



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# **Jatkuvan parantamisen kulttuurin kehittäminen valmentavalla tiimin johtamisella**

Henri Lod

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2015  
Teknologiaosaamisen johtaminen



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Teknologiaosaamisen johtaminen (YAMK)

LOD HENRI

Jatkuvan parantamisen kulttuurin kehittäminen valmentavalla tiimin johtamisella

Opinnäytetyö 42 sivua, joista liitteitä 4 sivua  
Joulukuu 2015

---

Opinnäytetyön aiheena oli jatkuvan parantamisen kulttuurin kehittäminen teknologiateollisuudessa toimivan noin 900 henkilöä työllistävän yrityksen laatutiimissä. Yritys oli tehnyt valinnan siirtyä keskitetystä toiminnan kehittämisestä kohti organisaatioon integroitua jatkuvan parantamisen toimintamallia. Tutkimuksen tavoitteena oli vaikuttaa kohdeorganisaation yhden tiimin kulttuurimuutoksen käynnistämiseen valmentavan tiimin johtamisen opeilla ja jatkuvan parantamisen työkaluilla. Tähän opinnäytetyöhön koostettiin tutkijan havainnot reilun kahden vuoden ajalta.

Teoriaosuus alkaa käsittelemällä suomalaisen työntekijän arvomaailman vaikutusta töissä motivoitumiseen ja esimiehen johtamistyylin vaikutusta työntekijän motivaatioon. Tästä edetään teoriaan kulttuurimuutoksen läpiviemiseksi tiimissä ja lopuksi tarkastellaan jatkuvan parantamisen työkalujen teoreettisia toimintamalleja.

Empiirinen tutkimusaineisto kerättiin kaksi ja puoli vuotta kestäneen toimintatutkimuksen aikana. Perusjoukoksi valikoitui alussa 8 henkilön tiimi, jonka esimiehenä tutkija toimi. Tutkimuksen kuluessa tiimin koko kasvoi 15 henkilöön, joten tutkittavan ryhmän muutos aiheutti oman vaihtelunsa tulosten seurantaan.

Tulosten mukaan tiimille tulee rakentaa missio, visio ja strategia jatkuvan parantamisen käynnistämiseksi. Valmentava johtaminen toimii tämän jälkeen energisoivana voimana tiimin jatkuvan parantamisen kulttuurin kehittämisessä. Tiimin sisäinen tiedon jakaminen nousi tuloksissa esille jatkuvan parantamisen edellytyksenä.

Merkittävimmit jatkokehitysehdotuksiksi valikoitui esimiesten ajankäytön priorisointi valmentavaan johtamiseen ja vision ylläpitämiseen sekä toimintamallien tarkka määrittely sidosryhmien kanssa toiminnan jatkuvan parantamisen mahdollistamiseksi.

---

Asiasanat: jatkuva parantaminen, tiimin johtaminen, valmentava johtaminen

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Technology Management

**HENRI LOD:**

Building a Culture of Continuous Improvement by Team Leadership

Master's thesis 42 pages, appendices 4 pages  
December 2015

---

The objective of this study was to build a culture of continuous improvement inside the quality team. Team was part of the global company working in the high technology industry. The company has made the choice to integrate continuous improvement as a part of the daily work for everyone. The research was started in March 2013 and finished in October 2015.

The theoretical section begins explaining how leadership affects to the motivation of the employee. Rest of the theoretical section explores management of cultural change and continuous improvement tools.

The research data were collected from the team of quality personnel. Number of personnel in the quality team increased from 8 to 15 during this research. This caused some scatter in the data and needs to be considered when making interpretations from the results.

The results suggest that a mission, vision and strategy are a precondition for building a culture of continuous improvement for the team. Only after this team coaching can be used to develop a culture of continuous improvement. The results also show that sharing knowledge within the team is one of the key elements for a successful cultural change.

Findings indicate that managers and supervisor should prioritize team coaching before other daily activities to create permanent cultural change towards continuous improvement.

---

Key words: continuous improvement, team leadership, coaching

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	VALMENTAVA JOHTAMINEN JA JATKUVA PARANTAMINEN .....	9
2.1	Valmentava johtaminen motivaation lähteenä.....	9
2.1.1	Suomalaisen työntekijän arvomaailman vaikutus motivoitumiseen .....	9
2.1.2	Johtamistavan vaikutus työntekijän motivaatioon .....	11
2.2	Jatkuvan parantamisen kulttuurimuutos .....	12
2.3	Jatkuvan parantamisen strategia ja työkalut .....	13
2.3.1	PDCA-kehityssykli .....	14
2.3.2	A3-raportointi PDCA-kehityssyklin visualisointiin.....	15
2.4	Yhteenveto .....	17
3	TUTKIMUSMENETELMÄ .....	18
3.1	Tutkimuksessa käytetyt menetelmät .....	18
3.1.1	Toimintatutkimus .....	18
3.1.2	Muutosmoottorimittaus .....	19
3.1.3	Yrityksen henkilöstökysely .....	19
3.1.4	IPD-keskustelu .....	20
3.2	Tutkimuskohde ja -prosessi .....	20
4	JATKUVAN PARANTAMISEN KULTTUURIN KEHITTÄMINEN .....	23
4.1	Johtamismalli jatkuvan parantamisen mahdollistajana.....	23
4.2	Tiimin missio, visio ja strategia jatkuvan parantamisen perustana .....	24
4.2.1	Kehityshalun kipinä tiimipäivästä.....	24
4.2.2	Tiimin mission validointi .....	25
4.2.3	Vision konkretisoiminen Pohjantähti –ajattelulla .....	27
4.3	Valmentava johtaminen ja kehittymisen tukeminen.....	28
4.3.1	Esimies valmentajana.....	29
4.3.2	Parhaiden käytäntöjen jakaminen .....	29
4.4	Yhteenveto .....	30
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	32
5.1	Tulosten tarkastelu .....	32
5.1.1	Onnistumisen organisointi .....	32
5.1.2	Yhteistyön sujuvuus .....	33
5.1.3	Yksilö .....	34
5.2	Pohdinta .....	35
5.3	Jatkokehitysehdotukset .....	36
	LÄHTEET.....	38
	LIITTEET .....	39

Liite 1. Ensimmäinen muutosmoottorimittaus tiimille.....	39
Liite 2. Kehittymistavoitematriisi.....	40
Liite 3. Toinen muutosmoottorimittaus tiimille. ....	42

**LYHENTEET JA TERMIT**

A3	Työkalu PDCA-kehityssyklin seurantaan
CR	Contingent Reward
FRL	Full Range of Leadership
IC	Individual considerate
II	Idealized influence
IM	Inspirational motivation
IS	Intellectually stimulating
LF	Laissez-Faire
MBE	Management by Exception
Muutosmoottorimittaus	VIA Groupin tiimin toimintakulttuurin mittaustyökalu
PDCA	Plan-Do-Check-Act kehityssyklin vaiheet
Pohjantähti	Kaukainen, liikkumaton ja tunteita herättävä visiotavoite

## 1 JOHDANTO

Suomalaisen teknologiateollisuuden on pakko muuttua ja kehittyä jatkuvasti menestyäkseen globaalin kilpailun puristuksessa. Jatkuva muutos vaatii yritysten esimiehiltä uusia johtamistapoja kannustaa työntekijöitään toiminnan kehittämiseen osana päivittäistä työskentelyä. Valmentava johtaminen on mielenkiintoinen ja nopeasti suosiotaan kasvattava johtamissuuntaus, jossa esimies valtuuttaa alaisiaan ottamaan vastuuta oman työnsä kehittämisestä. Jatkuvan parantamisen toimintamalli puolestaan mahdollistaa työn kehittämisen pieninä palasina osana päivittäisiä rutiineita.

