

Yrityksen toiminnan kehittämisen vaikutukset

Elisa Porkola

Opinnäytetyö
Marraskuu 2014

Liiketalous
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) Porkola, Elisa	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 17.11.2014
	Sivumäärä 56	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: X
Työn nimi Yrityksen toiminnan kehittämisen vaikutukset		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Juha Timonen		
Toimeksiantaja(t) Development Outsourcing Devos Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia yrityksen toiminnan kehittämisen vaikutuksia on mahdollista havaita jo ennen kehitysprojektin päättymistä. Tutkimuksessa selvitettiin Yritys X:n toiminnan kehittämässä ilmenneitä vaikutuksia neljä kuukautta kehitysprojektin aloittamisen jälkeen.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsitteli yrityksen toiminnan kehittämistä, siihen liittyviä kehittämistapoja ja arviointia. Tarkoituksena oli luoda yleiskatsaus toiminnan kehittämiseen ja käsitellä niitä asioita, jotka ovat merkittäviä kehitysprojektissa ja toiminnan arvioinnissa kehitysprojektin ollessa vielä käynnissä.</p> <p>Tutkimusongelmaan etsittiin vastausta kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla. Yritys X:ssä toteutettiin teemahaastattelut, joissa selvitettiin yrityksen henkilöstön havaintoja toiminnan kehittämisen vaikutuksista. Tutkimustulokset esiteltiin sanallisen käsittelyn lisäksi teemoittain taulukoissa. Toiminnan kehittämisen vaikutukset olivat havaittavissa toimitusjohtajan vaihdoksena, henkilöstössä, työnkuvassa, toimintatavoissa, toimitiloissa, ilmapiirissä ja asenteissa. Haastatteluissa kävi ilmi, että yrityksen toiminnan kehitystä ei vielä ollut arvioitu koko henkilöstön kesken.</p> <p>Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää Yritys X:n kehitysprojektin lopullisessa arvioinnissa, toiminnan kehittämisestä saatavien hyötyjen esittelyssä ja toiminnan kehittämisen kannattavuuden arvioinnissa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Toiminnan kehitys, vaikutus, arviointi, kvalitatiivinen tutkimus, teemahaastattelu, kehittäminen		
Muut tiedot		



Author(s) Porkola, Elisa	Type of publication Bachelor's thesis	Date 17.11.2014
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 56	Permission for web publication: X
Title of publication Impacts of the operational development of a company		
Degree programme Business Administration		
Tutor(s) Timonen, Juha		
Assigned by Development Outsourcing Devos Oy		
Abstract <p>The aim of this research was to find out what kinds of effects it is possible to see in the operational development of a company in the middle of the development project. The study examined the impacts that arose from the operational development four months after the beginning of a development project in Company X.</p> <p>The theoretical part of the study dealt with the operational development of companies in general, methods of development, and with how to measure the results. The aim was to cover operational development in general and discuss the subjects that were important to the development project and to assessing the success of the operation while the development was still in progress.</p> <p>The responses to the research problem were analyzed through qualitative research. Part of the personnel of Company X were interviewed in order to find out what impacts of the operational development had been detected. The results were displayed both verbally and as charts, under each theme. The impacts of the operational development affected, for example, the change of the CEO, the personnel, job descriptions, working methods, the premises, and the atmosphere and attitudes. The interviews revealed that the operational development of the company had not, yet been evaluated together with the whole personnel.</p> <p>The research results can be utilized in the final evaluation of the development project at Company X. The results could also be used in displaying the possible impacts of the operational development and in evaluating the benefits thereof.</p>		
Keywords/tags (subjects) operational development, impact, evaluation, qualitative research, theme interview		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto.....	3
2	Tutkimusasetelma.....	5
3	Toiminnan kehittäminen.....	11
3.1	Kehittämistyön prosessi.....	11
3.2	Toiminnan kehittämisen painotukset.....	13
3.3	Erilaiset kehittyvät yritykset	14
3.4	Toiminnan kehittämisen toteuttaminen	16
3.5	Toiminnan kehittämisen syyt.....	17
3.6	Kehittämiseen kannustava lainsäädäntö.....	18
3.7	Toiminnan kehittämisen keinot	19
3.8	Toiminnan kehittämisen arviointi.....	23
4	Tutkimustulokset	27
4.1	Muutoksen tarpeen kokeminen	27
4.2	Toimitusjohtajan vaihdoksen merkitys.....	29
4.3	Kehittämisen vaikutukset henkilöstön toiminnassa	29
4.4	Muutokset toimitiloissa	37
4.5	Muutokset työilmapiirissä ja asenteissa.....	38
4.6	Toiminnan kehittämisen arviointi.....	40
4.7	Toiveet kehitysprojektin jatkosta	41
5	Pohdinta.....	44
	Lähteet.....	49
	Liitteet	53

Liite 1. Haastateltaville lähetetty sähköpostiviesti	53
Liite 2. Haastattelurunko.....	54
Liite 3. Numeeristen kysymysten vastaukset.....	56

Kuviot

Kuvio 1. Muutostyön prosessi	12
Kuvio 2. Muutokset yrityksen henkilöstössä.....	29
Kuvio 3. Vaikutukset työnkuvassa	31
Kuvio 4. Vaikutukset yrityksen toimintatavoissa	33
Kuvio 5. Vaikutukset yrityksen toimitiloissa.....	37
Kuvio 6. Vaikutukset työilmapiirissä ja asenteissa	38
Kuvio 7. Toiveet tulevista vaikutuksista	41

1 Johdanto

Yrityksen toimintaa kehitetään, kun tavoitteena on esimerkiksi toiminnan tehostaminen ja kannattavuuden parantaminen. Toiminnan kehittämistä puhutaan paljon, mutta sen määrittelemisen ja suorien hyötyjen tunnistaminen voi tuottaa vaikeuksia. Toiminnan kehittämistä puhutaan myös pitkäkestoisena prosessina, jonka vaikutukset näkyvät vasta pidemmän ajan jälkeen. Nykyajan nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja yritysten nopeatempoiseen haluun kehittyä tulosten näkyminen vasta kehityksen jälkeen ei oikein sovi. Rahoille halutaan saada vastinetta mahdollisimman nopeasti. Halutaan tietää, miten toiminta on kehittynyt jo kehitysprojektin aikana ja kannattaako projektia vielä jatkaa.

Erilaiset kehittämismetodit tarjoavat valmiit läpikäytävät vaiheet ja odotettavat tulokset toiminnan kehittämisen seurauksena. Kuitenkin, kun toimintaa kehitetään hyödyntämällä erilaisia toimintatapoja ja teorioita tilanteeseen parhaiten sopivalla tavalla, toiminnan kehityksen vaikutukset eivät ole yhtä selkeästi määriteltävissä etukäteen. Toiminnan kehittämiseksi asetetaan lopputavoitteet, jotka ovat kaikkien osaprojektien, kehitystehtävien ja päivittäisten toimintojen taustalla.

Keväällä 2014 toteutettiin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon, eli YAMK-opinnäytetyön tutkimus, jonka aiheena oli yrityksen toiminnan kehitys. Tutkimusta varten haastateltiin 31 Keski-Suomessa toimivan yrityksen edustajaa ja kahta asiantuntijaa. Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi ehdotus toiminnan kehityksen määritelmäksi. Tutkimuksen pohjalta nousi tarve selvittää, millaisia vaikutuksia toiminnan kehittämisellä on.

Tässä tutkimuksessa käsitellään aluksi teorian kautta yrityksen toiminnan kehittämistä, tutustutaan kehittämistyön prosessiin, erilaisiin painotuksiin ja syihin kehittää toimintaa. Tämän jälkeen käydään läpi esimerkkejä tavoista kehittää toimintaa erilaisten menetelmien avulla. Teoriaosuuden loppuksi käsitellään

toiminnan kehittämisen arviointia. Tutkimustuloksissa käsitellään Yritys X:n henkilöstön tunnistamia toiminnan kehittämisen vaikutuksia ja ajatuksia yrityksen kehitysprojektista. Työn loppuun on koottu yhteen keskeisimmät havainnot toiminnan kehittämisen teoriasta ja vaikutuksista.

Toimeksiantajayritys

Työn toimeksiantaja on Development Outsourcing Devos Oy. Development Outsourcing Devos Oy on perustettu vuonna 2013, ja se työllistää täysipäiväisesti kaksi yrittäjää. Heidän toiminta-ajatuksenaan on olla mukana yrityksen kehittämisessä alusta loppuun saakka – lähtötilanteen kartoittamisesta lopputuloksen arviointiin ja seurantaan. Development Outsourcing Devos Oy:ssä on käytössä kattava osaaminen kehittämistyön toteuttamisesta.

Case-yritys

Tässä tutkimuksessa perehdytään Yritys X:n toiminnan kehittämiseen. Yritys X on suomalainen henkilöstöpalvelualan franchisingantaja. Yrityksellä on 15 toimipistettä ympäri Suomen ja sen yhtiöiden yhteenlaskettu liikevaihto oli vuonna 2013 noin 30 miljoonaa euroa. Yrityksen konsernin keskuksessa työskentelee 14 työntekijää, tytäryhtiöissä yhteensä 10 henkilöä ja lisäksi yritykseen on liitettyinä franchisingyrittäjiä ja heidän alaisiaan noin 25.

Yritys X:n toiminnan kehittäminen aloitettiin kesäkuussa 2014. Yrityksen toimintaa kehitetään kehitysprojektina, jossa yhdistellään erilaisia kehittämismenetelmiä ja sen toteutus on aloitettu konsernin keskuksessa. Kehitysprojekti alkoi toimitusjohtajan vaihdoksella ja haastatteluhetkellä yrityksessä oli yhteistoiminta- eli yt-neuvottelut käynnissä. Viimeisen neljän kuukauden aikana työntekijöiden työtehtäviä on muutettu ja kehitysprojektia varten on perustettu muutosjohtoryhmä. Yrityksessä on käynnissä myös muun muassa franchisingkäsikirjaan liittyvä projekti.

2 Tutkimusasetelma

Tutkimusongelma, -kysymykset ja tutkimuksen tavoitteet

Yrityksen toiminnan kehittäminen ei tapahdu hetkessä. Se vaatii suunnittelua, asioiden selvittelyä, tavoitteiden asettamista, kehitystapojen päättämistä, kehitykseen sitoutumista, kokeiluja, epäonnistumisia, oppimista ja paljon muuta. Kuitenkin, vaikka toiminnan kehittäminen on pitkä prosessi, yrityksissä halutaan nähdä tuloksia jo ennen kehitysprojektin loppumista, kehittämisen ollessa vielä kesken. Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan tähän ongelmaan.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, onko toiminnan kehittämisestä mahdollista saada tuloksia kehitysprojektin ollessa vielä käynnissä ja jos on, niin millaisia positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia toiminnan kehittämisellä on havaittavissa neljän kuukauden jälkeen siitä, kun yrityksen toimintaan on lähdetty systemaattisesti kehittämään. Tutkimuksessa keskitytään yhdessä yrityksessä toteutettavaan kehittämisprojektiin, joka vaikuttaa koko yritykseen. Tarkoitus on selvittää kehitettävässä yrityksessä työskentelevien ihmisten havaintoja toiminnan kehittämisen vaikutuksista. Samalla käydään läpi haastateltavien ihmisten ajatuksia yrityksessä käynnissä olevasta kehitysprojektista ja siitä, kuinka kehitysprojektiä on arvioitu. Tavoitteena on, että tutkimustulokset muodostavat aidon kuvan toiminnan kehityksen vaikutuksista yrityksen toimintaan ja mahdollisesti osoittavat myös sen, kuinka kehitysprojektin ollessa vielä kesken, suunnitellut ja odotetut tavoitteiden saavuttamiset ovat vielä tekovaiheessa.

Tutkimusta ohjaavia kysymyksiä ovat: Onko yrityksessä mahdollista nähdä toiminnan kehityksen vaikutuksia, kun kehitysprojekti on vielä kesken? Millaisia vaikutuksia toiminnan kehittämisestä on nähtävissä neljän kuukauden jälkeen kehitystyön aloittamisesta? Miten toiminnan kehittämistä ja sen vaikutuksia voidaan arvioida?

Tutkimusote ja -menetelmät

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata todellista elämää. Tutkittavaa kohdetta pyritään käsittelemään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja löytämään tosiasioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 163.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tarpeen, tai edes mahdollista, tutkia suurta joukkoa (Alasuutari 1999, 39). Tällöin aineiston laatu on tärkeämpää kuin tulosten määrä. Kun tarkasteltavaa ilmiötä tutkitaan ja käsitellään, käytetään sanoja ja lauseita. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole pyrkiä asian yleistykseen, vaan ymmärtää ilmiötä syvällisesti. (Kananen 2008, 24–25, 35)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on pelkistää havaintoja ja tulkita niitä. Sen merkittävä piirre on havaita erot eri ihmisten ja havaintoyksiköiden välillä. Nämä tekijät antavat suuntaa tulkinnalle siitä, mikä on syy asioiden takana ja mikä auttaa niiden ymmärtämisessä. Jotta tutkimus ei kuitenkaan paisuisi mahdottoman suureksi, tutkimuksen tekijän täytyy asettaa tutkimukselle olennaiset kysymykset, joihin hän haluaa havainnoillaan vastauksen. (Alasuutari 1999, 42–43.)

Toiminnan kehityksen vaikutuksia käsittelevä tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, sillä tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esiin kehityksessä mukana olleiden ihmisten näkemyksiä toiminnan kehittämisen vaikutuksista heidän yrityksessään. Tutkimuksessa toteutuu myös muita kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä: tutkimuksen aineisto kerätään muutoksessa mukana olevilta ihmisiltä teemahaastattelulla, tutkimus ei perustu teoriaan tai hypoteesiin, tutkimuksen kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti ja tutkimussuunnitelma kehittyy tutkimuksen aikana. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 164.)

Tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelua, jossa haastattelun teemat ovat valmiina, mutta kysymysten muotoa ja järjestystä ei ole määrätty (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 207–208). Haastatteluun mukaan valitut teemat käydään yhdessä

läpi haastateltavan kanssa ennen haastattelun alkua. Teemojen kautta halutaan varmistaa, että kaikki tutkimuksen kannalta merkittävät osatekijät tulee käytyä läpi. (Kananen 2008, 74.) Teemahaastattelujen kautta tutkimuksessa halutaan ilmaista haastateltavien todelliset ajatukset ja kokemukset tutkittavasti ilmiöstä, jotta sen erilaiset vivahteet saataisiin esiin mahdollisimman kattavasti ja luotettavasti. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 128.)

