kokemusten jakaminen • Parannusten dokumentointi ja pysyvyyden varmistaminen • Painopiste korjaamisesta kehittämiseen 	<p>UHAT (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimintaa ei saada parannettua, vaan puuhastellaan yksittäisten sekalaisten asioiden parissa ilman päämäärää • Ei opita kokemuksista, vaan taistellaan samojen virheiden kanssa • Tuhlataan aikaa ja resursseja "jatkuvaan puuhasteluun" • Tuhlataan rahaa tekemällä "nice to have" –hankintoja, jotka eivät paranna kokonaisuutta • Ei nähdä kokonaisuutta vaan jokainen tarkastelee asioita omasta näkökulmastaan • Aiheutetaan turhautuneisuutta sekä organisaation sisällä että asiakkaalla

KUVIO 44. TPM-toiminnan SWOT-analyysi

Selkeä vahvuus on, että TPM-toiminnalle on Motorsissa strategiaa tukevana kehittämisvälineenä erittäin hyvät lähtökohdat. Toiminta on organisoitu, koko organisaatio on valjastettu toimintaan mukaan ja yhteiset toimintatavat on sovittu. Toiminta on saatu joka osastolla käyntiin ja tutkimuksen mukaan ihmisillä tuntuu riittävän ideoita ja motivaatiota kehittämiseen. Keskustelun herääminen ja yhteistyön

paraneminen organisaatiossa luovat alkusysäyksen ikuisuusongelmien selvittelylle ja toiminnanlaadun kehittämiseksi.

Tutkimuksessa nousi myös muutamia nykyisen toiminnan heikkouksia esille, mutta niitä ei tulisi nähdä epäonnistumisina tai ongelmina, vaan ainoastaan parannuspotentiaalina. Tukeakseen paremmin koko organisaation kilpailukykyä, toiminta pitäisi olla suunnitelmallisempaa ja systemaattisempaa kautta linjan. Nyt tavoitteet ovat hajanaisia ja ryhmiltä puuttuu selvä yhteinen suunta. Toiminnassa on liikaa puuhastelemisen makua, kun sen pitäisi olla jatkuvaa systemaattista toiminnan parantamista yrityksen kilpailukyvyn kehittämiseksi. Ryhmillä on kova kiire tehdä jotakin, mikä johtaa töiden ruuhkautumiseen.

Suunnitelmallisuutta ja systemaattisuutta tarvitaan myös tukiorganisaatiossa, jotta ryhmissä tavoitteet ovat selvät, asiat menevät suunnitellusti eteenpäin ja ryhmillä on riittävät toimintaedellytykset. Toimintaa tulee kehittää verkostona. Irrallisten asioiden kehittämisen sijaan koko organisaation pitää puhalttaa enemmän yhteen hiileen ja tarkastella kokonaisuutta asiakkaan etu huomioiden. PDCA-ajattelun tulee olla mukana kaikilla toiminnan tasoilla niin johtamisessa ja esimiestyössä kuin yksittäisten tiimien kehitystyössäkin.

Tutkimusongelman näkökulma, jatkuvan parantamisen ja strategisen kehittämisen yhdistäminen, on uusi ja hyvin kiinnostava. Näyttää siltä, että ainakaan Suomessa strategiaa tukevaa jatkuvaa parantamista ei ole vielä kovin paljon tutkittu johtuen ehkä siitä, että strategisen kehittämisen ja luovuuden yhdistäminen on vielä aika uusi lähestymistapa. Mielestäni jatkuvan parantamisen vaikuttavuutta ja erityisesti sen yhteyttä strategiaan tavoitteisiin yrityksissä, kannattaisi tutkia enemmän. Saa-man käsityksen mukaan useissa yrityksissä siitä puhutaan paljon, mutta yllättävän usein sillä ei nähdä olevan yhteyttä strategiaan pyrkimyksiin. Jatkuva parantaminen on hyvin johdettuna hyvä väline pitää strategisia tavoitteita jatkuvasti esillä ja muuttaa ne konkreettiseksi toiminnaksi.

LÄHTEET

ABB. 2009. Intranet. (<http://fi.inside.abb.com>) Luettu 23.12.2009.

Argyris, C. & Schön, D.A. 1978. Organizational learning: a theory of action perspective. Massachusetts: Addison-Wesley.

Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum.