Valmentavan johtamisen taustalla on ajatus työntekijän motivaation lisäämisestä. Uudet sukupolvet vaativat työelämältä eri asioita kuin aikaisemmin. Nykyajan yhteiskunnassa työntekijän motivoitumiseen on suuri vaikutus työn vapaudella ja älyllisellä palkitsevuudella. Yhdistämällä valmentava johtaminen ja jatkuva parantaminen pyritään pääsemään tilanteeseen, jossa työn kehittämistä tehdään alimmalla mahdollisella tasolla. Tällöin kehityksessä syntyneille uusille toimintatavoille syntyy myös omistajuus ja sitoutuminen noudattaa niitä.

Kehittämistehtävän taustalla oli tutkimuksen kohdeyrityksen päätös siirtyä keskitetystä tuotannonkehitystoiminnasta kohti jatkuvaa parantamista. Tarkoituksena oli hyödyntää organisaation kaikkien henkilöiden älyllistä kapasiteettia oman työtehtävänsä kehittämiseksi. Tämä vaatii linjaorganisaation esimiehiltä traditionaalisen johtamisen korvaamista valmentavan johtamisen opeilla. Myös työntekijöiden tulee ymmärtää heihin kohdistuvat uudet odotukset ja valtuudet oman työnsä kehittämiseksi kohti uusia suorituskyvyn tasoja.

Osastojen päälliköt olivat määritelleet tavoitteet vastualueidensa kehittymiselle mutta niiden toteuttaminen suorittavalla tasolla oli alkanut hitaasti. Perinteisesti suomalaisessa konepajateollisuudessa kehitystyötä on tehty esimiesvetoisesti ja työntekijätiimien uuden roolin omaksuminen ei onnistuisi ilman muuttuneen toimintamallin läpikäymistä ja harjoittelua. Tiimin täytyy ensin ymmärtää olevansa jatkossa itse avainasemassa oman työnsä kehittämisessä.

Aloitin tutkimuksen perusjoukoksi valitun tiimin esimiehenä lokakuussa 2012 ja tutkimus käynnistyi maaliskuussa 2013. Kiinnostus valmentavaan johtamiseen ja

jatkuvaan parantamiseen heräsi johtamisopintojeni kautta. Tiimin lähtötilanteen mittaamisessa selvisi että jatkuvan parantamisen kehittämiseksi tiimille oli luotava missio, visio ja strategia, joita sitouduttaisiin yhdessä tavoittelemaan jatkuvan parantamisen keinoin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kuinka tiimin sisälle aloitetaan kehittämään jatkuvaan parantamiseen tähtäävää kulttuuria yhteisen tavoitteen asetannan keinoin. Erityisesti syvennyttiin valmentavan johtamisen merkitykseen ja tutkittiin erilaisten harjoitusten soveltuvuutta tiimin jatkuvan parantamisen kulttuurin kehittämiseksi.

Opinnäytetyön teoriaosuus pohjautuu tuoreeseen johtamisopin tietokirjallisuuteen, joka käsittelee käytännönläheisesti tiimin jatkuvaa uudistamista. Tutkimusosuudessa hyödynnettiin kohdeyrityksen, VIA Groupin ja Innoteamin johtamiskoulutuksien oppeja sekä tutkijan omaa viiden vuoden kokemusta esimiestyöskentelystä. Toimintatutkimuksen aikana luotiin toimintamalli tiimin mission, vision ja kehittämisstrategian asettamiseksi ja seuraamiseksi sekä harjoiteltiin PDCA-kehityssykliden valmentamista. Tutkimuksen alussa ja lopussa teetettiin tiimin toimintakulttuurista mittaus, jonka avulla toimenpiteiden vaikuttavuutta arvioitiin. Johtopäätökset ja pohdinta osiossa käsitellään toimintatutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta sekä esitetään jatkokehitysehdotuksia jatkuvan parantamisen kulttuurin kehittämiseksi edelleen.



## **2 VALMENTAVA JOHTAMINEN JA JATKUVA PARANTAMINEN**

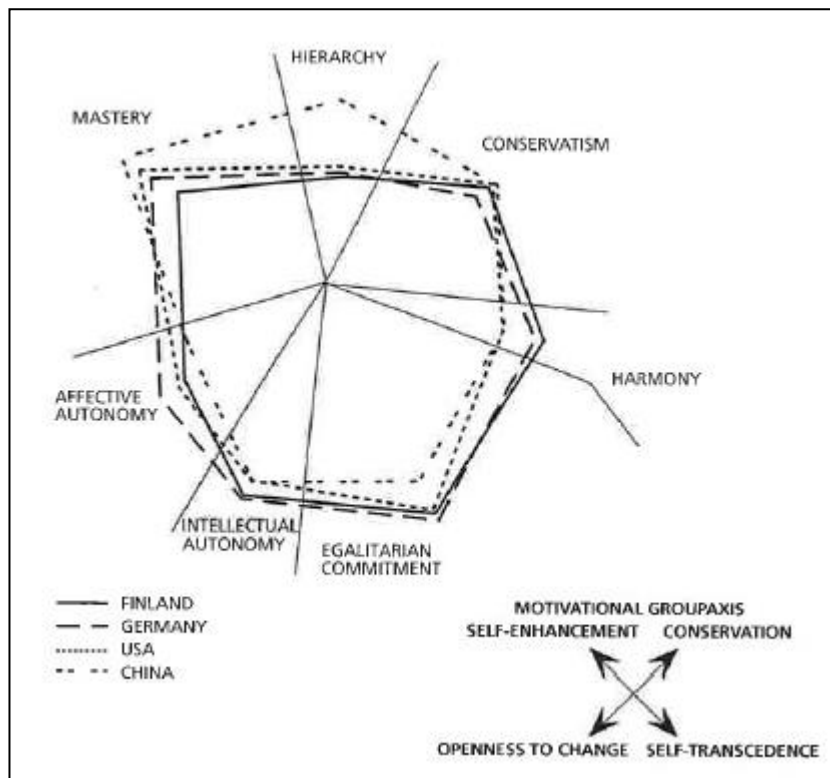
### **2.1 Valmentava johtaminen motivaation lähteenä**