Haastateltavat henkilöt valitaan teoreettisella otannalla. Tutkimuksen informantit eli tutkijalle tietoja jakavat henkilöt valitaan määrättyjen kriteerien pohjalta, jotka heidän tulee täyttää. Heidän tietojensa tulee vastata sitä, mitä tutkimusongelmalla halutaan selvittää. Tavoitteena on valita henkilöt, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä eniten ja joilta on mahdollista saada tutkittavan ilmiön kannalta paras tieto. Tutkimuksen saturaatio eli kylläntyminen auttaa määrittelemään riittävän haastattelujen määrän. Kun uudet havaintoyksiköt eivät enää tuota tutkimukselle uutta tietoa, tutkimuksen aineiston määrä on riittävä. (Kananen 2008, 35–37.)

Haastattelun ongelmakohtana on, että haastateltava voi antaa ”sosiaalisesti suotavia vastauksia” tai hän voi kokea haastattelutilanteen ahdistavaksi tai pelottavaksi. Tällaisessa tilanteessa todelliset mielipiteet ja ajatukset eivät välity vaan ovat vahvasti tilanteen muovaamia. On kuitenkin tärkeää huomata, että haastattelututkimus on aina tilannesidonnainen: haastateltava voi vastata kysymyksiin eri tavoin kuin hän vastaisi toisenlaisessa tilanteessa. Tämä vaikuttaa tulosten luotettavuuteen ja yleistämiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 207–208.)

Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on tärkeää pohtia, kuinka objektiivisesti tutkittavaa ilmiötä on voitu tarkastella. Tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa tutkimuksessa mukana olevat muuttujat: tutkija, tutkimuksen kohde ja valitut

tutkimusmenetelmät. Tutkija valitsee tutkimusmenetelmät ja ohjaa tutkimusta omien arvostustensa, ennakkoluulojensa ja valintojensa perusteella. Objektivisuus kuitenkin muodostuu siitä, että tutkimuksen subjektiivisuus tiedostetaan. (Kananen 2008, 121.)

Tutkimuksen validiteetin varmistamiseksi täytyy huolehtia, että tutkimuksessa tutkitaan niitä asioita, joita on tarkoituksenmukaista tutkia. Tutkimuksen sisäinen validiteetti muodostuu käsitteiden ja tulkinnan virheettömyydestä, kun taas ulkoinen validiteetti käsittää tutkimuksen siirrettävyyden eli sen, kuinka hyvin se voidaan yleistää vastaaviin tilanteisiin (Kananen 2008, 123). Tutkimuksen käsitevalidiuden varmistamiseksi on tärkeää, että tutkittavasta ilmiöstä tunnistetaan keskeiset piirteet tai teoriasta osataan tuoda tutkimuksen kannalta olennaisimmat käsitteet (Hirsjärvi & Hurme 1995, 129).

Reliabiliteetti eli mittaustulosten toistettavuus paranee, kun tutkimuksen eteneminen on dokumentoitu tarkasti. Kun toinen tutkija päätyy tutkimusta uudelleen toteuttaessa samoihin tutkimustuloksiin ensimmäisen kanssa, tulosten mahdollisuus sattumanvaraisuuteen kapenee ja tulosten reliabiliteetti vahvistuu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 231.)

Tutkimuksen toteutus

Tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita selvittämään, ovatko haastateltavat huomanneet toiminnan kehityksen vaikutuksia omassa ja työtovereidensa työssä, ja mitä he ovat tunnistaneet yrityksen toiminnan kehittämisen vaikutuksena. Haastattelussa kysyttiin muun muassa asenteita ennen kehitysprojektin alkua, kokemuksia muutoksen tarpeesta ja siitä, missä kehitys on havaittavissa ja miten muutosta on arvioitu. Lopuksi haastateltavia pyydettiin antamaan numeerinen arvio yrityksen tilanteesta ennen toiminnan kehittämistä, haastatteluhetkellä, ja arviota

tilanteesta kehitysprojektin päätyttyä. Lisäksi haastateltava sai kertoa asteikolla 1–10 tyytyväisyytensä käynnissä olevan kehitysprojektiin.

Yritys X:n toimitusjohtaja vastasi työntekijöiden informoinnista. Työntekijöille ilmoitettiin, että tutkimushaastattelut tullaan toteuttamaan valittuna ajankohtana. Ennalta valituille haastateltaville lähetettiin haastatteluja edeltävä päivänä sähköpostiviesti (liite 1), jossa muistutettiin tutkimuksen tekijän saapumisesta ja haastattelujen toteutumisesta. Viestissä kerrottiin haastattelun teemat ja pyydettiin haastateltavia varaamaan haastatteluille aikaa 30–45 minuuttia.

Haastattelut toteutettiin konsernin keskuksessa lokakuussa 2014, kun kehitysprojektin alusta oli kulunut noin neljä kuukautta. Haastattelutilanteessa pyrittiin luomaan luottamus haastattelijan ja haastateltavan välillä, jotta vastaukset olisivat totuudenmukaisia. Jokainen haastattelu toteutettiin haastateltavan omassa työhuoneessa yksilöhaastatteluna työpäivän aikana. Ennen haastattelun aloittamista haastateltavalle kerrottiin tutkimuksen teemat ja se, miten vastauksia käsitellään, ja pyydettiin lupaa haastattelun äänittämiseen.

Haastattelupäivän aikana ennalta suunnitellut haastattelut kokivat pieniä muutoksia, kun eräs haastateltava ei aikataulullisista syistä ehtinyt haastateltavaksi. Paikalla oli kuitenkin toinen työntekijä, jonka kanssa ei aiemmin ollut sovittu haastattelusta. Hän vastasi haastateltaville asetettuja kriteerejä ja valittiin poisjääneen haastateltavan tilalle. Haastatteluun valikoitui lopulta kuusi henkilöä, jotka kaikki ovat olleet mukana yrityksen muutosjohtoryhmässä. Haastateltavat ovat työskennelleet yrityksessä ennen kehitysprojektin aloittamista eripituisia aikoja. Pitkäkestoisin työsuhde on kestänyt noin 14 vuotta, muutamat ovat olleet yrityksessä kuudesta yhdeksään vuotta, ja kaksi haastateltavaa on työskennellyt yrityksessä alle vuoden.

Tutkimuksen tekijällä oli käytössä valittujen teemojen ympärille rakennetut kysymykset (liite 2), jotka mukautuivat haastattelutilanteen mukaan ja joiden lisäksi

haastateltaville esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Kaikki haastattelut äänitettiin ja litteroitiin tutkimuksen kannalta merkitsevästi sanatarkasti jättämällä kuitenkin pois täytesanat ja ylimääräiset äännähdykset. Litteroinnin tasoon vaikutti tarve keskittyä vain haastattelujen asiasisältöön. (Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely 2014.)

Tutkimustulosten analysointivaiheessa haastateltujen vastaukset jaettiin neljään ilmenneeseen teemaan: tilanne ennen kehitysohjelmia, toiminnan kehityksen vaikutukset, kehityksen arviointi ja toiveet yrityksen tulevaisuudesta. Esiinnousseet toiminnan kehittämisen vaikutukset jaoteltiin vielä haastatteluissa ilmenneiden uusien teemojen mukaisesti, jotka käsitellään tutkimustuloksissa.

3 Toiminnan kehittäminen

Toiminnan kehittäminen on muutoksen aikaansaamista yrityksen tavassa toimia. Kankaisen (2014, 44) YAMK-opinnäytetyössä toiminnan kehitys on määritelty systemaattiseksi toiminnaksi toimintatavan muuttamiseksi tavoitteellisesti ja mitattavasti. Sen mukaan toiminnan kehitys on jatkuvaa, resursoitua ja kokonaisvaltaista. Roukala (1998, 11) määrittelee yrityksen toiminnan kehittämisen niin, että yrityksen omaa toimintaa kehitetään, jotta työtehtävät toteutettaisiin aiempaa paremmin. Tällöin liiketoiminnan kannattavuus ja asiakastyytyväisyys paranevat. Edellytyksenä määritelmälle on, että yrityksessä tunnetaan nykyiset ja tulevaisuudessa tavoiteltavat työtehtävät. Toimintaa kehitettäessä tuloksia on myös pystyttävä mittaamaan. Tavoitteiden selvittämiseksi on tärkeää tietää, mitkä asiakkaiden vaatimukset ovat nyt ja ennustettava myös tulevat.

3.1 Kehittämistyön prosessi

”Sanoihin kehittää ja kehittäminen sisältyy myönteisiä miellelyhtymiä. Niihin liittyy ajatus muutoksesta nykytilasta kohti jotakin parempaa, kehittyneempää.”

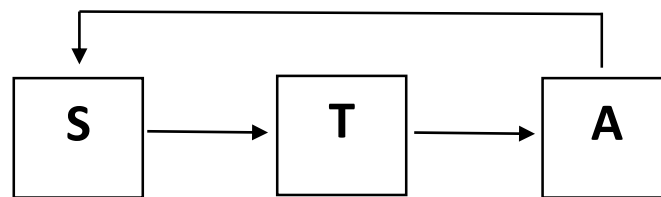
(Seppänen-Järvelä 1999, 90, mukaillen Jalava & Virtanen 1996).

Yrityksen toiminnan kehittäminen tarkoittaa totuttujen toimintatapojen muuttamista. Muutokset voidaan jakaa esimerkiksi kolmeen ryhmään: Vähittäinen muutos, radikaali muutos ja fuusio-fissio. (Mattila 2007, 16.) Toinen tapa on jakaa yrityksen uudistukset nopeaan muodonmuutokseen, toimintatapojen uudistamiseen tai vähittäiseen parantamiseen ilman suuria muutoksia (Kalin 2010, 108–109).

Yrityksen kehitystoimet lähtevät muutostarpeen tunnistamisesta. Yhdessä muutoksen analysoinnin ja toimivan viestinnän kanssa ne muodostavat pohjan

onnistuneelle kehitysprojektille. Kun muutostarve on todellinen ja perusteltu, henkilöstö saadaan sitoutettua kehitystyöhön. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 32.)

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 23) yksinkertaistettu malli, kuvio 1, kuvaa kehittämistä muutostyön prosessina. Prosessin vaiheet ovat suunnittelu (S), toteutus (T) ja arviointi (A). Kun kehittämistyötä tarkastellaan prosessina, voidaan huomio kiinnittää erikseen jokaiseen vaiheeseen, jolloin tärkeät osatekijät eivät jää huomiotta. Samalla voidaan keskittyä asioihin, jotka tulisi tehdä ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Suunnitteluvaiheessa selvitetään, mitä ollaan kehittämässä, mitkä ovat tavoitteet ja miten ne saavutetaan. Toteutusvaiheessa suunnitelma pistetään käytäntöön ja arviointivaiheessa tarkastellaan kehittämisen onnistumista. Tässä vaiheessa syntyy usein jo tarve aloittaa uuden kehittämisprosessin suunnittelu.



Kuvio 1. Muutostyön prosessi (Ojanen, Moilanen & Ritalahti 2009, 23)

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 12) näkevät yrityksen jatkuvan toiminnan kehittämisen yrityksen menestystekijänä. Toiminnan kehittämisen kautta yritys voi esimerkiksi kehittää uusia tuotteita tai palveluita, sisäistää asiakkaiden toiveiden muutokset ja tehostaa omaa toimintaansa. Lanning, Roiha ja Salminen (1999, 26–27) nimeävät neljä kohtaa, jotka muodostavat pohjan onnistuneelle kehitystoiminnalle. Näitä ovat kehittämisen tahto, kyky, mahdollisuus ja kurinalaisuus. Yhdessä nämä neljä osatekijää tukevat toisiaan ja mahdollistavat kehitysprojektin onnistumisen.

Sisäinen kehitysprojekti on projekti, jossa yritystä kehitetään sisältä päin. Lanning, Roiha ja Salminen (1999, 23) viittaavat Mikkelsenin, Olsenin ja Riisin (1991)

huomioihin yrityksen sisäisten kehitysprojektien erikoispiirteistä. Huomioitavaa on esimerkiksi, että sisäisten kehitysprojektien onnistumisen kannalta on olennaisen tärkeää, että kehittymistä ja oppimista tapahtuu henkilöstössä ja organisaatiossa. Lisäksi kehitysprojekteissa on kilpailtava resursseista ja mielenkiinnosta muiden päivittäisten toimintojen kanssa.

3.2 Toiminnan kehittämisen painotukset

Yrityksen toiminnan kehittämisessä täytyy kiinnittää huomiota kahteen tärkeään näkökulmaan: 1) mitä muutetaan ja milloin ja 2) miten muutetaan. Näiden näkökulmien sisältä on tunnistettu yhteensä kahdeksan vastakkain asettuvaa paria, jotka määrittelevät kehittämisen toteuttamista. Teoriassa näitä pareja käsitellään usein toisensa poissulkevasti, mutta käytäntö osoittaa niiden tukevan ja vahvistavan toisiaan. (Seo, Putnam & Bartunek 2004)

Kehittämistyön kohteen valinnassa neljä vastakkaista paria ovat yksilö/ryhmä ja koko organisaatio, sisäinen ja ulkoinen, ihmiset ja teknologia, sekä ensimmäinen ja toinen järjestys (engl. first-order ja second-order), jolloin hyödynnetään joko jo olemassa olevaa tietoutta tai muutos perustuu uuden oppimiselle. Yrityksen kehittämisprosessin sisällä on lisäksi neljä vastakohtaa, jotka vaikuttavat yrityksen tapaan toteuttaa muutos käytännössä. Tällaisia vastakohtia ovat negatiivinen ja positiivinen, jatkuva ja vaiheittainen, ennakoiva ja reagoiva, sekä avoin ja suljettu. (Seo, Putnam & Bartunek 2004.)