Apilo, T. & Taskinen, T. & Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. Helsinki: Talentum.

Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.

Bureau Veritas Oy. 2009. (www.bureauveritas.fi) Luettu 6.10.2009.

Crosby, P. 1997. The Absolutes of Leadership. 1 edition. John Wiley & Sons Canada, Ltd.

Crosby, P. 1982. The purpose of teams. Philip Crosby Associates II, Inc.

Deming, W. E. 1982. Quality, Productivity and Competitive Position. Cambridge: MIT.

Hannus, J. 1993. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi: avain innovatiivisuuteen. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hybels, B. 2008. Täsmäpuhetta. Johtajuuden kieli. Hämeenlinna: Päivä Oy.

Imai, M. 1986. Kaizen: The key to Japan's competitive success. New York: McGraw-Hill.

Jalava, U. & Vikman, A. 2003. Työ ja oppiminen yrityksissä. Ongelmista ratkaisuihin. Helsinki: WSOY.

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen Suomessa eilen, tänään, huomenna. Liiketalouden aikakauskirja 1/2000. Helsinki: Liiketaloustieteellinen yhdistys ry.

Kaplan, R. & Norton, D. 2008. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum.

Karjalainen, E. 2000. Quality Knowhow Karjalainen Oy, Tilastollinen laadunohjaus – SPC –kurssimoniste.

Katzenbach, J. & Smith D. 1998. Tiimi ja tuloksekas yritys. Porvoo: WSOY.

Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Reusner AS.

Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita.

Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

Larikka, M. & Heinilä, P. & Selin, K. & Tuominen J. 2007. Tuottavuuden jatkuva parantaminen – Uusi toimintamalli esimiehille, uusia tuottavuusmenettelyjä tiimeille. Tampere: Teknologiatieto Teknova Oy.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Liker, J. K. 2008. Toyotan tapaan. Helsinki: Readme.fi.

Moisio, J. 2007. Qualitas Fennica Oy. Suomalainen laatu - minne olet matkalla? Havaintoja kenttäkierroksilta. (<http://www.qualitas-fennica.fi/artikkelit/>) Luettu 19.8.2009.

Moisio, J. 2008. Qualitas Fennica Oy. Laadunhallinnan kehitysvaiheita. (<http://www.qualitas-fennica.fi/artikkelit/>) Luettu 19.8.2009.

Moisio, J. 2008. Qualitas Fennica Oy. Ongelmien tehokas ratkaiseminen. (<http://www.qualitas-fennica.fi/artikkelit/>) Luettu 19.8.2009.

Moisio J. 2009. Qualitas Fennica Oy. SFS-tiedote. Jatkuva parantaminen – Mikä vaikuttaa onnistumiseen? (<http://www.qualitas-fennica.fi/artikkelit/>) Luettu 19.8.2009.

Moisio J. 2009. Qualitas Fennica Oy. Toiminnan kehityshankkeiden ongelmia ja haasteita. (<http://www.qualitas-fennica.fi/artikkelit/>) Luettu 8.9.2009.

Moisio J. 2009. Qualitas Fennica Oy. Lean metodiikkoja tuottavuuden parantamisessa. (<http://www.qualitas-fennica.fi/artikkelit/>) Luettu 8.9.2009.

Nakajima, S. 1984. Introduction to TPM. Total Productive Maintenance. Tokyo: Japan Institute for Plant Maintenance.

Nord, C. & Pettersson B. & Johansson B. 1997. TPM - Total Productive Maintenance med erfarenhet från Volvo. Göteborg: IVF, VOLVO.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Pitkänen, R. 2000. Mahdollisuuksien johtaminen –kehittämisestä metakehittämiseen. Helsinki: Laatu keskus.