Valmentava johtaminen perustuu esimiehen uskoon omien alaistensa kykyihin ratkaista haastaviakin ongelmia omatoimisesti kun heitä tuetaan oikealla tavalla. Esimies ei lähde itse ratkaisemaan ongelmaa vaan keskittyy avointen kysymysten avulla oivalluttamaan alaista ratkaisemaan ongelman itsenäisesti. Arvostavan kuuntelun avulla alaiselle kirkastuu, että hän on itse vastuussa tavoitteeseen pääsemisestä ja tukea on tarvittaessa saatavilla. (Sloane 2007, 139-140, 155-157)

Valmentavalla johtamisella pyritään yhdistämään yksilöiden kehittyminen ja liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen. Valmentavan johtamisen ilmapiiri saa työntekijät kokemaan itsensä arvostetuiksi. Tällaisessa ilmapiirissä avautuu mahdollisuus innovatiivisuudelle ja innostuneisuudelle, joka tarttuu kaikkiin tiimin jäseniin. Ilmapiirin rakentaminen perustuu ennen kaikkea molemman puoleisen luottamuksen saavuttamiseen. Esimiehen tulee olla aidosti läsnä työntekijöidensä arjessa ja mahdollistaa aktiivisella kuuntelulla vuorovaikutteisten keskusteluiden syntyminen. Tuloksia syntyy ja tavoitteet ylitetään kun työntekijät saavat vastuuta ja heidän kehittymistään tuetaan aktiivisesti. (Salmimies 2013)

#### **2.1.1 Suomalaisen työntekijän arvomaailman vaikutus motivoitumiseen**

Kansallisten kulttuurien arvomaailmoja on tutkittu kattavasti S.H. Schwartzin suorittamassa tutkimuksessa. Tutkimuksen mukaan suomalaiset arvostavat tasa-arvoisuutta, oman ajattelun vapautta ja harmoniaa luonnon kanssa. Oman edun tavoittelu ja kilpailullisuus on suomalaisille harvinaisempaa kuin esimerkiksi yhdysvaltalaisille. Suomalainen arvomaailma luo siis hyvän pohjan tiimin sisäiselle kehitymiselle koska tasa-arvoisuus ja järkipäisiä toimintatapoihin sitoutuminen sekä tiedon jakaminen on suomalaisille luontainen tapa toimia työelämässä. Kuviossa 1 havainnollistetaan muutamia eri kulttuurien arvomaailmojen painotuseroja. (Mäkilouko 2003, 38-46.)



KUVIO 1. Suomalainen arvomaailma vertailuryhmässä (Mäkilouko 2003, 46).

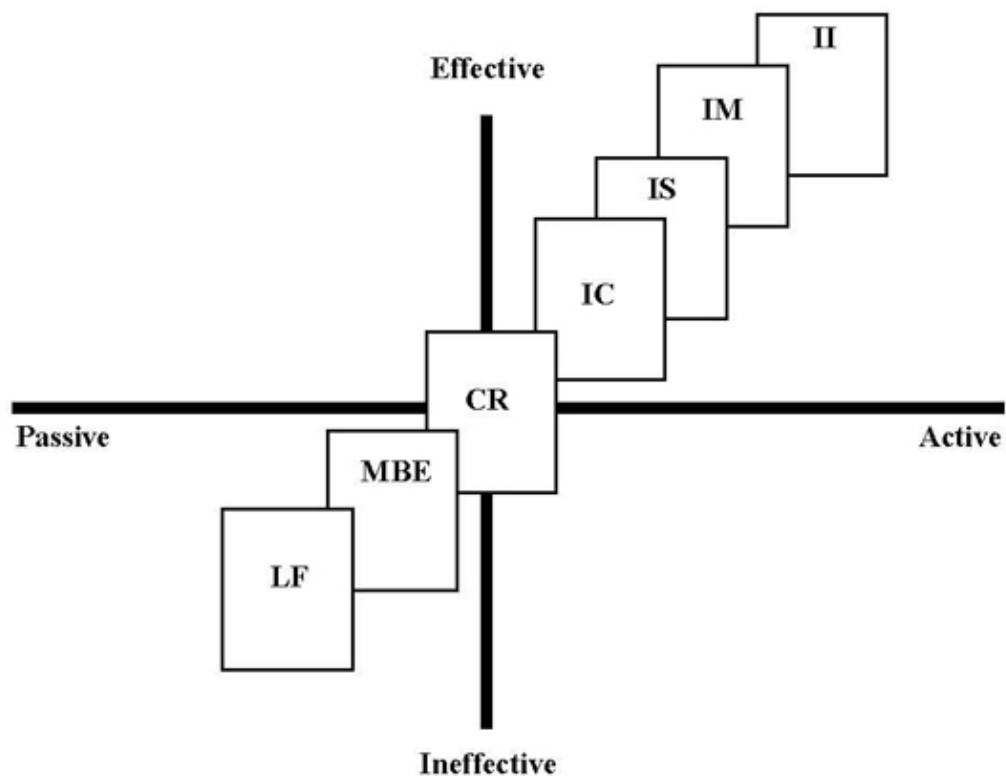
Motivaation syntymiseen suomalainen tarvitsee kokemuksen, että opeteltava tai tavoiteltava asia on hänelle itselleen hyödyllinen. Ei riitä, että tavoitteet perustellaan vain yrityksen asiakkaan tai osakkeenomistajien hyödyn kannalta, vaan niille pitää löytää myös organisaation sisäinen merkitys. Lisäksi tavoiteltavan asian onnistumiseen täytyy luoda uskoa. Jos henkilöstö ei usko tavoitteen saavuttamiseen eivät he myöskään motivoitu ponnistelemaan tavoitteen eteen. Motivaatio tavoitteiden saavuttamiseen koostuu siis kuvion 2 mukaisista elementeistä, joista tekemisen ilo syntyy kuin itsestään kun tavoitteen tärkeys ja realismisuus onnistutaan perustelemaan esimiehen toimesta. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 112-113)



KUVIO 2. Motivaation kaava (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 113)

### 2.1.2 Johtamistavan vaikutus työntekijän motivaatioon

Johtajuustutkijat Bernard Bass ja Bruce Avolio kehittivät Full Range of Leadership teorian (FRL) 1990-luvun taitteessa. FRL-kuviossa esitetään pystyakselilla johtamistyylin tehokkuus tarkasteltaessa esimerkiksi tiimin tuloksia, hyvinvointia ja motivaatiota. Vaaka-akseli kuvaa johtamistyylin aktiivisuutta. Kuvion 3 laatikot kuvastavat johtamistyyliä, jotka selitetään lyhyesti seuraavissa kappaleissa. (Barbuto Jr. & Cummins-Brown 2007)



KUVIO 3. Full Range of Leadership (Barbuto Jr. & Cummins-Brown 2007)