Toiminnan kehittämiseen ovat aina vaikuttaneet ajankohtaiset vallitsevat käsitykset ja laajalle levinneet opit (Seo, Putnam & Bartunek 2004). Kehittäminen ei koskaan tapahdu irrallaan sen toimintaympäristöstä, vaan ympäristö muokkaa kehittämisen tavoitteita ja painotuksia. Ajankohtaisia kehittämiseen vaikuttavia trendejä ei usein

tehdä näkyviksi, mutta ne vaikuttavat ajatuksen suuntaamiseen ja toiminnan ohjaamiseen. (Seppänen-Järvelä 1999, 100–101.) Seo, Putnam ja Bartunek (2004) tunnistavat yrityksen kehittämisessä kolme erilaista painotusta, joissa aiemmin mainitut vastaparit ilmenevät. Ensimmäinen kehittämisaalto alkoi 1950-luvun lopulla. Samalla levisi laajempaan käyttöön käsite organisaation kehittäminen jonka Beckhard (1969) määritteli koko organisaation laajuiseksi, suunnitelluksi ja ylhäältä johdetuksi toiminnaksi yrityksen tehokkuuden ja toimintakyvyn parantamiseksi puuttamalla yrityksen prosesseihin hyödyntämällä tietoa käyttäytymispsykologiasta.

Toinen kehittämissuunta lähti liikkeelle 1980-luvulla, kun yritysten toimintaympäristö muuttui globalisoitumisen ja talouden epävakauden myötä. Muutoksen keskus siirtyi yksilöistä koko organisaatioon ja tehokkaaseen, nopeatempoiseen kehittämiseen. Kolmas kehittämisliike sai alkunsa 1980-luvun lopulla ja otti vaikutteita molemmista aiemmista vaiheista. Tässä kehittämisen suunnassa on tunnistettavissa vielä kaksi eri luokkaa, joita ovat oppiva organisaatio ja Appreciative inquiry, jossa keskitytään muutoksen menestystekijöihin. (Seo, Putnam & Bartunek 2004.)

3.3 Erilaiset kehittyvät yritykset

Riitta Kalinin (2010, 112–113) mukaan yritykset voidaan jakaa uudistumiskykynsä mukaan neljään ryhmään (mukailtu M. Luoma, *Organisaation tunnetila* (2009)). Ensimmäinen ryhmä on paikalleen jumittuneet. He ovat esimerkiksi suojatun kilpailutilanteen kautta saaneet aseman, joka on tuonut mukanaan menestystä vaikka toimintaa ei kehitettäisikään. Tässä tilanteessa ongelmat kielletään ja organisaatiossa esiintyy pelkoa ja epäluuloa. Toisessa ryhmässä ovat muutoksiin väsyneet. Tällaisessa yrityksessä on jatkuva kiire kehittää jotain uutta, jolloin aiempia uudistuksia ei ehditä edes ottaa käyttöön. Useat, jopa päällekkäiset projektit saavat aikaan turhautumista ja muutoshaluttomuutta.

Kolmannessa ryhmässä energiaa muutokseen riittää, mutta tavoitteet ja näkemykset muutoksen suunnasta eroavat ihmisten välillä. He ovat muutoshaluisia ja välillä jopa kärsimättömiä toteuttamaan uusia ideoita. Neljäs ryhmä pystyy toimimaan jatkuvassa muutoksessa. Tällaisessa tilanteessa luovuuteen kannustetaan, toiminta on itseohjautuvaa ja uusia mahdollisuuksia etsitään jatkuvasti. Vaikka tilanne vaikuttaisi sekavalta, yritys pysyy toimintakykyisenä. (Kalin 2010, 112–113.)

On tärkeää löytää omaan yritykseen sopiva rytmi muutoksille: organisaation kehittäminen vaatii välillä myös hetkiä olla paikallaan, jotta uudet innovaatiot ja toimintatavat saadaan juurrutettua yrityksen toimintaan. Klarner ja Raisch (2013) ovat tutkineet, kuinka yrityskulttuurin muutosten rytmi vaikuttaa yrityksen kykyyn toimia. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että yrityksissä on tunnistettavissa joko säännöllistä muutosta tai yhdestä kolmeen epäsäännöllistä muutosta: keskitetty, osiin jaettu tai hetkellisesti muuttuva. Muutos voidaan siis nähdä jatkuvana prosessina tai erillisinä projekteina (Farjoun 2010).

Yrityksen sisäiset muutokset voidaan toteuttaa joko rauhallisella tahdilla, jolloin toiminnan pysyvyys on merkittävässä osassa, tai nopealla tahdilla. Nopeasti tapahtuvan muutoksen avulla voidaan välttää toimetttömyyttä ja luoda pysyviä toimintatapoja muutokselle. Toimintojen vakaus taas saa aikaan toimintatapojen rutinoitumisen, jolloin muutoksista myös opitaan, eikä vain jatketa välittömästi kohti seuraavaa uudistusta. Lisäksi hetkittäinen pysyvyys mahdollistaa sen, ettei informaatiotulvaa koeta ylitsepääsemättömäksi. Lyhyessä ajassa toteutettavat muutokset vaativat monta nopeasti tehtävää päätöstä, jolloin sopeutumiselle ei välttämättä jää riittävästi aikaa. (Klarner & Raisch 2013.)

3.4 Toiminnan kehittämisen toteuttaminen

Kotter (1996) näkee onnistuneen muutoksen kahdeksan askeleen kokonaisuutena.

Nämä askeleet ovat:

- 1) hädän tunteen luominen, jotta ihmiset haluavat toimia,
- 2) vahvan johtotiimiin luominen,
- 3) yksinkertaisen, selkeän ja kannustavan tavoitteen luominen,
- 4) tavoitteen jakaminen ihmisten kanssa,
- 5) ihmisten vahvistaminen esteitä poistamalla,
- 6) välivoittojen luominen,
- 7) vauhdin ylläpitäminen ja
- 8) muutoksen säilyttäminen.

Yrityksen kehittämisestä vastaavat näkevät oman toimintansa mieluummin ”kehityksen aktiivisina ohjaajina kuin raiteiltaan karanneen junan pakkomatkustajina” (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 15). Hyvä muutosjohtaja auttaa yritystä viemään muutoksen läpi nopeammin, sujuvammin ja tuloksekkaammin (Mattila 2007, 30). Esimiehen rooli muutoksen läpiviennissä on merkittävä, sillä hänen tehtävänä on ohjata muita muutoksen läpi samalla kun hän itse joutuu läpikäymään muutosta. Esimiehen täytyy osata tunnistaa muutoksen vaiheet ja syyt muutoksen mahdolliseen estymiseen. (Aarnikoivu 2008, 171.) Hyvällä muutosjohtamisella yrityksessä ilmennyttä muutosvastarintaa saadaan vähennettyä ja muutettua jopa voimavaraksi (Mattila 2007, 30).

Toiminnan kehittämisen onnistumisen kannalta on tärkeää päättää etukäteen kehittämisen tavoitteet. Yrityksen johdon täytyy tavoitella parasta tulosta omassa toiminnassaan, jotta se voi odottaa samaa myös koko yritykseltä. (Halonen 2001,

172.) Yrityksellä täytyy olla päämäärä eli visio yrityksen tavoitetilasta. Päämäärän tavoittamiseksi voidaan asettaa useampia välitavoitteita, jotka johdetaan yrityksen visiosta ja jotka ovat samassa linjassa sen kanssa. Yrityksen tavoitteen tulee olla kaikkien sisäistävä, haastava, ymmärrettävissä oleva, houkutteleva ja motivoiva. Yleensä yrityksen strategia ohjaa tavoitteiden asettamista, mutta myös tavoitteet voivat ohjata strategiansuunnittelua. (Kulmala 2014, 73.)

3.5 Toiminnan kehittämisen syyt

Yrityksen toiminnan kehittämisen tavoitteena on kehittää yritystä kohti kannattavampia toimintatapoja. Useat tutkimukset kuitenkin osoittavat, että yritykset kohtaavat ristiriidan pyrkiessään yhdistämään sekä kannattavuuden että kehittämisen (Feldman & Pentland 2003). Jatkuva toiminnan kehittäminen ympäristön muutosten rinnalla on havaittu merkittäväksi tekijäksi yritysten kilpailukyvyille. Yrityksen täytyy jatkuvasti uudistua pysyäkseen mukana kilpailutilanteen kehityksessä. (Greenwood & Hinings 1996.) On sanottu, että yrityksiä on kahdenlaisia: niitä, jotka kehittyvät, ja niitä, jotka kuolevat.

Ainoastaan ne yritykset, jotka kehittävät omaa toimintaansa, menestyvät markkinoilla pidemmällä aikavälillä. Kun yritys käyttää mahdollisimman tehokkaasti hyödyksi voimavarojaan, kuten henkilöstö, pääoma, kiinteistöt ja laitteistot, se onnistuu minimoimaan kustannuksia. Vastaavasti pärjätäkseen kilpailijoilleen lyhyellä aikavälillä, täytyy yrityksen tarjota asiakkailleen vain oikeita ja virheettömiä tuotteita. (Roukala 1998, 11.) Klarnerin ja Raischin (2013) tutkimus tukee Roukalan väitettä. Se osoittaa, että yritykset, jotka kehittävät toimintaansa säännöllisesti, toimivat paremmin pitkällä tähtäimellä kuin epäsäännöllisesti uudistuvat yritykset.

Yritys ei kehity sattumalta, vaan kehityksen taustalla on aina joko suunnittelemattomia, ulkopuolelta tulevia ajureita, kuten ympäristö, yhteiskunta, kilpailutilanne ja ihmisten muuttumiset, tai suunniteltuja, kehityksestä vastaavien toimia (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 15). Niitä muutoksia, joita toiminnan kehittämisen seurauksena yrityksessä tapahtuu, ei aina voida täysin erottaa ulkoisten tekijöiden aikaansaamista vaikutuksista. Tästä syystä muutoksen aikaansaamat tekijät voivat olla vaikeasti tunnistettavissa. (Kananen 2012, 22.)

Motiivit yrityksen kehittämiseen ovat vaihdelleet vuosien saatossa. Alun perin kehittämistyön motiivina olivat poissaolojen vähentäminen ja työssä viihtyminen, kun suunta on nykyisin kilpailukyvyyn, tuottavuuden ja innovaatiokyvyn kehittämisessä. Kun kehittämisen painopiste on enemmän toiminnassa kuin kehittämisen tutkimuksessa, tavoitteena on saada aikaan näkyviä muutoksia käytännön tekemisessä. (Seppänen-Järvelä 1999, 99–100.)

3.6 Kehittämiseen kannustava lainsäädäntö

Osakeyhtiölain (L 21.7.2006/624) 1 luku 5 § määrittää, että ”yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin”. Jos yrityksen toiminta on tappiollista, täytyy sen kehittää toimintaansa niin, että saadaan voittoa. Lisäksi 1 luku 8 § toteaa, että ”yhtiön johdon on huolellisesti toimien edistettävä yhtiön etua”. Yritys voi toimintaa kehittämällä parantaa kannattavuutta, joten johto on velvollinen tekemään päätöksiä sen toteutumiseksi.

Yritysten toimintaa määrittää lisäksi joukko muita lakeja, jotka pääosin koskevat yrityksen vaikutuspiirissä toimivia ihmisiä. Muutokset esimerkiksi työturvallisuuslaissa (L 23.8.2002/738), kuluttajansuojalaissa (L 20.1.1978/38),

henkilötietolaissa (L 22.4.1999/523), työaikalaisissa (L 9.8.1996/605) ja vuosilomalaissa (L 18.3.2005/162) aiheuttavat yleensä tarpeen toiminnan kehittämiseksi lain mukaiseksi. Lain muutokset voivat aiheuttaa suuriakin muutoksia yrityksen toiminnassa.

3.7 Toiminnan kehittämisen keinot

Prosessien kehittäminen

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 176) määrittelevät, että prosessi on ”sarja suoritettavia toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on tuottaa määritelty lopputulos”. Pääprosessit muodostavat yrityksen toiminnan ytimen. Jos nämä prosessit eivät toimi kunnolla, yritys ei toimi täydellä teholla. (Cross 2003, 25.) Yrityksen on tärkeää kehittää omia prosessejaan, sillä ne luovat lisäarvoa asiakkaalle. Prosessin alussa lähetetty syöte saa ennalta määrättyjen toimintatapojen kautta lisäarvoa, jota tarjotaan asiakkaalle tuotoksena. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4.)

Toiminnan kehittämisessä voidaan keskittyä prosessien kehittämiseen, jolloin niiden arvon tuottaminen halutaan maksimoida. Yrityksen toiminnassa on tärkeää tunnistaa eri prosessit, jotta niiden arvon tuottamista voidaan arvioida. Kriittisen prosessien kehittämisen kautta prosessien sisältö voi muuttua merkittävästi ja joistakin prosesseista voidaan luopua kokonaan. (Mts. 17–18.)

Laatujärjestelmät

Standardit auttavat elinkeinoelämää, kuluttajia ja viranomaisia arvioimaan yritysten toimintatapoja. Ne on suunniteltu suojelemaan kuluttajaa ja ympäristöä, ja ne yhdenmukaistavat yritysten tuotteita helpottaen niin kotimaista kuin myös kansainvälistäkin kauppaa. Standardeja löytyy usealta eri alalta. Saadakseen haluamansa standardin yrityksen täytyy muuttaa omia toimintatapojaan

vastatakseen standardin asettamiin vaatimuksiin. Päätös noudattaa standardeja on siis jo itsessään toiminnan kehittämistä. (Mitä standardisointi on? n.d.)

Esimerkiksi ISO 9000 laadunhallinnan sertifikaatit kannustavat yrityksiä jatkuvaan kehittämiseen ja laatuorganisaatioon. Karthi, Devadasan, Muruges, Sreenivasa ja Sivaram (2012) ovat listanneet kirjallisuudesta ISO 9001 -sertifikaatin käyttöönoton myötä esiintyneitä positiivisia tuloksia. Näitä ovat esimerkiksi asiakastyytyvyyden parantuminen ja asiakasuskollisuus, johdon itsetunnon ja motivaation kasvu, noussut kilpailukyky, parempi kannattavuus ja statussymbolin rooli. Siitä on herännyt myös kritiikkiä: ISO 9001:tä on esimerkiksi pidetty pelkkänä dokumentointijärjestelmänä, ja on oltu sitä mieltä, että se ei ole mukautuva ja vaatii paljon aikaa ja rahaa.