- Robinson, A. & Schroeder D. Ideas Are Free. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum.
- Salomäki R. 1999. Suorituskykyiset prosessit – Hyödynnä SPC. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sarala, A. & Sarala U. 1996. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Helsingin yliopiston tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Senge, P. 1990. The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization. London: Random House.
- SFS. 2008. Suomen Standardisoimisliitto. SFS-EN ISO 9001:2008. 4. painos.
- SFS. 2009. Suomen Standardisoimisliitto. (www.sfs.fi) Luettu 6.10.2009.
- Silén, T. 1998. Laatujohtaminen – menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Porvoo: WSOY.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- TPM. 2009. ABB Oy Motors, TPM-esitysmateriaalit. Luettu 6.10.2009.
- Vanhala, S. & Laukkanen, M. & Koskinen, A. 1997. Liiketoiminta ja johtaminen. Helsinki: KY-palvelu.
- Venkatesh, J. 2009. An Introduction to Total Productive Maintenance. (www.plant-maintenance.com/articles/tpm_intro.shtml) Luettu 3.10.2009.
- Väliranta, J. 2009. QDC Ab. TPM-koordinaattorikoulutus 10.2.-13.8.2009. Kurssimateriaali.
- Väliranta, J. 2009. QDC Ab. Keskustelu Skövdessä 15.10.2009.

LIITTEET

LIITE 1 / 1

Tämä kyselytutkimus on suunnattu kaikille ABB Oy, Motorsin pysyvien TPM-ryhmien vetäjille. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, minkälaisena näette Motorsin TPM-toiminnan sen vahvuuksineen, heikkouksineen, mahdollisuuksineen ja uhki-
neen. Tutkimuksen tulokset analysoidaan ja niistä tehdään raportti (opinnäytetyö), joka esitetään sekä vastaajille että muulle TPM-organisaatiolle toiminnan kehittä-
miseksi.

Vastaa kysymyksiin lyhyesti ja ytimekkäästi, mielellään näkemysesesi perustellen. Tarkoitus ei ole, että pyrit antamaan ns. ”oikeita vastauksia”, vaan tärkeintä on, että esität omat mielipiteesi rehellisesti kritiikkiäkään kaihtamatta. Kiitos vastauksistanne jo etukäteen!

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eivätkä vastaajien henkilötiedot tule ilmi tutkimuksen aikana eivätkä tutkimusraportissa.

Vastaajan taustatiedot:

Työkokemus Motorsilla ___ vuotta

TPM-toiminnassa mukana ___ vuotta

TPM-ryhmänvetäjänä ___ vuotta

Kuinka usein ryhmäsi kokoontuu? ___ kertaa kuukaudessa

Kuinka monta henkilöä keskimäärin itsesi lisäksi osallistuu palavereihin? ___ hlöä

Oletko saanut TPM-toimintaan riittävän perehdytyksen? Kyllä / En

Oletko ollut mukana Motorsilla järjestetyssä TPM-koulutuksessa? Kyllä / En

Tukitiimisi? Toimisto ___ Komponenttitehdas ___ Kokoonpanotehdas ___

LIITE 1 / 2

1. Oletteko asettaneet TPM-ryhmässasi toiminnallenne tavoitteita? Jos olette, niin mitä ne ovat?
2. Onko TPM vaikuttanut Motorsin toimintaan? Jos on, mainitse jokin esimerkki!
3. Tukeeko TPM oman osastosi operatiivisia tavoitteita? Jos tukee, millä tavalla?
4. Aiotteko lähitulevaisuudessa keskittyä TPM-toiminnassa johonkin erityiseen asiaan? Jos aiotte, mihin?
5. Mainitse yksi mielestäsi tärkeimmistä omassa ryhmässasi toteutetuista toimenpiteistä.
6. Onko TPM-toiminnalla Motorsissa jokin yhteinen tavoite? Jos on, niin mikä?
7. Millä tavalla valitsette TPM-työlistalle nostamanne asiat?

LIITE 1 / 3

8. Missä / mikä on mielestäsi osastonne pullonkaula tai potentiaalisin kehityskohde?
9. Valitse alla olevasta kahdesta vaihtoehdosta ryhmänne toimintaa paremmin kuvaava vaihtoehto!
- a) Ongelmaa tutkitaan ja toimenpiteitä suunnitellaan ja harkitaan pitkään ja ennen päätöksiä. Sovittu toimenpide toteutetaan nopeasti. ____
- b) Toivotut toimenpiteet suunnitellaan ja päätetään nopeasti, jotta päästäisiin heti korjaamaan ongelma. Toteutusvaihe venyy usein pitkäksi. ____

10. Onko ryhmälläsi riittävästi

- a. valtuuksia ____
- b. aikaa ____
- c. rahaa ____
- d. resursseja ____
- e. osaamista ____
- f. motivaatiota ____ toteuttaa parannuksia?