Kuvion 3 vasemman alaneljänneksen johtamistyyli Laissez-Faire (LF) tarkoittaa vapaasti suomennettuna ”antaa mennä”. Johtaja ei juurikaan puutu alaisten asioihin vaan seuraa passiivisesti sivusta tiimin työskentelyä. Management by Exception (MBE)-johtamistyyli puuttuu tiimin toimintaan vasta kun jokin on mennyt pieleen. Contingent Reward (CR) johtamisessa palkitaan tiimiä odotusten mukaisesta suorituksesta. CR- ja MBE-tyylit edustavat transaktionaalista johtamista, jossa

keskitytään kontrolloivaan vanhanaikaiseen motivoimiseen ulkoisen palkinnon tai rangaistuksen kautta. (Barbuto Jr. & Cummins-Brown 2007)

Kuvion 3 oikean yläneljänneksen laatikot kuvaavat transformationaalisen johtajuuden alalajeja, joilla saavutetaan hyviä tuloksia aktiivisella johtamisella. Transformationaalisella johtamisella pyritään tarjoamaan ihmiselle mahdollisuus kokea työ merkityksellisenä ja innostavana. Individual considerate (IC) johtamisessa kohdellaan tiimin jäseniä yksilöinä ja huomioidaan heidän henkilökohtaiset tarpeensa. Alaisten omien tarpeiden huomioonottaminen vahvistaa luottamusta esimiehen ja alaisen välillä. Intellectually stimulating (IS)-johtamisessa haastetaan tiimi kyseenalaistamaan totut toimintavat. Oman työn vapaa kehittäminen mahdollistaa sitoutumisen uuteen parempaan toimintamalliin ja sisäisen motivoitumisen työn suorittamiseen. Inspirational motivation (IM) keskittyy tunnepohjaiseen tiimin herättämiseen. Johtaja ylläpitää päivittäisessä kommunikaatiossaan tiimin missiota ja visiota, johon työtehtäviä peilataan. Idealized influence (II) johtamisessa tavoitteena on johtaa tiimiä oman esimerkin kautta. Johtaja on roolimalli, joka edustaa arvoja joita tiimi on valmis seuraamaan tiukkoinakin hetkinä. (Barbuto Jr. & Cummins-Brown 2007)

Kuviossa 3 esitetyt johtamistyyli eivät sulje toisiaan pois vaan ovat jokaisen johtajan käytettävissä eri tilanteissa. Taitava johtaja hallitsee ne kaikki ja osaa käyttää kulloiseenkin tilanteeseen sopivaa johtamistyyliä.

## **2.2 Jatkuvan parantamisen kulttuurimuutos**

Rytmillisen sosiaalisen tasapaino -teorian mukaan muutokset tapahtuvat radikaalien ja inkrementaalisten muutosten sarjana. Teorian mukaan organisaatioihin aiheutuu ajoittainen muospaine ympäristöstä, joka saa ne muuttumaan radikaalisti tai häviämään. Radikaalien muutosten ylläpitäminen ei yksistään riitä vaan ympäristön vaatimuksesta tarvitaan myös inkrementaalisia vähittäin tapahtuvia muutoksia, jotka juurtuvat syväälle organisaatioon. Jatkuvan parantamisen kulttuuri organisaatiossa voidaan määritellä seuraavasti: Koko henkilöstön laajuinen, suunnitelmallinen ja systemaattinen tapa käsitellä vähittäin tapahtuvia suorituskyvyn parannuksia. Tyypillistä jatkuvan parantamisen kulttuurille on ottaa työntekijät mukaan

suunnittelemaan, ohjaamaan ja suorittamaan kehittämistoimenpiteitä. Jatkuvan parantamisen kulttuurin avulla myös radikaalien muutosten tekeminen on jatkossa helpompaa. (Gersten & Riis 2002)

Jatkuvan parantamisen kulttuurin kasvattaminen tarkoittaa totutun toimintakulttuurin muuttamista. Onnistuneeseen kulttuurimuutokseen on esitelty kahdeksan askelta kirjassa *Making Sense of Change Management*:

1. Muutoksen tulee tukea tiimin missiota, visiota ja strategisia tavoitteita
2. Luo tarve muutokselle ja varmista ”tekemisen meininki”
3. Osallista koko tiimi muutoksen läpiviemiseen
4. Miten tehdään on yhtä tärkeä kuin mitä tehdään
5. Rakenna vanhan päälle pienin askelin uutta
6. Asettakaa tavoitteet yhdessä ja palkitse onnistumisista
7. Toimi roolimallina ja tukena tiimille
8. Vaadi kaikilta sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin

(Cameron & Green 2012, 338-341)

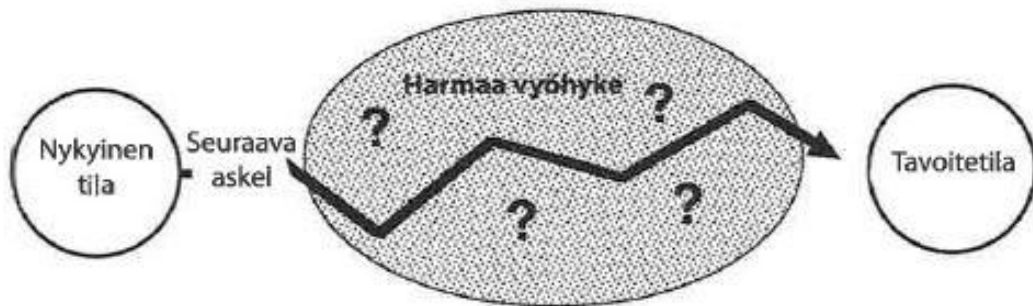
Organisaation jatkuvan parantamisen kulttuuri muuttuu vähitellen. Alkuun tarvitaan yksittäisiä onnistuneita esimerkkejä joiden kautta kehitytään lopulta tilanteeseen, jossa jatkuva parantaminen on integroitu osaksi organisaation päivittäisiä prosesseja ja järjestelmiä. Tavoitteena on että jatkuvan parantamisen ideat käsitellään systemaattisen ongelmanratkaisun, PDCA-syklien ja muiden jatkuvan parantamisen työkalujen avulla. Jatkovaa parantamista ohjataan ja seurataan johtoryhmän toimesta. Kun jatkuvan parantamisen kulttuuri on juurtunut pysyvästi osaksi päivittäistä toimintaa niin voidaan puhua aidosti oppivasta organisaatiosta. (Gersten & Riis 2002)

### **2.3 Jatkuvan parantamisen strategia ja työkalut**

Strategian tarkoituksena on yhdistää yrityksen liiketoiminnalliset suoritustavoitteet ja visioon pyrkimiseksi asetetut kehittymistavoitteet. Strategia voidaan kuvata visiota kohti johtavan tien reunaviivoina, joiden välissä tulee kulkea matkan jatkumisen varmistamiseksi. Visio ja strategia unohtuvat helposti arjen kiireen keskellä, joten niitä tulee kerrata viikoittain. Yksinkertaiset ja oivalluttavat vertauskuvat helpottavat

keskustelua. Viikoittainen keskustelu visiosta ja strategiasta muodostaa niille tärkeyden ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään kyseiset osa-alueet osana päivittäistä tavoitemaailmaa. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 85)