ISO 9001:n etuna on, että se pakottaa yrityksen johdon miettimään etukäteen halukkuutta kehittämiseen ja sitoutumaan siihen (Karthi ym. 2012). Yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta on kuitenkin huomioitava, että laatu järjestelmien kehittämistä on kuvattu ”peruutuspeilillä ajamiseksi”. Laatu järjestelmien kautta ja sertifikaattien toivossa yrityksessä kuvataan, miten asioita hoidetaan tällä hetkellä ja mitä on tehtävä virheiden välttämiseksi. On kuitenkin tärkeä muistaa, että toimintaa on myös muutettava todellisuudessa – ei vain kirjattava ylös teoriassa, ilman käytännön toteutusta. (Roukala 1998, 14–15.)

Kehittämisen metodit

Yrityksessä voidaan kehittää toimintaa erilaisten kehittämismetodien avulla. Erilaiset kehittämisideologiat antavat mallin siitä, miten toiminnan kehitystä voidaan viedä yrityksissä eteenpäin. Useat kehittämisen metodit ovat syntyneet käytännön elämän kokemuksista ja menetelmien tarkoituksena on tarjota ohjausta yrityksen jatkuvaan kehittämiseen. Seuraavaksi käsitellään muutamia esimerkkejä kehittämisen metodeista.

Lean-johtamisfilosofia kehitettiin Japanin autotehtailla, pääasiassa Toyotan, toimintatapojen kehittämisen yhteydessä. Lean-metodilla pyritään kasvattamaan asiakasarvoa minimoimalla prosessien turhat toiminnot ja hävikki. Tämän toimintatavan sisältö voidaan jakaa viiteen pääperiaatteeseen: asiakkaan arvon mittaaminen, arvoketjun tunnistaminen, tuotannon virtaus, imuohjauksen toteuttaminen ja täydellisyyteen pyrkiminen. (Vuorinen 2013, 71–74.) Leania sovelletaan käytäntöön erilaisilla työkaluilla ja tekniikoilla, kuten työtapojen standardointiin keskittyvällä 5S:n mallilla, jatkuvan parantamisen Kaizenilla ja VSM-arvovirtakuvauksella eli Value Stream Mappingilla. Lean-metodin hyödyntämiseksi sen valitseville yrityksille on asetettu ennako-odotukset parhaan tuloksen saamiseksi. Yrityksen tulisi tuottaa yhdenmukaisia tuotteita tai palveluita suurina määrinä – ei kuitenkaan massatuotantona, vaan pienempinä erinä kokonaisuutensa paljona – ja tuotteilla tulisi olla suhteellisen pitkäkestoinen elinikä. (Arlbjørn & Freytag 2013.)

Arlbjørnin ja Freytagin (2013) mukaan kirjallisuudesta ei löydy konkreettista määritelmää sille, mitä Lean todellisuudessa on. Heidän mukaansa Womack, Jones ja Roos (1990) ovat kuitenkin lähimpänä todellista määritelmää. Sen mukaan Leanin mukainen tuotanto on niukkaa (engl. lean), koska se käyttää massatuotantoon verrattuna vähemmän kaikkea: vähemmän työntekijöiden työtä, vähemmän tuotantotilaa, vähemmän investointeja työvälineisiin ja vähemmän tuotekehittäjien aikaa uuden tuotteen kehittämiseen lyhemmissä ajassa.

Six Sigma kehitettiin, kun Motorolan organisaatiomuutosten yhteydessä yrityksessä ymmärrettiin laadun merkitys. Six Sigma on rakennettu useiden aiemmin luotujen laadun kehittämismenetelmien pohjalta. (Kumar, Antony & Tiwari 2011.) Sen käyttöönotto vaatii sitoutumista ihmisiltä organisaation kaikilta tasoilta, sillä sitä seuraavat yrityskulttuurin muutokset (Sunder 2013). Useimmiten Six Sigmaa käytetään suuryrityksissä ja palvelualoilla, esimerkiksi terveydenhoidossa ja julkisella

sektorilla. Pienille ja keskisuurille yrityksille (pk-yritykset) Six Sigmaa on sovellettu esimerkiksi Kumarin, Antonyn ja Tiwarin (2011) tutkimuksessa. Heidän mallinsa siitä, kuinka Six Sigma tuodaan pk-yritysten käyttöön, koostuu viidestä vaiheesta: Six Sigmaan valmiuden arviointi ennen aloittamista, valmistautuminen, alustus, vakiinnuttaminen ja ylläpito. Yritysten saamat hyödyt Six Sigman avulla ovat olleet esimerkiksi kustannusten pieneneminen, virhetilanteiden väheneminen, parempi palvelu ja läpimenoajan lyheneminen (Karthi, ym. 2012).

Six Sigmassa käytetty ongelmanratkaisumetodi on nimeltään DMAIC. Se koostuu viidestä eri vaiheesta: määritä (Define), mittaa (Measure), analysoi (Analyze), paranna (Improve) ja valvo (Control). Jokainen vaihe sisältää useita erilaisia työkaluja, jotka auttavat kehittämään yrityksen toimintaa ja ylläpitämään muutosta. (George, Rowlands, Price & Maxey 2005, 1; Karthi ym. 2012.)

Total Quality Management (TQM) on kehittämisfilosofia, jossa jokainen organisaation jäsen sitoutetaan jatkuvaan laadun kehittämiseen ja asiakastyytyväisyyden saavuttamiseen (Bhat 2010).

TQM:n taustalla on kuusi perusaatetta, jotka muodostavat sen pohjan (Mt):

- 1) Sitoutunut ja mukanaoleva johto, joka varmistaa pitkäkestoisen, koko organisaation läpikäyvän tuen prosessin aikana
- 2) Horjumaton keskittyminen sekä sisäisiin että ulkoisiin asiakkaisiin
- 3) Koko organisaation tehokas käyttö ja osallistaminen
- 4) Liiketoiminnan ja tuotantoprosessien jatkuva parantaminen
- 5) Alihankkijoiden kohtelu yhtiötoverina
- 6) Prosessien suoritustason mittareiden julkistaminen

Onnistuneen TQM:n seurauksena tuotteen laatu, tuottavuus ja kannattavuus paranevat, asiakastyytyväisyys kehittyy, tiimityöskentely tehostuu ja yrityskulttuurista tulee osallistuva. Syitä TQM-ohjelman epäonnistumiselle ovat

muun muassa yrityksen johdon sitoutumisen puute, ohjelman lopettaminen koulutukseen, tulosten odottaminen välittömästi eikä pitkän ajan takaisinmaksuna ja organisaation pakottaminen ottamaan käyttöön tapoja, jotka eivät sovellu yrityksen toimintaan ja henkilöstöön. (Mt 2010.)

Demingin laatuympyrä on laatujärjestelmä, jonka tarkoituksena on täyttää asiakkaiden nykyiset ja tulevat tarpeet laadun avulla. Demingin laatuympyrä koostuu neljästä vaiheesta: Suunnittele (Plan), tee (Do), tarkista (Check) ja toimi (Act). Tätä PDCA-sykliä käytetään tekemään kirjoitetuista suunnitelmista tekoja. Aluksi kehitetään strategia, jonka mukaan toimitaan. Sen jälkeen suunnitelmat toteutetaan käytännössä, minkä jälkeen tarkistetaan ja arvioidaan syntyneet tulokset. Jos arvioinnissa ilmenee jotain muutettavaa, toimitaan niiden korjaamiseksi. Tämän jälkeen kierros alkaa alusta. (Lashley & Clark 2013.)

Suuren joukon muutosmenetelmät käsittävät niin sisäiset kuin myös ulkoisetkin tekijät yrityksessä. Tällainen muutos ei keskity vain tiettyihin osiin ja ihmisiin, vaan koko organisaatio otetaan huomioon muutoksen toteuttamisessa. Bateman, Gulri, Philpott ja Shmulyian (2010) listaavat neljä kohtaa, jotka Bunker ja Alban (1997) nimeävät tämän menetelmän osatekijöiksi. Ne ovat muutoksen tarpeen ymmärtäminen, nykytilanteen arviointi ja muutoksen kohteen päättäminen, olemassa olevien prosessien muuttamisen suunnittelu ja muutoksen käyttöönotto ja tukeminen sen onnistumiseksi.

3.8 Toiminnan kehittämisen arviointi

Arvioinnin perusperiaatteet

Virtanen (2007, 22–24) nostaa esiin Brownin ja Wildavskyn (1984) tiivistetyn kysymysmallin arvioinnin peruslähtökohdista. Esitettäviä kysymyksiä on viisi: Milloin

arviointia tehdään? Missä arviointia pitää tehdä ja miten arviointi kannattaa kohdistaa? Kenelle arviointia tehdään? Mitä täsmälleen ollaan arvioimassa? Mitä arviointiin liittyviä motiiveja on?

Arvioinnin ajankohdan ei tarvitse olla vasta silloin, kun toiminta on päättynyt, toiminnan jälkikäteisarviointina. Toimintaa on mahdollista arvioida myös ennen toiminnan aloittamista etukäteisarviointina tai toiminnan ollessa käynnissä jatkuvana arviointina. On kuitenkin tärkeää tietää, millaista aineistoa haetaan ja keiden mielipide halutaan selvittää. Arvioinnin kohdentamiseen vaikuttaa myös tieto siitä, kenelle arviointia tehdään ja keitä se voisi mahdollisesti hyödyttää. (Virtanen 2007, 23.)

Arvioinnin tekijän täytyy tietää, mitä hän on arvioimassa. Edellä mainitut merkittävät seikat arvioinnin toteutuksessa, esimerkiksi arvioinnin odotetut tulokset ja arvioinnin ajankohta, vaikuttavat sen tarkoitukseen. Arviointi voi kohdistua muun muassa toiminnan merkitykseen, tuloksellisuuteen, vaikutuksiin tai pysyvyyteen. Arvioinnin motiiveihin vaikuttavat arvioinnin näkökulma ja sen kohde. (Mts. 23–24.) Onnistunut arviointi edellyttää, että tavoitteet on asetettu ja ne ovat mitattavissa oikeilla mittareilla. Lopputulosta arvioitaessa voidaan huomio kiinnittää joko suhteessa tavoitteeseen tai lähtötilanteeseen. Muutoksen lopputulos saadaan mittaamalla muutosta edeltäneen lähtötilanteen ja muutoksen jälkeisen tilan erotus. (Kananen 2012, 23, 80–81.)

Mittaamisen onnistumisen kannalta on tärkeää, että toiminta, jota mitataan, on yhdenmukaista. Toiminnan kehittämisessä se tarkoittaa sitä, että eri tehtävissä toiminta on suunniteltua, toimitaan suunnitelmien mukaan ja kuvaukset tehdään kaikkialla samoin periaattein. Toiminnan tulisi olla myös johdonmukaista, jolloin eri tilanteissa kaikki toteuttavat yhteisiä periaatteita ja työtapoja. Mittaaminen mahdollistuu, kun toiminta on johdon- ja yhdenmukaista. (Roukala 1998, 24.)

Arviointi osana toiminnan kehittämistä

Arviointia on jo pitkään käytetty keinona yrityksen kehittämisessä. Lindqvist (1999, 110–112) jakaa Chelimskyn (1997) tavoin arvioinnin kolmeen eri ryhmään: tilivelvollisuusevaluaatio, kehittämisvaluaatio ja tiedontuotantoevaluaatio.

Tilivelvollisuusevaluaatiossa keskitytään mittaamaan tulosta, tehokkuutta ja kustannuksia, tiedontuotantoevaluaatiossa pyritään ymmärtämään paremmin tutkittavaa ilmiötä ja esimerkiksi ilmiön taustalla vaikuttavia tekijöitä.

Kehittämisvaluaatiota käytetään kehittämään ja uudistamaan. Sen kautta voidaan esimerkiksi kehittää projekteja ja aloittaa muutos yrityksen toimintatavoissa.

Lindqvistin (1999, 113) mukaan Patton (1997) määrittelee, että arviointia tehdään aina jotakin varten ja sitä ei kannata tehdä, jos sille ei ole käyttöä. Arvioinnin toteuttaminen voi olla itsessään keino kehittää. Sen tavoitteena on saada käytettäviä, hyödynnettäviä, vakuuttavia ja painoarvoltaan merkittäviä tuloksia. Arvioinnin tuloksena ei tarvitse olla kaikkien päätyminen samaan lopputulokseen, vaan erilaisuutta täytyy kunnioittaa. Se tukee toimintaa, ei vain tuota tietoa, kuten tutkimuksella on tapana. Kontio (2004, 162–163) tukee Pattonin (1997) näkemystä arvioinnin tekemisestä jotakin varten. Hänen mukaansa yrityksen toiminnan mittaaminen on turhaa, jos tuloksia ei käytetä hyväksi toiminnan edelleen kehittämiseksi. Toiminnan mittaamisessa tulisi huomioida yrityksen kaikki tärkeät osa-alueet ja käyttää niiden arvioinnissa mittareita, jotka mittaavat oikeita asioita. Kun toiminta kehittyy, myös mittareita täytyy kehittää vastaamaan kehitetyn kohteen luonnetta.

Arvioinnilla on merkitystä, kun yrityksen tavoitteena on muutoshaluinen ja tietoinen kehittäminen (Seppänen-Järvelä 1999, 92). Yritykset voivat käyttää arviointia toiminnan kehittämisen välineenä. Esimerkiksi yrityksen itsearviointi auttaa kehitysprojektien käynnistämisessä ja läpiviemisessä. Itsearvioinnin kautta yritys saa keinoja kuvata omaa toimintaansa ja ymmärtää sitä syvällisemmin. Samalla yritys

oppii arvioimaan kehittymistään ja asettamaan tavoitteita, jotka ovat sekä haastavia että saavutettavia. Itsearviointin kautta yritys oppii myös vertaamaan omaa toimintaansa kilpailijoihin ja tekemään töitä oman suorituskykynsä parantamiseksi. Yrityksen tulee pärjätä kilpailijoitaan paremmin kolmella eri osa-alueella: laatu, kustannukset ja aika. Niiden arviointi ja kehittäminen on erityisen tärkeää. (Kontio 2004, 8–9, 163.)

Yrityksen toiminnan arvioinnissa täytyy keskittyä kolmeen eri aikaperspektiiviin: menneeseen, nykyiseen ja tulevaan. Yrityksen taloudelliset mittarit antavat tiedon yrityksen historiasta ja siitä, miten yrityksellä on mennyt. Tulosta mitataan useimmiten neljännesvuosittain seuraamalla yrityksen talouslukuja. On kuitenkin tärkeää pyrkiä myös ennustamaan tulevaisuutta, jotta kehitystä voidaan ohjata oikeaan suuntaan ja käynnistää tarvittavat toimenpiteet ajoissa. Sitä varten yrityksessä täytyy valita sopivat mittarit, jotka huomioivat ympäristön muutokset. (Mts. 165–166.)