Arvioi jokainen yllä oleva kohta asteikolla 1 - 5 (1 = ei lainkaan ... 5 = riittävästi). Lisäksi valitse mielestäsi tärkein mahdollistaja (a, b, c, d, e tai f)!

11. Kehitetäänkö TPM-toiminnan kautta mielestäsi "oikeita asioita" vai puuhastellaanko usein näennäisongelmien parissa?

12. Kuinka TPM-toimintamalli ja -työtavat soveltuvat ryhmänne tarpeisiin?

13. Hyödynnetäänkö ryhmässasi olemassa olevaa dataa / mittareita? Jos hyödynnetään, mitä ja miten?

14. Tuovatko ryhmäsi jäsenet aktiivisesti esille parannusideoita?

LIITE 1 / 4

15. Onko mielestäsi ryhmäsi onnistunut TPM-toiminnassa? Jos ei, miksi?
16. Näkyykö TPM-toiminta ryhmässäsi myös palaverien ulkopuolella? Jos näky, millä tavalla?
17. Onko TPM vaikuttanut työilmapiiriin? Jos on, miten?
18. Kuinka tärkeänä koet TPM-toiminnan osastosi kannalta?
19. Koetko itse mielekkäänä TPM-toimintaan osallistumisen? Miksi?
20. Mitkä asiat TPM-toiminnassa ovat hyvin / tukevat asioiden eteenpäin viemistä?
21. Mitkä asiat TPM-toiminnassa turhauttavat tai vaativat kehittämistä?
22. Pitäisikö TPM-ryhmien tai -tukitiimien välistä yhteistyötä tiivistää? Perustele!
23. Tukevatko TPM-tukitiimi ja -koordinaattori mielestäsi hyvin ryhmien tavoitteita ja antavatko ne riittävästi "eväitä" tulosten saavuttamiseen?
24. Kuinka TPM-toimintaa mielestäsi voitaisiin kehittää koko organisaation tavoitteita palvelevaksi toimintatavaksi?

LIITE 2

<p>VAHVUUDET (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none">• Johdon tuki ja osallistuminen• Valmis TPM-organisaatio• Korkea ideointiaktiivisuus• Koko organisaatio mukana• Keskustelu on vilkastunut• Yhteinen toimintatapa & pelisäännöt• Säännöllisyys & jatkuvuus• Motorsin TPM ei ole "ismi"• Hyvä motivaatio kehittämiseen	<p>HEIKKOUEDET (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none">• Asioiden toteutus venyy todella pitkäksi• Suunnitelmallisuus (PLAN) heikkoa:<ul style="list-style-type: none">• Nykytilan määrittäminen• Tavoitteiden & välitavoitteiden määrittely• Priorisointi, ideoiden kehittäminen ja valinta• Resurssien varmistus jne.• Tavoitteet ja päämäärä eivät ole selvät kaikille• Mittareita ei ole / niitä ei hyödynnetä• Kehittäminen on lähinnä korjaamista – ei opita virheistä• Isoja kokonaisuuksia yritetään ratkaista "yksin"
<p>MAHDOLLISUUDET (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none">• Tiimiorganisaation hyödyntäminen• Energian suuntaaminen yhteisiin strategisiin tavoitteisiin• Asiakaslähtöinen toiminnan kehittäminen koko organisaatioon => toiminnan erinomaisuus• Määräaikaisten ja osastojen välisten tiimien hyödyntäminen pienissä "projekteissa"• Tekemällä oppiminen:<ul style="list-style-type: none">• Tietämyksen, onnistumisten ja kokemusten jakaminen• Parannusten dokumentointi ja pysyvyyden varmistaminen• Painopiste korjaamisesta kehittämiseen	<p>UHAT (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none">• Toimintaa ei saada parannettua, vaan puuhastellaan yksittäisten sekalaisten asioiden parissa ilman päämäärää• Ei opita kokemuksista, vaan taistellaan samojen virheiden kanssa• Tuhlataan aikaa ja resursseja "jatkuvaan puuhasteluun"• Tuhlataan rahaa tekemällä "nice to have" –hankintoja, jotka eivät paranna kokonaisuutta• Ei nähdä kokonaisuutta vaan jokainen tarkastelee asioita omasta näkökulmastaan• Aiheutetaan turhautuneisuutta sekä organisaation sisällä että asiakkaalla