Jatkuvan parantamisen mahdollistamiseksi täytyy oma ajattelutapa kalibroida kuvion 4 mukaisesti. Aloittaakseen jatkuvan parantamisen täytyy olla tietoinen nykytilanteesta ja pitkän tähtäimen tavoitetila eli visio on oltava asetettuna. Tämän jälkeen ihmisille yleisesti vaativin vaihe on luopua ajatuksesta, että on olemassa selkeä polku kartalla jota voidaan kulkea tavoitetilaan pääsemiseksi. Polku voidaan kyllä piirtää jälkikäteen mutta uutta parannusta tavoiteltaessa polku on kuljettava systemaattisesti etsien harmaan vyöhykkeen läpi. Jokainen uusi askel synnyttää ennalta-arvaamattomia reaktioita järjestelmässä, joka puolestaan vaatii suunniteltujen toimenpiteiden uudelleen tarkastelua. (Rother 2011, 118)



KUVIO 4. Tie tavoitetilaan on harmaata vyöhykettä (Rother 2011, 118)

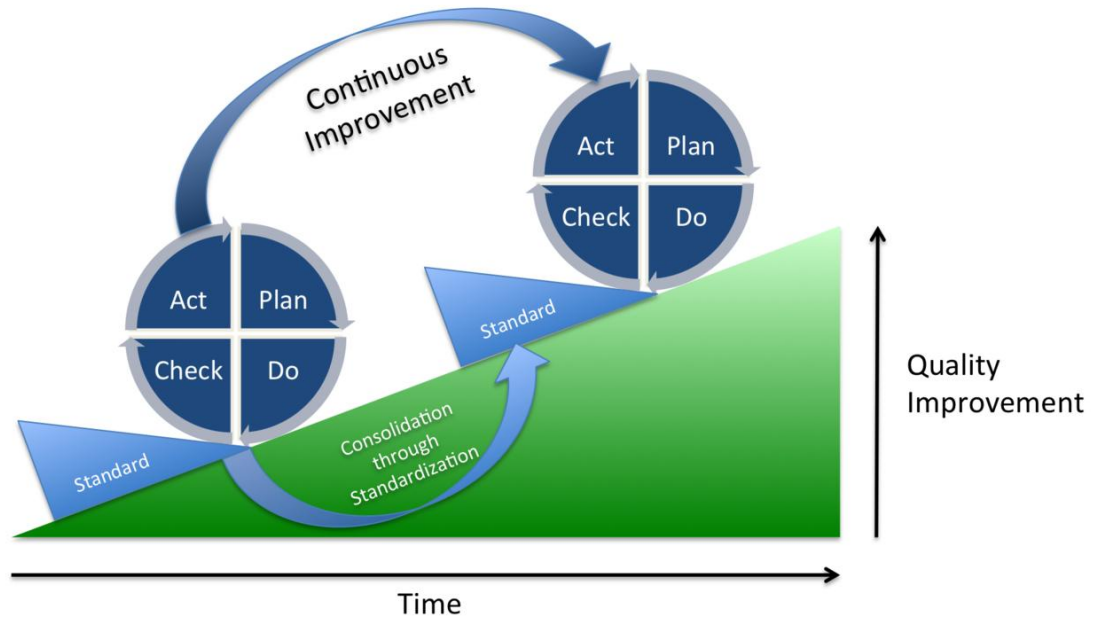
### 2.3.1 PDCA-kehityssykli

Jatkuvaan parantamiseen yleisesti käytetty menetelmä perustuu kuviossa 5 esitettyyn PDCA-kehityssykliin (plan-do-check-act). Parantamissyklin vaiheet voidaan kuvata lyhyesti:

1. Plan (Suunnittele). Määrittele mitä aiot tehdä ja mitä tuloksia odotat. Huomaa kuitenkin, että tämä määrittely on tässä vaiheessa pelkästään alustava suunnitelma.
2. Do (Suorita). Testaa uutta toimintamallia pienessä mittakaavassa mutta mahdollisimman käytännönläheisesti.
3. Check (Tarkista). Vertaa testaamalla saatuja tuloksia odotuksiisi. Mitä opit?

4. Act (Säädä ja standardoi). Tee tarvittavat hienosäädöt ja seuraa riittävän kauan uuden toimintamallin vakiintumista.

(Rother 2011, 121-122)



KUVIO 5. PDCA-kehityssyklin käyttö jatkuvassa parantamisessa (Vietze 2013)

Tärkeä osa PDCA-syklin käyttöä on mennä itse paikan päälle katsomaan mikä on parannettavan asian todellinen tila. Tämä täytyy tehdä syklin jokaisessa vaiheessa, riippumatta siitä kuinka itsevarma olet tiedoistasi, koska tilanne muuttuu aina kun liikutaan syklissä seuraavaan vaiheeseen. (Rother 2011, 123)

Jatkuvan parantamisen ajattelumallin omaksuminen tapahtuu helpommin harjoittelemalla PDCA-syklejä usein lyhyitä aikoja kuin harvemmin pitkiä aikoja kerrallaan. PDCA-syklin tulee keskittyä yhteen rajattuun ongelmaan kerrallaan ja sen läpikäynnin tulee olla nopea. Tämä helpottaa syiden ja seurauksien ymmärtämistä prosessissa. Tavoitteena on tunnistaa seuraava ongelma mahdollisimman pian matkalla harmaan vyöhykkeen läpi kohti asetettua tavoitetilaa. (Rother 2011, 137-138, 230)

### 2.3.2 A3-raportointi PDCA-kehityssyklin visualisointiin

PDCA-kehityssyklin seurannassa voidaan hyödyntää A3-raportointityökalua kuvion 6 mukaisesti. A3-työkalu on saanut nimensä paperilomakkeen koosta, johon se täytetään.

Lomakkeen yläreunaan kirjataan ongelman nimi, ratkaisija ja hänen tukihenkilönsä. Ongelman tausta, prosessin nykytila ja tavoiteltava tulevaisuuden tila kirjataan lomakkeen vasempaan reunaan. Oikeaan laitaan laaditaan suunnitelma ongelman korjaamiseksi, johon sisältyy toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja aikataulu.

Name of the problem: _____		Business Unit: _____		Project Id: _____	
Location: _____		Business Sponsor: _____		Lean Navigator: _____	
Category: _____		Team Members: _____			
Background:			Countermeasures:		
Problem Statement:			Effect Confirmation:		
Goal Statement:			Follow-Up Actions:		
Root Cause Analysis:					
Signature _____					

KUVIO 6. Esimerkki A3 raportin ulkoasusta (Sarkar 2010)

Taulukossa 1 on kuvattuna A3 ongelmanratkaisutyökalun askeleiden ja PDCA-kehityssyklin välistä suhdetta. Pääpaino prosessissa on selkeästi suunnittelun puolella. Tällä pyritään varmistamaan että kehitysaskleet ovat perusteltuja, oikean suuntaisia ja harkittuja. Toimenpiteitä on helppo hienosäätää matkan varrella mutta tavoitetilan tulee olla liikkumaton, jotta matkan suunta pysyy oikeana.