Kehitystä arvioitaessa on tärkeää huomioida kehittämisen piirre pyrkiä uuden oppimiseen ja omaksumiseen. Arviointi ei tästä syystä voi olla vain summatiivista, kehityksen lopputuloksena syntyneiden tulosten mittaamista, vaan sen rinnalla tulee tarkastella ihmisten välistä vuorovaikutusta ja siihen perustuvaa toimintaa. (Seppänen-Järvelä 1999, 91–93.) Toiminnan kehittämisen arviointia suoritettaessa voidaan keskittyä moniin eri osa-alueisiin, mutta yrityksen tulee valita oman toimintansa kannalta merkityksellisimmät mittarit. Yrityksessä voidaan mitata esimerkiksi talouden kannattavuutta ja vakavaraisuutta, asiakastyytyväisyyttä, henkilöstötyytyväisyyttä, ympäristövaikutuksia, toiminnan suorituskykyä, sidosryhmien tyytyväisyyttä ja toimintaympäristöä. (Kontio 2004, 166–168.)

4 Tutkimustulokset

Seuraavassa tutustutaan tarkemmin Yritys X:n toiminnan kehittämisen vaikutuksiin. Tutkimuksessa nousi esiin sekä positiivisia että negatiivisia toiminnan kehittämisen vaikutuksia. Kehitysprojektiin liitettävät vaikutukset voidaan jakaa kuuteen teemaan: toimitusjohtajan vaihdos, muutokset henkilöstössä, työnkuvassa, toimintatavoissa, toimitiloissa sekä työilmapiirissä ja asenteissa. Aluksi tarkastellaan ennen kehitysprojektin alkua noussutta tarvetta muutokselle, minkä jälkeen perehdytään edellä mainittuihin teemoihin. Sen jälkeen käsitellään Yritys X:n toiminnan kehittämisen arviointia kehitysprojektin ollessa vielä kesken ja lopuksi haastateltavien toiveita yrityksen kehitysprojektin jatkolle.

4.1 Muutoksen tarpeen kokeminen

Yritys X:n kehitysprojekti käynnistyi kesäkuussa 2014 toimitusjohtajan vaihdoksella. Tutkimukseen osallistuneille henkilöille ei ollut kerrottu tulevista muutoksista ennen ilmoitusta johtajavaihdoksen tapahtumisesta. Johtajavaihdosta oli kuitenkin odotettu jo jonkin aikaa, sillä yritykseen kaivattiin vahvaa ja määrätietoista johtamista. Jokainen yrityksessä ennen kehittämissuorituksen aloittamista työskennellyt oli itse tunnistanut muutoksen tarpeen yrityksessä. Liitteessä 3 olevassa taulukossa on nähtävissä haastateltujen arviot yrityksen toimintatasosta ennen kehitysprojektin aloittamista. Tulosta voidaan verrata samassa taulukossa ilmoitettuihin arvioihin yrityksen tilanteesta haastattelujen aikana ja tulevaisuudesta, kun kehitysprojekti on saatu päätökseen.

Tutkimustuloksissa on havaittavissa, kuinka jokainen haastateltava liitti muutostarpeen yrityksen johtoon ja sen tapaan toimia. Kun haastattelussa kysyttiin,

olivatko työntekijät itse tunnistaneeet tarpeen muutokselle ja millaista muutosta kaivattiin, vastaukset käsittelivät johtamistapoja ja ammattitaitoa.

”Tarvittiin selkeästi jämäkämpää johtamisotetta, asioiden selkeyttämistä ja vastuuttamista. Meillä oli hirveen paljon sellaista, että minun kanssa oli sovittu jotain ja jonkun kanssa jotain ja toisen kanssa jotain, ja vaikka ne olivat periaatteessa samasta aiheesta, niin ne ei ollut millään tavalla ehkä keskenään linjassa.” (Henkilö A)

”Olen ainakin pitkän aikaa ollut sitä mieltä, että meillä ei silloinen ydinjohto ole ollut tarpeeksi ammattitaitoista johtamaan tällaista ketjua.” (Henkilö B)

Jokainen haastateltava oli ollut mielissään ajatuksesta, että yrityksen toimintaan lähdetään tekemään muutoksia. He kokivat muutoksen itsessään positiiviseksi asiaksi ja ainoaksi keinoksi päästä eteenpäin. Kehitysprojekti saatiin nopeasti käynnistettyä, mutta äkkinäiset muutokset olivat saaneet haastateltavat kuitenkin murehtimaan oman työpaikan pysymisen puolesta, kaipaamaan enemmän aikaa keskustelulle ja mielipiteiden kuulemiselle. Menneeseen ei haluttaisi palata, mutta sielläkin uskottiin olevan jotain, josta olisi voitu ottaa oppia:

”Ehkä tietysti jossain kohdissa mää mietin sitä, että tämä yritys on kuitenkin porskuttanut jollain tavalla eteenpäin näillä nykyisillä käytännöillä, vaikka käytäntöjä on muuttunutkin, mutta niillä käytännöillä, mitä meillä oli siihen kesäkuuhun asti, että tämä firma oli porskuttanut niilläkin jo melkein kymmenen vuotta eteenpäin. Että eihän ne kaikkinsa ole voineet olla vääriä tai huonoja.” (Henkilö A)

4.2 Toimitusjohtajan vaihdoksen merkitys

Merkittävin muutos yrityksen toiminnan kehittämiseksi oli toimitusjohtajan vaihdos. Uusi toimitusjohtaja toi mukanaan erilaiset tavat toimia ja johtaa yritystä. Nimityksen jälkeen yrityksen toiminnan kehitys aloitettiin välittömästi, yrityksen johto mietittiin uusiksi ja erot aiempaan johtamiseen alkoivat näkyä. Selvä muutos nähtiin esimerkiksi uuden toimitusjohtajan tavassa johtaa. Hän ottaa vastuuta omasta tekemisestään, ohjaa toimintaa selkeästi, haluaa tietää työntekijöiden tekemisistä ja ottaa osaa erilaisiin tehtäviin, kuten asiakkuuksien hoitoon. Haastattelussa muutokset johdon toiminnassa kiteytettiin seuraavasti:

”Nykyinen toimitusjohtaja ottaa paljon aktiivisemmin kantaa asioihin ja selkeästi ohjaa tätä juttua. Hän haluaa tietää, mitä meillä tehdään, missä tehdään, koska tehdään, missä pisteessä asiat on. Se on uutta verrattuna siihen vanhaan. Musta se johto on huomattavasti paljon aktiivisempi kuin ennen.” (Henkilö A)

4.3 Kehittämisen vaikutukset henkilöstön toiminnassa

Muutokset henkilöstössä

Yritys X:n henkilöstössä on tapahtunut kehitysprojektin aikana muutamia yksittäisiä henkilömuutoksia sekä yksi suurempi toimenpide. Kuviossa 2 on nähtävillä, millaisia muutoksia yrityksen henkilöstössä on tapahtunut kehitysprojektin aikana.

Muutokset johtoryhmässä	Muutokset muussa henkilöstössä
Toimitusjohtajan vaihdos	Yhteistoimintaneuvottelut
Liiketoiminnankehityspäällikkö ja -johtaja nimitetty	Työntekijöiden mahdollisia irtisanomisia yt-neuvotteluiden jälkeen

Kuvio 2. Muutokset yrityksen henkilöstössä

Projektin alkuvaiheessa Yritys X:n johtoportaan tuli uuden toimitusjohtajan lisäksi kaksi liiketoiminnan kehityksestä vastaavaa henkilöä. He olivat olleet mukana yrityksessä jo ennen kehitysprojektin aloittamista, mutta nyt heille annettiin selvä ja tunnustettu rooli organisaatiossa.

Jokaisessa haastattelussa mainittiin yrityksessä läpikäytyt yt- eli yhteistoimintaneuvottelut. Yt-neuvottelut täytyy järjestää, kun työnantaja taloudellista tai tuotannollisista syistä harkitsee toimia työvoiman vähentämiseksi, lomauttamiseksi tai osa-aikaistamiseksi (Yhteistoimintaneuvottelut työvoiman käyttöä vähennettäessä 2013). Haastatteluhetkellä Yritys X:ssä käynnissä olevien yt-neuvotteluiden seurauksena työntekijöitä tullaan mahdollisesti irtisanomaan.

Yt-neuvotteluiden ymmärrettiin olevan osa muutosta ja tavoitetta kehittää yrityksen toimintaa kannattavammaksi. Niitä ei kuitenkaan nähty positiivisena asiana vaan nimettiin myös yhdeksi syyksi työilmapiirin heikkenemiseen. Yksi haastateltava nimesi yt-neuvottelut hieman yllättäväksi ja odottamattomaksi seuraukseksi kyseisessä kehitysprojektissa, ja toinen näki sen olevan uuden toimitusjohtajan mukanaan tuoma tapa hoitaa asioita.

Muutokset työnkuvassa

Haastattelujen kautta selvisi, miten haastateltavien omat työtehtävät ovat muuttuneet kehitysprojektin aikana ja millaisia vaikutuksia he ovat kokeneet muiden työnkuvassa. Kuviossa 3 nämä vaikutukset on jaettu kolmeen osa-alueeseen: aiemmat työtehtävät, tehtävät kehitysprojektissa ja uudet työtehtävät.

Aiemmat työtehtävät	Tehtävät	
	kehitysprojektissa	Uudet työtehtävät
Laajentuneet	Oman alueen kehittäminen	Annettu uudet tehtävät
Työtehtävät tunnustettu	Asioiden selvittelyä	Selkeät
Ei muutoksia		Aiempaa täsmällisemmät

Kuvio 3. Vaikutukset työnkuvassa

Yritys X:n toiminnan kehityksen vaikutuksesta työntekijät ovat saaneet samanaikaisesti selkeyttä ja epävarmuutta omaan työnkuvaansa. Yksi haastateltava kertoi saaneensa muutoksen myötä täysin uudet työtehtävät, jotka käytännössä tuntuvat vain väliaikaisilta. Hänen aiemmat työtehtävänsä oli jo ennen kehitysprojektia jaettu muille työntekijöille. Toisen haastateltavan mukaan hänen oma tehtävänsä on laajentunut ja nyt myös tunnustettu koko laajuudessaan.

Osalle haastateltavista oli selkeää, mikä heidän oma tehtävänsä on muutoksen läpiviennissä. He ovat saaneet olla muun muassa mukana oman tehtäväalueensa kehittämisessä ja heille on annettu selkeitä ohjeita siitä, mitä heidän kuuluu tehdä kehitysprojektin edistämiseksi. Muutoksen vaikutukset on nähty myös muiden työnkuvassa.

”Nyt on tullut selkeästi kaikille selkeitä tehtäviä, mitä pitää, asioitten selvittelyä. Ennen tuntu, että ihmiset tekivät niitä jokapäiväisiä pieniä juttuja. Nyt on jokaiselle tullut, että pitää selvittää ja tehdä ehdotelmaa tähän ja tähän.” (Henkilö C)

Kaikille toiminnan kehitys ei ole tuonut muutosta työtehtäviin, vaan he jatkavat samoja tehtäviä kuin aikaisemmin, pienenä lisäyksenä kehitystyötä valmistelevat tehtävät:

”Kun minä ajattelen tätä -- varsinaista työtä, että siihenhän ei ole vielä tullut mitään isompaa muutosta.” (Henkilö E)

Kehitysprojektin aikana työtehtäviä on täytynyt jakaa uudelleen. Samanaikaisesti prosesseja on mallinnettu ja kirjoitettu ylös. Kuitenkaan kaikkia uusia prosessikuvauksia ei ollut saatu vielä toteutettua käytännössä, joten joillekin jaetut uudet tehtävät ovatkin vasta väliaikaisia. Yt-neuvotteluiden lopputuloksena tulevien mahdollisten irtisanomisten jälkeen työntekijöiden työnkuvat todennäköisesti selkenevät ja työtehtävät kokevat mahdollisesti suuriakin muutoksia.

Muutokset toimintatavoissa

Vaikutuksia, jotka liittyvät Yritys X:n toiminnan kehitykseen, haastateltavat olivat tunnistanee eniten toimintatavoissa. Yrityksessä käynnissä olevan kehitysprosessin myötä ilmenneet vaikutukset voidaan jakaa kuuteen ryhmään. Muutoksia on havaittu johdon tavassa toimia, työtavoissa, tavoissa viestiä yrityksen asioista, asioiden johtamisessa, talousasioiden hoidossa ja asioiden vastuuttamisessa. Kuviossa 4 toimintatavoissa ilmenneet vaikutukset on ryhmitelty kunkin osa-alueen alapuolelle.

Johdon toiminta	Työtavat	Asioista viestiminen	Asioiden johtaminen	Talousasiat	Asioiden vastuuttaminen
Aktiivisempaa	Dokumentointi aloitettu	Virallisia tiedotteita	Asioita tapahtuu	Taloustilanne tuotu julki	Omat mielipiteet saanut tuoda esille
Erlainen johtoryhmärakenne	Selkiytetty	Johtoryhmässä saa asioita tietoonsa	Tarkat määräajat tekemiselle	Numerotiedon määrätietoisempaa analysointia	Ei tarvitse olla asioiden kanssa yksin
Johto tietää, mitä haluaa	Prosesseja mallinnettu	Hoidetaan eritavalla	Asioita viedään eteenpäin	Taloudenhoidon jäämäkkyys	Mielipiteiden ja näkökantojen kysyminen
		Kiinnitetty huomiota lähetettäviin viesteihin	Tiukka aikataulu	Kiinnostus yrityksen rahojen kulutukseen	Mahdollisuus vaikuttaa oman osa-alueen asioihin
		Pidetään pöytäkirjaa ja toimitetaan luettavaksi	Vain asioiden johtamista	Yhteistyökuvioiden miettiminen	Yhdessä tekeminen vastuualueista vastaavien kanssa
		Sisäisessä viestinnässä uusi ohjelma käytössä		Käyty yhdessä läpi ja selitetty	Henkilöstö perehtynyt omaan toimintaansa
		Tehostettu		Tarkkuutta	

Kuvio 4. Vaikutukset yrityksen toimintatavoissa

Toiminnan kehityksen myötä yrityksen **johdon toiminnasta** on tullut aktiivisempaa ja määrätietoisempaa. Yrityksen johtoryhmän rakenne on muuttunut ja kaikki kokoontuvat nykyään saman pöydän ääreen. Samalla yrityksen johdolla on selkeä visio yrityksen toiminnasta ja tavoitteista – tai kuten yksi haastateltava lisäsi, ainakin osalla heistä.