TAULUKKO 1. A3 ongelmanratkaisun askeleet

A3 askeleet	PDCA-sykli
Kerää tarvittavat lähtötiedot	Suunnittele (Plan)
Rajaa ongelma	
Määrittele tavoitetila	
Selvitä ongelman todellinen juurisyy	
Tee korjaavat toimenpiteet	Suorita (Do)
Tarkista toimenpiteiden vaikuttavuus	Tarkista (Check)
Vakiinnuta uusi käytäntö	Säädi ja standardoi (Act)

## 2.4 Yhteenveto

Johtamisoppi on kehittynyt askeleittain transaktionaalisesta kontrolloivasta johtamisesta kohti transformationaalista valmentavaa johtamista. Nykyisessä länsimaisessa hyvinvointiyhteiskunnassa työntekijöiden motivoimiseksi töissä tavoiteltaville asioille pitää luoda merkitys ihmiselle itselleen. Tällä tavoin on mahdollista saada ihmiset kehittämään työtään kohti uusia entistä järkevämpiä ja tehokkaampia toimintatapoja.

Yrityksen kehittyessä kohti jatkuvan parantamisen toimintamallia on kyseessä kulttuurimuutos. Se ei tapahdu hetkessä vaan pieninä askeleina. Kulttuurimuutos vaatii runsaasti esimiehen ja alaisten välistä keskustelua sekä yhteisymmärryksen suunnasta jota kohti halutaan kulkea. Miten tehdään on yhtä tärkeätä kuin se mitä tehdään. PDCA-kehityssykli on systemaattinen tapa tehdä jatkuvaa parantamista ja ne ovat helposti visualisoitavissa A3-lomakkeisiin.

Suomalaisten kansallinen kulttuuri tukee luonnostaan jatkuvan parantamisen työskentelykulttuurin syntymistä, koska ihmiset motivoituvat ja sitoutuvat tavoitteisiin päästessään itse vaikuttamaan niihin. Jatkuvan parantamisen työkalujen avulla kehittämistä on mahdollista tehdä systemaattisesti useina pieninä kehitysaskeleina, jolloin vältytään hätiköidyiltä johtopäätöksiltä ja niitä seuraavilta virheellisiltä toimenpiteiltä. Esimiehen rooli jatkuvan parantamisen toimintaympäristössä on ennen kaikkea toimia valmentajana pelaajien tehdessä itsenäisiä ja taidokkaita ratkaisuja pelikentällä.

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄ

#### 3.1 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät

Tutkimusasetelmana tässä opinnäytetyössä käytettiin toimintatutkimusta. Tutkimuksen kvantitatiiviseksi menetelmäksi valittiin VIA Group Oy:n toteuttama strukturoitu kysely tiimin toimintakulttuurista, joka kohdennettiin tutkimuksen perusjoukolle. Kvalitatiivisen näkemyksen lisäämiseksi tutkija purki kyselyn tulokset ohjatulla ryhmäkeskustelulla tutkimuksen perusjoukon kanssa. Tämän lisäksi käytiin yksityiset avoimen dialogin kehityskeskustelut kunkin tiimiläisen kanssa erikseen. Toimintakulttuurin kehittymisen seurannassa hyödynnettiin myös tutkijan päivittäistä havainnointia ja yrityksen vuosittaista henkilöstötyytyväisyyskyselyä.

##### 3.1.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksessa tutkija on itse osa toimintaa ja pyrkii vaikuttamaan tutkittavien vallitseviin työskentelytapoihin. Tutkittavat ovat itse aktiivisina osallisina tutkimuksissa ja havaintoja käsitellään yhdessä heidän kanssaan. Tutkimus aloitetaan nykytila-analyysillä jota seuraa interventiovaihe. Viimeisenä vaiheena arvioidaan saavutettuja tuloksia. Toimintatutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat:

- käytännönläheisyys
- ongelma-keskeisyys
- tutkittavien ja tutkijan roolit aktiivisina toimijoina muutosprosessissa
- tutkittavien ja tutkijan suhteen perustana oleva yhteistyö

(Kuula 2006)

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata uusi kehittyneempi toimintamalli ja muuttaa olemassaolevia työskentelytapoja. Tulos on kuitenkin aina ennalta-arvaamaton, joten voi olla että muutoksen sijasta paljastuu työyhteisön kulttuurillisia asioita ja asenteita, jotka estävät muutoksen. (Kuula 2006)

Toimintatutkimus oli luontainen valinta tutkimusmuodoksi teknologiaosaamisen johtamisen kehittämistehtävään. Tässä opinnäytetyössä kuvatus kehittämistehtävän tutkija toimii tutkittavan perusjoukon esimiehenä ja pyrkii vaikuttamaan jatkuvan parantamisen toimintakulttuurin kehittymiseen valmentavan tiimin johtamisen keinoin.

### **3.1.2 Muutosmoottorimittaus**

VIA Group on liikkeenjohdon konsultointipalveluja tuottava yritys. Tutkimuksessa hyödynnettiin VIA Groupin muutosmoottorimittausta tiimin toimintakulttuurin muuttumisen seurantaan. Muutosmoottorimittauksen avulla tarkastellaan tiimin organisoitumisen, yhteistyön ja jäsenten toiminnan sujuvuutta. Muutosmoottorimittauksella pyritään tunnistamaan tiimin heikkoudet ja vahvuudet. Mittauksen vastauksien pohjalta käydään avoin dialogi, jossa löydetään perusteet vastauksille. Dialogin avulla voidaan aloittaa pohdinta tiimin heikkouksien kehittämiseksi ja vahvuuksien ylläpitämiseksi. Työkaluna muutosmoottorimittaus on tiimin vetäjälle nopea ja vaivaton tapa saada hyvä käsitys tiimin nykytilanteesta. (VIA Group 2013, 1)

Muutosmoottorimittaus toimi tässä kehittämistehtävässä kvantitatiivisen aineiston keräystapana tutkimuksen alussa ja lopussa. Mittausraporttia hyödynnettiin myös ryhmäkeskustelun käynnistäjänä keskusteltaessa perusjoukon kanssa tiimin toimintakulttuurin kehittymisestä.

### **3.1.3 Yrityksen henkilöstökysely**

Yrityksen henkilöstökyselyssä kartoitettiin työpaikan johtamisen onnistumista ja yleistä työilmapiiriä. Kysely toteutettiin anonyymisti lomakkeella jossa on väittämiä kuten esimerkiksi: luotan yrityksen ylempään johtoon. Väittämään vastataan viisiportaisella asteikolla väliltä täysin samaa mieltä tai täysin eri mieltä. Vastausten purkutilaisuudessa käytiin läpi avoimen dialogin avulla mitkä asiat ovat mahdollistaneet tiimin tavoitteiden saavuttamista ja mitkä estäneet. Tämän keskustelun pohjalta luotiin toimintasuunnitelma, jossa määriteltiin toimenpiteet tiimin toimivuuden kehittämiseksi. Henkilöstökyselyn tulosten kohdentaminen tiimeittäin ei kuitenkaan onnistunut

kohdeyrityksessä joten sen tuloksia ei sisällytetty tähän opinnäytetyöhön. Kyselyn purkutilaisuuden keskustelut ja toimintasuunnitelmaan kirjatut toimenpiteet ohjasivat kuitenkin osaltaan toimintakulttuurin muuttumista.

### **3.1.4 IPD-keskustelu**

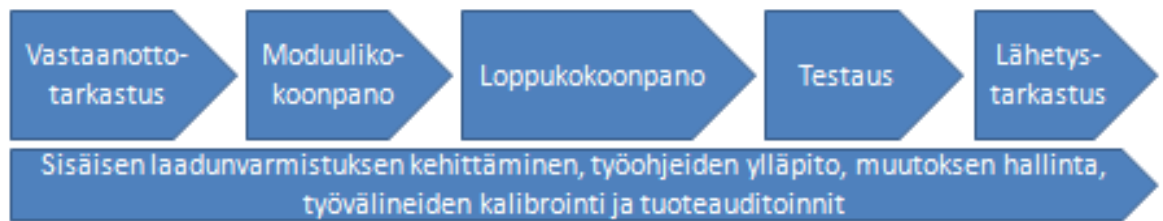
IPD(Individual Performance Dialogue)-keskustelu käydään jokaisen yrityksen työntekijän kanssa vuosittain. IPD-keskustelujen tavoitteena on syventää esimiehen ja alaisen välistä molemminpuolista ymmärrystä työssä suoriutumisesta ja tulevaisuuden kehittämistavoitteista. Keskustelussa asetetaan henkilökohtaiset yrityksen strategiaa tukevat tavoitteet sekä tehdään suunnitelma ammatillisen osaamisen kehittämiseksi kuluvan vuoden aikana. Keskustelun on tarkoitus olla avoin dialogi esimiehen ja työntekijän välillä. Esimies pyytää palautetta myös omasta toiminnastaan, jonka avulla hän voi kehittää itseään esimiehenä suoriutumaan paremmin tiimensä johtamisesta.

IPD-keskusteluja hyödynnettiin kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten validoinnissa. Tutkija pyysi tutkittavilta avointa palautetta kehityksen suunnasta ja mahdollisia ehdotuksia jatkuvan parantamisen kulttuurin kehittämiseksi.

## **3.2 Tutkimuskohde ja -prosessi**

Tutkimuksen kohdeyritys on korkean teknologian yritys, joka valmistaa tuotteita pääasiassa vientimarkkinoille. Yrityksen tuotantoyksikössä työskentelee noin 900 henkilöä tuotekehitys, tuotanto- ja jälkimarkkinatehtävissä. Tuotantoyksikön laatuorganisaatio on jaettu tuotelinjakohtaisiin laatutiimeihin. Tutkimuksen perusjoukoksi valitun laatutiimin tehtävänä on sisäisen laadunvarmistuksen prosessin suorittaminen, ohjaaminen ja kehittäminen. Tutkimuksen alkaessa perusjoukon henkilömäärä oli kahdeksan, joista kaikki miehiä. Henkilöiden ikäjakauma oli 26-58 – vuotta jakauman huipun osuessa puoleen väliin normaalijakauman tapaan. Perusjoukon koulutustausta vaihteli toisen asteen ammatillisesta koulutuksesta ylempään korkeakoulututkintoon. Nykyään tiimissä työskentelee 12 laadunohjaajaa ja kaksi laatuinsinööriä sekä tämän kehittämistehtävän tutkija heidän esimiehenään. Ikä- ja koulutusjakauma ovat pysyneet suhteellisesti samoina, mutta nykyään tiimiin kuuluu

myös kaksi naista. Henkilöiden työtehtävät on roolitettu kattamaan tasaisesti kaikkien tuotantoprosessin toiminnallisten vaiheiden laadunohjaus (kuvio 7).



KUVIO 7. Yrityksen sisäisen laadunvarmistuksen prosessi

Tutkimusprosessi suoritettiin vuoden 2013 maaliskuun ja vuoden 2015 lokakuun välisenä aikana. Taulukosta 2 selviää tutkimuksen päävaiheet ja niiden aikataulu.

TAULUKKO 2. Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu

Vaihe	Aikataulu	Pääaktiviteetit
1. Tiimin nykytilan selvitys	3/2013 - 6/2013	- 1. Muutosmoottorimittaus - IPD-keskustelut
2. Tiimin mission ja vision selkiyttäminen	10/2013	- Tiimipäivä
3. Ensimmäisten kehityssykljen ohjaaminen	11/2013 - 4/2014	- Kehitysprojekti 1 - Kehitysprojekti 2
4. Henkilökohtaisen palautteen kerääminen tiimin jäseniltä	5/2014	- IPD-keskustelut
5. Tiimin ryhmäpalautteen kerääminen	12/2014	- SEMP-kyselyn purku
6. Kehittymisen suunnan kalibrointi	2/2015	- Tiimipäivä
7. Tiimin kehittymisen arviointi	10/2015	- 2. Muutosmoottorimittaus

Tutkimusprosessi aloitettiin selvittämällä tiimin toimintakulttuurin lähtötilannetta vuoden 2013 maaliskuussa VIA Groupin muutosmoottorimittauksen (liite 1) avulla. Vastausten pohjalta käytiin avoin dialogi, jossa pohdittiin tuloksiin vaikuttavia tekijöitä. Dialogissa keskityttiin mittauksen kysymyksiin joissa yli 40% tiimin jäsenistä oli antanut negatiivisen palautteen Ei-vastauksen muodossa. Seuraavan kahden kuukauden aikana käytiin jokaisen tiimin jäsenen kanssa henkilökohtainen tunnin kestävä IPD-

kehityskeskustelu jossa kysyttiin heidän näkemystään tiimin toimintakulttuurista. Näiden toimenpiteiden avulla saatiin lähtötilanne määriteltyä ja validoitua tutkimusta varten.

Kesän 2013 aikana valikoituivat toimenpiteet joilla jatkuvan parantamisen toimintakulttuuria lähdettiin tavoittelemaan. Ensimmäisenä toimenpiteenä tiimille luotiin yhteinen missio, visio ja strategia joihin tiimiä lähdettiin sitouttamaan. Toisena toimenpiteenä aloitettiin valmentavan johtamisen keinoin tiimiläisten oivalluttaminen vastuuseen oman työn kehittämistä. Tämän johdosta syntyi kehitysprojekteja joita ohjattiin PDCA-teorian mukaisesti.

Vuoden 2014 aikana onnistumisen seuranta toteutettiin päivittäisen havainnoinnin lisäksi IPD-keskustelujen ja yrityksen henkilöstökyselyn avulla. Joulukuussa 2014 käytiin avoin dialogi henkilöstökyselyn tulosten pohjalta toimintakulttuurin kehittämisen arvioimiseksi ja kehittämiseksi. Helmikuun 2015 tiimipäivässä pohdittiin vuoden 2014 kehittymistavoitteiden onnistumista ja määriteltiin kehittymistavoitteet vuodelle 2015 (liite 2). Lokakuussa 2015 uusittiin Muutosmoottorimittaus (liite 3), jonka perusteella on koostettu kehittämistehtävän tulokset, johtopäätökset ja jatkokehitysehdotukset.