Työtapojen muutokset ovat näkyneet siinä, että henkilöstön työtehtävät ovat selkiytyneet. Yrityksen prosessien mallintaminen on aloitettu, ja kaikki dokumentointi on aiempaa johdonmukaisempaa.

”Se on kehittynyt tai ainakin kehittymässä, että yrityksessä on vaikka tiettyjä toimintoja, niin se ei ole riippuvainen siitä, kuka sen toiminnon tekee. Jos tulee joku uusi tekijä, niin hänelle olisi määritelty työtehtävät ja se hahmotus siitä, mikä tämä yhtiö on.” (Henkilö F)

Samalla yrityksen **sisäinen ja ulkoinen viestintä** on kehittynyt. Yrityksen sisäisessä viestinnässä on otettu käyttöön uusi ohjelma, ja asioista tiedotetaan niin sisäisesti kuin myös ulkoisesti aiempaa suunnitelmallisemmin ja tehokkaammin.

”Niihin on tullut formaaleja pohjia, millä tavalla viestitään, kuka viestii, viestitään oikea-aikaisesti, ja oikeasti kiinnitetään huomiota siihen, minkälaisia viestejä meiltä lähtee.” (Henkilö A)

Jokainen haastateltava henkilö kuuluu yrityksen johtoryhmään, ja sitä kautta he saavat yritystä koskevia asioita tietoonsa. Kehitysprojektin myötä kokouksiin ja palavereihin liittyviin toimintatapoihin on tullut selviä muutoksia: nykyisin käsiteltävät asiat suunnitellaan etukäteen ja kirjataan ylös pöytäkirjaan, jotka lähetetään jälkikäteen luettavaksi kaikille, joiden kuuluu tietää käsitellyistä asioista. Lisäksi pöytäkirjat arkistoidaan muiden dokumenttien kanssa niin, että ne on mahdollista löytää.

Asioiden johtamisessa haastateltavat kokivat kehityksen asioiden eteenpäin viemisessä. Asioita tapahtuu, eikä ole enää vain yksittäisen työntekijän vastuulla saada asioita toimimaan. Erään haastateltavan mukaan ennen kehitysprojektia asioita oli haasteellista saada eteenpäin ja niitä joutui usein työstämään itseksensä. Nyt asetetaan määräaikoja, jolloin töiden täytyy olla tehtyinä.

”Asioita on lähdetty viemään eteenpäin, ja asioilla on tietyt deadlinet tai sellaiset, että siihen ja siihen päivään mennessä ovat tietyt asiat tehtynä, ettei se ole silleen hamassa tulevaisuudessa ’ehkä joskus teemme jotain’.” (Henkilö C)

Tavassa viedä muutosta eteenpäin on herännyt muistoja aikaisemmista kehitysprojekteista, joita yrityksessä on riittänyt. Yksittäinen henkilö on lähtenyt toteuttamaan muutoksia nopeasti, kunnes on huomattu suunnan olevan väärä ja projekti on vähin äänin lopetettu. Kahdessa haastattelussa nousi esiin toive siitä, että tämä ei olisi samanlainen projekti. Haastatteluihin mennessä toimintaa on kehitetty tiukalla aikataululla ja muutokset ovat tapahtuneet nopeasti. Nopea aikataulutus on saanut osalle aikaan riittämättömyyden tunteen omassa työssä, kun jatkuvasti löytyy asioita, jotka pitäisi olla jo tehty. Yksi haastateltava ymmärsi, että yrityksen tilanne vaatii nopeita päätöksiä, mutta toivoi silti, että joillekin asioille annettaisiin se aika, jonka ne tarvitsevat.

”Aikatauluhan tässä on ollut aika tiukahko, että aika paljon asioita tapahtuu lyhyellä aikajänteellä. Välillä ehkä tulee sellaista riittämättömyyden tunnetta ajankäytössä, kun tietää, että tuo ja tuo ja vielä toi ja toi pitäisi olla jo jollain tavalla valmiina tai haarukoituna -- joidenkin asioiden onnistuminen ei välttämättä ole mahdollista ihan niin tiukalla aikataululla, tai se aiheuttaa sen, että jotain ei ole ehkä kuitenkaan sitten ehditty miettiä ihan loppuun asti.” (Henkilö A)

Kehitysprojektin keskellä on johtaminen kääntynyt tavaksi johtaa asiat edellä: ihmiset ovat jääneet vain toteuttamaan muutoksia. Haastateltavat toivoivat, että henkilöstöltä kysyttäisiin, kuinka he jaksavat muutoksen keskellä. Toiminnan kehittämisen keskellä ihmiset voivat unohtua, mutta olisi tärkeää kiinnittää huomiota heidän hyvinvointiinsa ja muutoksessa mukana pysymiseen.

”Jos on paljon asioita, mitä pitää saada kehitettyä -- niin ehkä ihmiset siinä unohtuu. Voisi ehkä semmoista ihmisten kanssa keskustelua, että kun tavallaan asioita viedään eteenpäin, voisi ajatella, pysyykö ihminen mukana.” (Henkilö C)

Yrityksen **taloustilannetta** on käsitelty aiempaa julkisemmin. Nykyisin koko johtoryhmä on kuulemassa, mikä yrityksen taloudellinen tilanne on. Haastateltavat ovat kokeneet, että tämä on ollut hyvä muutos: kun kaikki tietävät todellisen tilanteen, asiaa ei tarvitse arvuutella ja tilanteen seurauksena tehtävät toimenpiteet ovat helpommin perusteltavissa. Talouslukuja analysoidaan aiempaa tarkemmin ja ollaan kiinnostuneita siitä, mitkä yrityksen todelliset kustannukset ovat. Yrityksen yhteistyökuvioita on myös mietitty uusiksi ja selvitetty, mitkä jäävät, mitkä puretaan ja miten niitä hoidetaan nykyhetkeen sopivalla tavalla. Nykyistä toimintatapaa kuvattiin jämäkämmäksi, määrätietoisemmaksi ja tarkemmaksi.

”(Taloustilanne) On nyt tuotu esille, kun niistä ei ennen ole puhuttu. Että nähtävästi näytetty vaan tietyille, ja nyt niitä on käyty yhdessä läpi ja selitetty tarkasti, että miten nämä nyt menee.” (Henkilö C)

”Nyt ihan oikeasti kysellään, että mihinköhän ne meidän rahat menee -- avattu sitä, mitkä siellä saattaa olla taustalla ne syyt, ja sitten taas ihan tähän päivittäiseen koitetaan nyt mieltä, miten on taloudellisesti järkevää matkustaa jonnekin, yöpyä jossakin, tehdä asioita. Se ei ole tällaista vapaavalintaista rahan tuhlausta.” (Henkilö A)

Muiden toimintatapojen muutosten lisäksi yrityksessä on muutettu **tapaa jakaa vastuuta** asioista eri ihmisille. Haastateltavat ovat pitäneet siitä, että nykyisin heiltä kysytään mielipidettä heidän osa-alueitaan koskevissa asioissa ja heillä on mahdollisuus osallistua oman vastuualueensa kehittämiseen. Samalla he ovat saaneet tehdä asioita yhdessä, eikä asioita tarvitse pohtia vain yksikseen. Eräs haastateltava kertoi, että hän oli ennen tehnyt asioita, joita olisi ollut hyvä käydä läpi myös muiden kanssa, mutta se ei kuitenkaan ollut osa sen aikaista yrityskulttuuria. Toimintatapoja on nyt muutettu, ja asioita tehdään yhdessä eri vastuualueitten vetäjien kanssa. Samalla koko henkilöstö on perehtynyt paremmin omaan toimintaansa ja ihmiset tietävät, mitä muut tekevät.

4.4 Muutokset toimitiloissa

Helpoimmin havaittavissa olevat muutokset yrityksessä ovat nähtävissä toimitiloissa. Yrityksen toiminnan kehittämisen alkuvaiheessa tiloja siistittiin ja järjesteltiin uusiksi. Jokainen haastateltava nimesi muutokset toimitiloissa kehityksen vaikutukseksi. Kuviossa 5 on ryhmitelty kehitysprojektin aikana tapahtuneita muutoksia yrityksen toimitiloissa.

Yleinen järjestys	Tilojen siisteys	Työhuoneet	Uudet toimintamallit
Tavaroiden järjestäminen	Turhien tavaroiden raivaus pois	Eri työhuoneet	Roskien lajittelu
Huonekalujen paikkaa vaihdettu	Aiempaa siistimpää		Postin käsittely

Kuvio 5. Vaikutukset yrityksen toimitiloissa

Osalle työntekijöistä työhuoneet on vaihdettu ja järjestetty uusiksi, ja se on tässä vaiheessa kehitysprojektia heille merkittävin muutos. Toiminnan kehityksen osana yritykseen on tuotu uusia toimintamalleja, jotka ovat osa päivittäistä toimintaa, kuten roskien lajittelu ja tapa käsitellä postia. Muutokset työtiloissa nähtiin tärkeänä vaiheena yrityksen toimintatapojen, kuten dokumentoinnin, kehittämisessä. Yhdessä haastattelussa muutoksia kuvattiin seuraavasti:

”Täällä on raivattu rojua pois ja asioita on siivottu ja järjestetty ja tavaroita on kasattu järkeviin paikkoihin järkevällä tavalla ja asioita on oikeasti ruvettu dokumentoimaan.” (Henkilö A)

Toimitilan muutokset nähtiin kuitenkin myös kyseisessä kehitysprojektissa turhana vaiheena ja todellisten kehityskohteiden lykkäämisenä.

”Jos muutos on se, että siirretään huonekalujen paikkaa -- niin ne on kyllä tässä meidän yrityksen tilanteessa ihan muuta, kuin mitä minä olen odottanut.” (Henkilö D)

4.5 Muutokset työilmapiirissä ja asenteissa

Tutkimuksessa kävi ilmi, että toiminnan kehittämisen seurauksena negatiivisia vaikutuksia on havaittavissa eniten työilmapiirissä ja henkilöstön asenteissa työntekoa ja kehitysprojektia kohtaan. Yrityksessä läpikäytyt yt-neuvottelut ovat haastattelujen perusteella olleet merkittävä vaikuttaja työilmapiiriin ja työtä kohtaan koettujen asenteiden muuttumisessa negatiivisemmiksi. Muita syitä asenteiden heikentymiseen ovat olleet muun muassa erimielisyydet johtotavoissa ja asioiden eteenpäin viemisessä. Kuviossa 6 on nähtävillä toiminnan kehittämisen vaikutukset yrityksen henkilöstön motivaatioon, työilmapiiriin ja asenteisiin, sekä asiat, jotka ovat herättäneet erimielisyyttä.

Motivaatio	Työilmapiiri	Asenne muutokseen	Erimielisyydet
Ei motivaatiota	Kireä	Epäilevä	Asioiden järjestys
Tekee minkä pystyy	Epävarma	Kyyninen ja sarkastinen	Asioiden eteenpäin vieminen
		Muutos kuitenkin hyvästä	

Kuvio 6. Vaikutukset työilmapiirissä ja asenteissa

Haastatteluissa selvisi, että toiminnan kehittämiseen liittyneiden työn uudelleenjärjestelyjen seurauksena työntekijöiden **työmotivaatio** on suhteellisen alhainen. Henkilöstön tapa ottaa muutos vastaan vaihtelee yrityksen sisällä, ja haastateltavien asenne käynnissä olevaan muutokseen on kokenut hieman

muutoksia kehitysprojektin aloituksesta haastattelutilanteeseen – osalla parempaan, osalla huonompaan suuntaan.

”Näitten yt(-neuvotteluiden) takia osalla on motivaatio aika nollassa ja on ehkä sen tiimoilta hanskat tiskiin -meininki.” (Henkilö B)

”Ihmisiä, jotka on ehkä paremmin siihen muutokseen sulautunut, ja sitten niitä, jotka ei niin hyvin.” (Henkilö C)

”Meillä on ollut hyvännäköistä tekemistä. Nyt täältä puuttuu intohimo.”
(Henkilö D)

Toiminnan kehittämisen myötä yrityksen **työilmapiiri** on ollut kireä, minkä syyksi on nimetty yt-neuvottelut. Työntekijät eivät ole olleet varmoja oman työnsä jatkuvuudesta ja epävarmuus on lisääntynyt. Samalla joidenkin **asenne muutokseen** on ollut kyyninen, asioita on kommentoitu sarkastisesti ja he epäilevät kehitysprojektin loppuun pääsemistä.

”Ehkä vähän että katotaan nyt, kuinka kauan tässä enää hengailaan.”
(Henkilö A)

Kehitysprojektin myötä Yritys X:ssä on noussut esiin **erimielisyyttä** tavoista viedä muutosta eteenpäin. Osa haastateltavista kaipasi, että pidempään yrityksessä työskennelleiltä kysyttäisiin mielipidettä ja olisi aikaa kysyä myös omien alaisten mielipiteitä tehtäviin muutoksiin. Erimielisyyksiä löytyi myös muutosten järjestyksestä ja siitä, että asioita käskytetään vain ylhäältä alaspäin kuulematta muiden mielipiteitä.

On kuitenkin huomioitava, että vaikka kehitysprojekti on saanut aikaan paljon negatiivisia vaikutuksia yrityksen ilmapiirissä, haastatteluissa nousi esiin myös työntekijöiden tyytyväisyys muutokseen kokonaisuutena. Osa haastateltavista katsoo

tulevaisuuteen optimistisesti ja luottaa siihen, että tämän hetkinen tilanne on vain väliaikaista ja yt-neuvotteluiden aiheuttama vaihe kehityksessä. Haastattelujen loppuksi haastateltavilta kysyttiin sen hetkisestä tyytyväisyydestä kehitysprojektiin ja tulokset näkyvät liitteessä 3.

4.6 Toiminnan kehittämisen arviointi

Tutkimuksessa kysyttiin haastateltavilta, onko toiminnan kehitystä arvioitu yrityksessä jotenkin tai ovatko he itse arvioineet kehitysprojektia. Haastateltavat eivät ainakaan tiedäneet yrityksessä olevan käytössä minkäänlaista määriteltyä mittaristoa toiminnan kehittämisen arvioinnissa. Talouslukuja seurataan aiempaa aktiivisemmin, mutta niiden suhteesta kehityksen arviointiin ei kerrottu mitään.

Kehitysprojektin etenemistä ei haastateltavien mukaan ole arvioitu vielä yhdessä. Yksi haastateltava uskoi, että toimitusjohtaja on tehnyt jonkinlaista analyysiä kehitysprojektin edetessä. Toinen haastateltava mainitsi itse miettineensä muutoksen edetessä muun muassa sitä, missä ja mihin asti on päästy eteenpäin ja miten ihmiset suhtautuivat kyseiseen vaiheeseen.

Haastateltavat toivoivat, että jonkinlaista arviointia tehtäisiin lähitulevaisuudessa. Osa uskoo sen ajan olevan sitten, kun yt-neuvottelut on lopullisesti saatu päätökseen. Arvioinnilta odotetaan keskustelua siitä, mihin vaiheeseen kehitysprojektissa on päästy ja onko kaikki edennyt suunnitellusti.

”Ehkä jotenkin odottaa, että kun saadaan tämä yt-neuvottelut, niin saadaan organisoitua. Ehkä johdon analyysin paikka, että mistä on lähdetty ja missä ollaan.” (Henkilö F)

4.7 Toiveet kehitysprojektin jatkosta

Haastateltaville annettiin mahdollisuus kertoa, millaista muutosta he vielä haluaisivat nähdä yrityksessä, jotta olisivat tyytyväisempiä kuin haastatteluhetkellä koko kehitysprojektiin. Kuviossa 7 on esitetty kaikki toivotut muutokset liittyen liiketoimintaan, johtamiseen, henkilöstöön, toimintatapoihin ja kehittämiseen jatkossa.

Liiketoiminta	Johtaminen	Henkilöstö	Toimintatavat	Kehittäminen
Ei tappiota	Vahvempi henkilöstöjohtaminen	Kaikki motivoituneita ja sitoutuneita	Tehostaminen ja suoraviivaisuus	Kaikkien hyväksymä kehitys
Valmiit prosessit	Johdetaan ihmisten ajatusmaailmaa	Vahvempi ryhmähenki	Päätösten mukaan tekeminen	Jatkuva kehittäminen
Keskittyminen oikeisiin asioihin	Tuki kehitystä keskukselta eteenpäin vieville	Yt-neuvottelut ohi	Selkeät toimintatavat ja -mallit	
Talous kuntoon	Kehityskeskustelut		Selkeät roolit	
Riskiasiakkaat hallintaan				
Keskuksen ja yrittäjien yhteistyö				

Kuvio 7. Toiveet tulevista vaikutuksista

Haastateltavat tiesivät, mitä he haluaisivat vielä nähdä yrityksessä kehitettävän.

Liiketoiminnan toivottiin kehittyvän tasapainoisemmaksi. Yrityksessä tulisi keskittyä oikeisiin ja liiketoiminnan kannalta olennaisimpiin asioihin, kuten keskuksen ja yrittäjien yhteistyöhön. Lisäksi riskiasiakkaat pitäisi saada hallintaan, prosessit tulisi saada lopullisesti valmiiksi ja yrityksen toiminnalla pitäisi varmistaa, ettei se tuota enää tappiota.

Johtamisessa toivottiin erilaista henkilöstöjohtamista. Yrityksen tulevaisuuden kannalta olisi tärkeää keskittyä ihmisten asenteisiin ja työilmapiirin kohottamiseen. Haastattelussa nousikin esiin toive ihmisten ajatusmaailmojen muutosjohtamisesta, jotta ihmiset saataisiin mukaan yrityksen eteenpäin viemiseen. Yt-neuvotteluiden ollessa kokonaan ohitse yritykseen toivottiin myös kehityskeskusteluja, jossa jokaisen työntekijän kanssa keskusteltaisiin heidän työnkuvastaan ja paikastaan yrityksessä. Samalla toivottiin tukea niille henkilöille, jotka vievät muutoksen konsernin keskuksesta eteenpäin franchisingyrityksiin. Muutosvastarinta kyseisissä yrityksissä voi olla vahva, joten kehittämistoimenpiteiden esittäjillä on paljon paineita. Onnistumisen kannalta olisi tärkeää, että tukitoimenpiteet henkilöiden jaksamisen varmistamiseksi olisivat kunnossa ja taustalla oleva tuki olisi vahva.

Haastateltavilla oli muutostoiveita myös yrityksen **henkilöstöön** liittyen. Yt-neuvotteluiden odotettiin päättyvän pian, minkä jälkeen jäljelle jäävien toivottiin olevan niitä, jotka ovat työhön sitoutuneita ja motivoituneita. Henkilöstön tulisi olla valmis kehittämään omaa osaamistaan ja ottamaan vastuuta oman osa-alueensa kehittämisestä. Yrityksessä toivottiin lisäksi parempaa ryhmähenkeä ja yhteen hiileen puhaltamista.

Yrityksen **toimintatapojen** tehostaminen ja selkeyttäminen nähtiin myös tärkeäksi vaiheeksi, jota yrityksessä tarvitaan. Haastatteluissa toivottiin selkeyttä sekä henkilöstön rooleihin että toimintamalleihin. Kun nämä asiat ovat selvillä, työntekijät voivat keskittyä omiin tehtäviinsä, jotka heille on määrätty. Yrityksessä täytyy vielä tehdä paljon erilaisia päätöksiä, jotka voivat olla myös erittäin vaikeita. On kuitenkin tärkeää, että päätöksiä tehdään ja niiden mukaan toimitaan.

”Ehkä tulee sellaiset ihan oikeat kirjalliset selkeät toimintaohjeet ja -mallit ja ne on kaikilla meidän yksiköillä ja keskuksella selkeät ja kaikkien toimenkuvat on selvillä ja tarkat vastuut ja lähdetään

menemään niiden mukaan. Sitten on ehkä sellainen helpottunut olo.”

(Henkilö C)

Yritys X:ssä on käynnissä muutosprosessi, joka vaikuttaa koko yrityksen toimintaan. Toteutettava kehitysprojekti on tärkeää viedä loppuun asti samalla päättäväisyydellä kuin tähänkin asti, kuitenkin huomioiden esiin nousseita seikkoja, joiden mukaan **kehittämistapoja** voidaan kehittää. Toiveissa on, että kehitys saataisiin tehtyä niin, että kaikki ovat osa kehitystä ja lopulta hyväksyvät tehtävät kehitystoimet. Eräs haastateltava muistutti, että yrityksen kehittäminen ei saisi koskaan loppua. Viimeinen toive kehitysprojektin lopulle olikin:

”Se on se meidän ydinjuttu, puhutaan liiketoiminnassa, ja se ei saisi koskaan loppua se kehittäminen. Se on laaja aihe, mutta siihen se kaikki kääntyy jossain vaiheessa.” (Henkilö F)

5 Pohdinta

Tämä tutkimus osoittaa, että yrityksessä on mahdollista nähdä toiminnan kehityksen vaikutuksia kehitysprojektin ollessa vielä käynnissä ja että vaikutukset ovat sekä positiivisia että negatiivisia. Odotetusti kehitysprojektilla ei vielä tutkimuksen toteutushetkellä ole saavutettu niitä lopullisia tavoitteita, jotka sille on asetettu. Yrityksessä on kuitenkin nähtävissä monia muita tuloksia, jotka ovat osa toiminnan kehittämisen lopullisia tavoitteita. Kehittämistyössä puhutaan yleensä niistä vaikutuksista, jotka saavutetaan koko kehitysprojektin päättymisen myötä. On kuitenkin tärkeää tuoda esiin myös ne vaikutukset, joita ihmiset kokevat kehittämistyön keskellä siinä arjessa, jossa kehitystä pyritään viemään eteenpäin.

Toiminnan kehittäminen vaatii yritykseltä paljon. Muutos herättää ihmisissä tunteita, kun vanhoista ja totutuista tavoista luovutaan ja uusia otetaan tilalle. Yrityksen toimintatavat joudutaan perustelemaan uudelleen, jotta tärkeimmät prosessit selkiytyisivät ja turhat toiminnot paljastuisivat. Laatu voi olla ilmaista, mutta tehtävien saavuttamiseksi vaativat resursseja.

Jotta muutokset saadaan käyntiin, vaaditaan usein selkeää alkusysäystä. Tässä tutkimuksessa käsitelty kehitysprojekti lähti liikkeelle toimitusjohtajan vaihdoksesta. Uusi toimitusjohtaja aloitti toiminnan kehittämisen määrätietoisesti, ja yrityksen kehitysprojektille asetetut tavoitteet olivat selkeät. Nopea aloitus herätti ihmisissä tunteita, ja he joutuivat perehtymään myös omaan toimintaansa. Syitä on helppo etsiä muista, mutta kun tarkkailun alle asettaa myös omat tapansa toimia, oppiminen ja kehittyminen ovat mahdollista jokaisessa yksilössä.

Osaa toiminnan kehittämisen vaikutuksista ei ole mukava myöntää, mutta ne ovat suuremman kehityksen välivaiheiden luonteenomaisia piirteitä. Esimerkiksi motivaation puuttumisen ja huonon työilmapiirin keskellä on tärkeää kiinnittää ajatukset edessä odottavaan päämäärään, jossa toivottavasti kaikki lopulta näkevät

kehittämisen merkityksen ja vaikutukset kokonaisuudessaan. Kehitysprojektia ei kuitenkaan saa viedä läpi liian nopeassa tahdissa, jotta tavoitteet saavutettaisiin nopeammin. Kuten teoriasta käy ilmi, toiminnan kehittämisessä on tärkeää tunnistaa yritykselle sopiva tahti muutokselle ja antaa ihmisille aikaa sopeutua ja ottaa uudet toimintatavat osaksi omaa työskentelyä. Jos muutostahti koetaan liian nopeaksi, ihmiset eivät pysy mukana ja oma osaaminen voi tuntua riittämättömältä.

Onnistumisen yksi edellytys on asettaa haastavat ja saavutettavissa olevat tavoitteet. Kun yrityksessä tiedetään, mitä kohti ollaan menossa ja mikä on kehittämisen tarkoitus, ihmisten sitouttaminen ja motivoiminen helpottuu. Tässä tutkimuksessa käy ilmi, etteivät kaikki yrityksessä ole samaa mieltä edes tavoitteiden olemassaolosta. Haastateltavien mukaan kaikki johtoryhmässä olevat eivät tiedä, mihin yritystä ollaan viemässä, vaikka he itse ovat mukana muutoksen toteuttamisessa. Tällaisessa tilanteessa kehittämiseen sitoutuminen voi tuottaa vaikeuksia ja muutoksien eteenpäin vieminen keskukselta franchisingyrittäjille tulee olemaan haastavaa.

Toiminnan kehittämisen eteenpäin vieminen kuuluu johdon vastuulle, mutta ongelmia ilmenee, jos johto yksin vastaa kehityshankkeiden toteutuksesta. Henkilöstön sitouttaminen mukaan muutokseen on tärkeä vaihe sen jalkauttamisessa koko yritykseen. Asioiden tiedottaminen suunnitelmallisesti, kysymyksiin vastaaminen ja mahdollisuus muutoksesta esiin nousseiden ajatusten purkamiseen voivat lieventää muutosvastarintaa ja nopeuttaa uusien toimintatapojen omaksumista.

Sitouttaakseen koko yrityksen mukaan kehittämiseen kehitystä ajavien täytyy antaa oikeat perusteet muutoksen toteuttamiselle. Tutkimuksesta käy ilmi, että Yritys X:n kehitystoimenpiteitä pystyttiin perustelemaan yrityksen taloustilanteen julkituomisella. Kun tiedetään yrityksen todellinen tilanne ja ollaan sitoutuneita yrityksen menestymiseen, ihmiset ovat valmiita olemaan mukana kehittämisessä.

Toiminnan kehittäminen voidaan suunnitella tarkasti, ja kaikki voi vaikuttaa teoriassa täydelliseltä. Kuitenkin kehitettäessä yrityksessä kohdataan aina erilaisia haasteita ja ongelmatilanteita. Muutosten aiheuttama epävarmuus, erimielisyydet toteutustavoissa ja pysyvyyden puuttuminen voivat uuvuttaa muutoksessa mukana olevia ja kääntää asenteet muutosta kohtaan negatiivisiksi.

Negatiivisuuden keskellä olisi hyvä keskittyä niihin asioihin, jotka ovat menneet odotetusti tai sitäkin paremmin. Kokonaisuudessaan onnistunut kehitysprojekti vaatii onnistumisia matkan varrella. Konkreettiset ja näkyvät muutokset yrityksessä muistuttavat ihmisille, että kehitystä oikeasti tapahtuu, eikä kaikki jää vain puhumisen tasolle. Toiminnan kehittämisen välitavoitteiden saavuttamisista on hyvä keskustella ja osoittaa, miten kyseinen vaihe tukee lopullisen tavoitteen saavuttamista. Kehittämisen vaikutukset voivat olla pieniä, esimerkiksi dokumentoinnin uudelleenjärjestely tai toimitilojen siivoaminen, mutta ne ovat vaiheita kohti suurempia tavoitteita helpottaen työtä niiden saavuttamiseksi.

Haastateltavien vastaukset liittyen vaikutuksiin, joita he toivovat vielä näkevänsä, ovat kuin suoraan oppikirjasta. Heille on selkeää, mitä he haluavat. Kaikkien haastateltavien kuлуessa johtoryhmään voi toivoa, että heillä on motivaatiota viedä kehitystä kohti haluttua lopputulosta. Vahva yhteen hiileen puhaltava organisaatio, jossa ihmisiä johdetaan oikein, kaikki tuntevat oman työnkuvansa ja ovat motivoituneita jatkuvaan kehittämiseen, on valmis kasvamaan ja kohtaamaan ympäristön sille asettamia haasteita. He pystyvät ennakoimaan tulevia tilanteita ja antavat vahvan vastuksen kilpailijoilleen. Ajatukset on kuitenkin tärkeä jakaa myös toisten kanssa, sillä toimiva kommunikaatio tukee yrityksen toiminnan kehittämistä.

Toiminnan arviointia toteutetaan jokaisessa yrityksessä omalla tavalla. Yritys X:n työntekijät eivät vielä olleet saaneet olla mukana kehitysprojektin arvioinnissa, mutta selkeiden ideoiden ja toiveiden kautta he varmasti saavat luotua heidän yritykselleen sopivat keinot toiminnan kehittämisen arviointiin. Yrityksessä on todennäköisesti

tälläkin hetkellä käytössä jonkinlaiset mittarit, joilla kehitystä arvioidaan. Niiden tuominen julki on vielä tärkeä vaihe toiminnan kehittämässä. Mahdollisten numeeristen mittareiden lisäksi olisi hyvä vastata myös haastateltavien toiveisiin kehityksen analysoinnista ja siitä keskustelusta.

Kun tutkitaan muutoksessa olevia asioita, on tärkeää huomioida myös ympäristön aikaansaamat vaikutukset. Kehittämisen aikana tapahtuneiden asioiden todelliset syyt voivat olla kehittämistyön ulkopuolisten tekijöiden aikaansaamia, ja siksi arviointia tehdessä olisi tärkeää keskittyä myös näiden tekijöiden mahdollisiin vaikutuksiin. Tässä tutkimuksessa huomioitiin ulkopuolisten tekijöiden mahdolliset vaikutukset tulosten analysointivaiheessa, ja suurimmiksi kehitysprojektin ulkopuoliseksi vaikuttimiksi arvioitiin yrityksen aiemmat tilanteet ja erimielisyydet. Kyseiset vaikutukset eivät kuitenkaan tutkimuksen toteuttajan arvion mukaan aiheuttaneet merkittäviä painotuseroja tutkimustuloksissa.

Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksella pyrittiin selvittämään Yritys X:n toiminnan kehittämisen vaikutuksia. Tutkimusotteeksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelu. Valitulla menetelmällä haluttiin tuoda esiin muutoksessa mukana olevien havainnot toiminnan kehittämisen vaikutuksista, ja tuloksia analysoitiin laadullisesti keskittymällä vastausten asiasisältöön. Tutkimus pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman objektiivisesti niin, että tutkimuksen toteuttajan suhde tutkittavaan ilmiöön ei vaikuttaisi toteutukseen.

Tutkimuksen informantit valittiin määrättyjen kriteerien pohjalta, jotka heidän tuli täyttää. Heidän tietonsa vastasivat sitä, mitä tutkimusongelmalla haluttiin selvittää. Tietoa kerättiin keskittymällä haastatteluissa eri teemoihin ja kysymällä tarkentavia kysymyksiä. Haastattelutilanteessa pyrittiin välttämään sosiaalisesti suotavat vastaukset kertomalla haastateltaville avoimesti tulosten käsittelystä ja siitä, että

vastaukset eivät tule vaikuttamaan yrityksessä vallitseviin tilanteisiin. Tutkimuksessa käytetyt käsitteet käytiin haastateltavien kanssa läpi ennen haastattelua ja tarvittaessa sen aikana. Tutkimuksen saturaatio eli kylläntyminen havaittiin tutkimushaastattelujen kuluessa, joten aineiston määrä oli riittävä ja uudet havaintoyksiköt eivät olisi tuoneet tutkimukseen merkittävästi uutta tietoa.

Tutkimuksen reliabiliteetti pyrittiin varmistamaan tutkimuksen toteuttamisen selkeällä kuvantamisella. Tutkimuksen aikataulullisista syistä sen reliabiliteettia ei pystytty todentamaan uuden tutkimuksen avulla. Lisäksi yrityksen kehitysprojektin ollessa käynnissä tutkimuksen tulokset eli toiminnan kehittämisen sen hetkiset vaikutukset ovat voineet muuttua tai kadota tai haastateltavat ovat voineet kiinnittää huomionsa toisiin vaikutuksiin.

Kehittämistyö on aina sidonnainen yrityksen sen hetkisiin tilanteisiin, toimintatapoihin ja tavoitteisiin. Tästä syystä tutkimustulosten eli toiminnan kehityksen vaikutusten ulkoinen validiteetti on riippuvainen siitä, mihin vaikutuksia verrataan. Tutkimuksessa haastateltavien henkilöiden erilaiset taustat ja vastualueet yrityksessä vahvistavat tutkimuksen validiteettia, sillä vaikka informantit ovat työskennelleet yrityksessä eripituisia aikoja, haastateltavien vastauksista oli löydettävissä yhdenmukaiset teemat, ja he olivat kiinnittäneet huomiota samoihin toiminnan kehityksen vaikutuksiin. Tutkimuksen validiteetista ei kuitenkaan voida olla täysin varmoja, joten samat toiminnan kehittämisen vaikutukset eivät välttämättä ilmene muissa toimintaansa kehittävässä yrityksissä.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYPro.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uud. p. Tampere: Vastapaino.
- Arlbjørn, J.S. & Freytag, P.V. 2013. Evidence of lean: a review of international peer-reviewed journal articles. *European Business Review*, 2, 174–205. Viitattu 4.11.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Emerald Insight.
- Bateman, B., Gulri, N. K., Philpott, R. G. & Shmulyian, S., 2010. Art or artist? An analysis of eight large-group methods for driving large-scale change. *Julkaisussa: Research in organizational change and development*. Viitattu 29.9.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Ebrary.
- Bhat, K.S. 2010. Total Quality Management. India: Himalaya Publishing House. Viitattu 4.11.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Ebrary.
- Cross, K. 2003. Quick hits: 10 key surgical strike actions to improve business process performance. Saranac Lake, NY, USA: AMACOM Books. Viitattu 3.9.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Ebrary.
- Farjoun, M. 2010. Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, 35, 202–225. Viitattu 4.10.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Business Source Elite.
- Feldman, M. & Pentland, B. 2003. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48, 94–118. Viitattu 5.9.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Business Source Elite.
- George, M., Rowlands, D., Price, M. & Maxey, J. 2005. The Lean Six Sigma pocket toolbox. USA: McGraw-Hill.
- Greenwood, R. & Hinings, C. 1996. Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21, 1022–1054. Viitattu 3.9.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Business Source Elite.
- Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi: Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Saarijärvi: Kauppakaari.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. 7. p. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. p. Helsinki: Tammi.

Kalin, R. 2010. Ihmiset muutoksen pyörteissä. Julkaisussa: Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Espoo: Redfina, 105–128.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134.

Kananen, J. 2008. Kvali. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93.

Kankainen, R. 2014. Yrityksen toiminnan kehitys: ehdotus määritelmäksi. YAMK opinnäytetyö. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karthi, S., Devadasan, S., Muruges, R., Sreenivasa, C. & Sivaram, N. 2012. Global views on integrating Six Sigma and ISO 9001 certification. Total Quality Management, 3, 237–262. Viitattu 24.9.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Business Source Elite.

Klarner, P. & Raisch, S. 2013. Move to the beat—rhythms of change and firm performance. Academy of Management Journal 2013, 1, 160–184. Viitattu 2.9.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Business Source Elite.

Kontio, A. 2004. Pk-yrityksen itsearviointi: Käytännönläheinen työväline toiminnan kehittämiseen. Helsinki: Laatu keskus.

Kotter, J. 1996. Leading change. USA: Harvard Business Review Press.

Kulmala, J. 2014. Johda paremmin: Muutoksen mestari vai uhri. DM World.

Kumar, M., Antony, J. & Tiwari, M. 2011. Six Sigma implementation framework for SMEs – a roadmap to manage and sustain the change. International Journal of Production Research, 18, 5449–5467. Viitattu 2.6.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Business Source Elite.

Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely. 2014. Tutkimusaineistojen tiedonhallinnan käsikirja, Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.11.2014. [Http://www.fsd.uta.fi/tiedonhallinta/osa6.html](http://www.fsd.uta.fi/tiedonhallinta/osa6.html).

L 20.1.1978/38. Kuluttajansuojalaki. Valtion säädöstietopankki Finlex, Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu 4.11.2014. [Http://www.finlex.fi/](http://www.finlex.fi/), hakusana kuluttajansuojalaki.

L 9.8.1996/605. Työaikalaki. Valtion säädöstietopankki Finlex, Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu 4.11.2014. [Http://www.finlex.fi/](http://www.finlex.fi/), hakusana työaikalaki.

L 22.4.1999/523. Henkilötietolaki. Valtion säädöstietopankki Finlex, Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu 4.11.2014. [Http://www.finlex.fi/](http://www.finlex.fi/), hakusana henkilötietolaki.

L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Valtion säädöstietopankki Finlex, Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu 4.11.2014. [Http://www.finlex.fi/](http://www.finlex.fi/), hakusana työturvallisuuslaki.

L 18.3.2005/162. Vuosilomalaki. Valtion säädöstietopankki Finlex, Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu 4.11.2014. [Http://www.finlex.fi/](http://www.finlex.fi/), hakusana vuosilomalaki.

L 21.7.2006/624. Osakeyhtiölaki. Valtion säädöstietopankki Finlex, Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu 4.11.2014. [Http://www.finlex.fi/](http://www.finlex.fi/), hakusana osakeyhtiölaki.

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen: Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari.

Lashley, G. & Clark, M. 2013. Great tastes in strategic planning. *Industrial Engineer: IE*, 2, 40–45. Viitattu 5.8.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Business Source Elite.

Lindqvist, T. 1999. Evaluaation uskottavuus. Julkaisussa: *Arviointi ja asiantuntijuus*. Gaudeamus: Tampere, 106–118.

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Opetusmoniste. Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 3.6.2014. [Http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf?sequence=1](http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf?sequence=1).

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Kouvola: Talentum.

Mitä standardisointi on? N.d. Standardien ABC. Viitattu 3.6.2014. [Http://www.sfsedu.fi/standardien_abc](http://www.sfsedu.fi/standardien_abc).

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Roukala, V. 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Espoo: Suomen Atk-kustannus.

- Seo, M-G., Putnam, L. & Bartunek, J. 2004. Dualities and tensions of planned organizational change. Julkaisussa: Handbook of organizational change and innovation. Oxford University Press, 73–106. Viitattu 25.9.2014.
https://www2.bc.edu/~bartunek/representative%20publications_files/seo%20et%200a1%202004.pdf.
- Seppänen-Järvelä, R. 1999. Kehittämistyö ja arviointi. Julkaisussa: Arviointi ja asiantuntijuus. Gaudeamus: Tampere, 90–105.
- Sunder, V. 2013. Six Sigma— a strategy for increasing employee engagement. Journal for Quality & Participation, 2, 34–38. Viitattu 23.9.2014. [http://www.jamk.fi/kirjasto,Nelli-portaali,Business Source Elite](http://www.jamk.fi/kirjasto,Nelli-portaali,Business%20Source%20Elite).
- Virtanen, P. 2007. Arviointi: Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita Publishing.
- Yhteistoimintaneuvottelut työvoiman käyttöä vähennettäessä. 2013. Työ- ja elinkeinoministeriö, työlainsäädäntö. Viitattu 6.11.2014.
https://www.tem.fi/tyo/tyolainsaadanto/yhteistoimintamenettely/yt-lain_ydinkohdat/yt-neuvottelut_tyovoiman_kayttoa_vahennettaessa.

Liitteet

Liite 1. Haastateltaville lähetetty sähköpostiviesti

Hei,

Pahoittelut, että kirjallinen viesti tulee näin myöhään, minun virheeni.

Huomenna (ke 8.10.) on meillä täällä vieraileva tähti Elisa Porkola Jyväskylän Ammattikorkeakoulusta. Hän tekee opinnäytetyönään tutkimusta aiheesta: Toiminnan kehityksen tulosten mittaaminen ja arviointi lyhyellä aikavälillä.

Olisin kiitollinen, mikäli ehditte antaa kiireisestä ajastanne vielä haastattelun Elisalle (30-45min). Haastattelu toteutetaan teemahaastattelulla, eli keskustelemalla, Elisan kysymysten ohjaamana. Avoimet kysymykset liittyvät toiminnan kehitykseen ja kehitystoiminnan vaikutuksiin.

Ystävällisin terveisin,

xxx xxx
Toimitusjohtaja

Liite 2. Haastattelurunko

Haastattelulomake

1. Haastateltavan nimi, toimenkuva, aika yrityksessä, yms.
2. Ennen kehitysprojektin alkua, tunnistiko tarpeen muutokselle
3. Millaista muutosta yrityksessä tarvittiin
4. Onko saanut olla mukana muutoksessa
5. Millainen asenne oli ennen kehitysprojektin alkua tuleviin muutoksiin
6. Jos asenne on muuttunut lähtötilanteesta, miten se on muuttunut
7. Missä erityisesti huomannut yrityksessä tapahtuneen kehityksen/
Missä tapahtunut kehitys näkyy kaikista parhaiten
8. Mikä yrityksessä on kehittynyt
9. Millaista muutosta havainnut seuraavilla osa-alueilla:
 - Henkilöstön toiminta/työnkuva
 - Johdon toiminta/vastuualueet
 - Organisaatorakenne
 - Prosessit
 - Asiakkuudet/Yhteistyö
 - Talouteen liittyvät asiat
 - Sisäinen ja ulkoinen viestintä
10. Onko tapahtunut sellaista muutosta, mistä on kehitysprojektin alussa kerrottu
11. Onko tapahtunut muutosta, jota ei aluksi suunniteltu

12. Miten kehitystä on arvioitu
13. Mitä pitäisi vielä muuttua, jotta olisi tyytyväisempi:
yrityksen toimintaan/ henkilöstöön/ johtoon/ talouteen/ palveluihin/
prosesseihin/ asiakkuuksien hallintaan
14. Asteikolla 1-10, millä tasolla yrityksen toiminta oli kesäkuussa 2014.
15. Asteikolla 1-10, millä tasolla yrityksen toiminta on tällä hetkellä, neljä
kuukautta kehitysprojektin alkamisesta.
16. Asteikolla 1-10, mille tasolle uskoو yrityksen toiminnan kehittyvän koko
muutosprosessin aikana.
17. Asteikolla 1-10, kuinka tyytyväinen tällä hetkellä käynnissä olevaan
muutokseen.
18. Mahdolliset lisäykset liittyen toiminnan kehittämisen vaikutuksiin.

Liite 3. Numeeristen kysymysten vastaukset