## 4 JATKUVAN PARANTAMISEN KULTTUURIN KEHITTÄMINEN

### 4.1 Johtamismalli jatkuvan parantamisen mahdollistajana

Kohdeyrityksen johtamismalli pohjautuu teoriaosuudessa esiteltyyn Full Range Leadership-teoriaan. Johtamismallissa ohjataan esimiehiä hyödyntämään transformationaalista johtajuutta yhdistettynä palkisemiseen, mutta siinä huomioidaan myös poikkeuksiin puuttuminen.

Yrityksen käyttämän johtamismallin kuvaus ihannejohtajasta kuvion 8 mukaisesti:

- Edistää ONE Company –ajattelua
- Saa aikaan tuloksia
- Toimii kehittämistä eteenpäin vievänä voimana
- Kehittää ihmisiä
- Osoittaa itsetuntemusta



KUVIO 8. Leadership Model – Overview (Intranet 2011)

Malli antaa suuntaviivat, joiden mukaan konsernin johto haluaa esimiesten työssään toimivan. Käytännössä johtamismallissa on esimiehille riittävästi liikkumavaraa huomioida kansallisten kulttuurien erilaiset tarpeet tuotantoyksiköittäin.

Konsernitason tavoitteena on, että kaikki esimiehet käyvät Global Leadership -koulutuksen. Koulutus on kahdeksanpäiväinen ja on jaettu kolmeen intensiiviseen

oppimisjaksoon. Johtamismalli opitaan 12 esimiehen ryhmänä kokemuspohjaisen oppimisen ja tiedonjakamisen kautta.

Kohdeyrityksen oman esimieskoulutuksen lisäksi yrityksessä on hyödynnetty liikkeenjohdon konsultointipalveluja tarjoavan VIA Groupin johtamiskoulutuksia sekä Innoteamin esimiesvalmennuksia. Tässä kehittämistehtävässä hyödynnettiin VIA Groupin Team Leader in Action –koulutusohjelman tarjoamia työkaluja ja valmiuksia käynnistää tiimin kulttuurimuutos kohti jatkuvaa parantamista.

## **4.2 Tiimin missio, visio ja strategia jatkuvan parantamisen perustana**

Kesän 2013 aikana käynnistyi ensimmäisen toimenpiteen suunnittelu jatkuvan parantamisen kulttuurin kehittämiseksi. Jatkuvan parantamisen kulttuurimuutoksen käynnistämiseksi tiimille päätettiin määritellä missio, visio ja strategia. Tähän toimenpiteeseen päädyttiin koska ilman tukevaa perustaa kulttuurimuutoksen läpivieminen tiimissä jäisi vaille tarkoitusta ja olisi näin ollen vaarassa epäonnistua. Tärkeää jatkuvan parantamisen kannalta oli myös että tiimin kehitysaskeleiden suuntaa pystyttiin jatkuvasti kalibroimaan ja seuraamaan suhteessa visioon.

### **4.2.1 Kehityshalun kipinä tiimipäivästä**

Tiimin kehittymisen käynnistämiseksi tiimiläiset haluttiin innostaa ja sitouttaa mukaan muutokseen. Alkusysäyksen aikaansaamiseksi pidettiin lokakuussa 2013 tiimipäivä varsinaisen työpaikan toimitilojen ulkopuolella. Tällä varmistettiin, että jokainen tiimin jäsen pystyi irroittautumaan päivittäisistä työtehtävistään. Uusi ja avoin työskentelytila mahdollisti kaikkien jakamattoman huomion tulevaisuuden pohtimiseen.

Yleensä asiaa on enemmän kuin aikaa joten tiimipäivän sisältö ja tavoitteet rajattiin tarkasti jo etukäteen, jotta saatiin aikaiseksi konkreettisia tuloksia. Tiimipäivän aikana validoitiin yhdessä tiimin missio ja määriteltiin sen osa-alueille visiot ja niiden pohjalta seuraavan vuoden kehitysaskeleet.



Tiimipäivä aloitettiin kertomalla päivän kulku ja tavoite, jotta näitä ei mietittäisi harjoitusten aikana. Päivän ainoa sääntö oli että kaikki voivat esittää ideoitansa vapaasti ilman kritiikkiä. Vasta harjoitusten lopuksi valmiita kokonaisuuksia saa ja pitääkin arvioida kriittisesti.

Tiimipäivä aloitettiin alustusharjoituksella niin että kaikki pääsivät ääneen ja kirjoittamaan, jotta siihen ei ollut kynnystä enää myöhemmissä harjoituksissa. Alustusharjoituksena oli esitellä muulle tiimille jokin itselle tärkeä asia töiden ulkopuolelta, esimerkiksi harrastus. Jokainen tiimiläinen piirsi ison kokouslehtiön yhdelle arkille kuvan, jonka pääsi selittämään muulle tiimille. Tällä tavoin myös päivän aikana käytetty työskentelymenetelmä tuli tutuksi. Päivän harjoituksissa pohdittiin käsiteltäviä asioita pienissä ryhmässä 5-10 minuuttia, jonka jälkeen pienryhmän ajatukset kirjattiin kokouslehtiön arkille. Tämän jälkeen kaikkien pienryhmien ajatukset keskusteltiin koko ryhmän kanssa läpi. Päivän aikana luodut arkit kiinnitettiin työskentelytilan seinille, jolloin kaikkien oli helppo muistaa mitä asioita oli käsitelty ja mistä näkökulmista.

#### **4.2.2 Tiimin mission validointi**

Tiimin perustehtävä eli missio määrittelee, mitä tarkoitusta varten tiimi on olemassa organisaatiossa. Missio kuvaa organisaation sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden odotukset tiimiä kohtaan. Hyvä missio auttaa kaikkia ymmärtämään, mikä on tiimin toiminnan tarkoitus. Ilman missiota tiimin olemassaolo organisaatiossa ei ole perusteltua ja näinollen jatkuvan parantamisen käynnistäminen mahdotonta. Missio tulee rajata sopivasti käytettävissä oleviin resursseihin ja asiakastarpeisiin nähden.

Tiimipäivän ensimmäisessä harjoitusjaksossa osallistujat pohtivat pienryhmissä tiimin roolia suhteessa muuhun organisaatioon listaten oman näkemyksensä seuraavista asioista:

- Laatusuhteiden nykyiset tuotantoprosessin tukemiseen liittyvät tehtävät
- Laatusuhteiden nykyiset sisäiset ja ulkoiset asiakkaat
- Laatusuhteiden nykyiset tuotteen laatuun liittyvät tehtävät

Listattuja näkemyksiä niputtamalla muodostettiin asiakokonaisuuksia, jotka sidotaan missiossa dynaamisesti toisiinsa. Mieleenpainuvan ja riittävän helposti muistettavan missiokuvauksen kirjoitus vaatii pohtimista ja revisiointia, joten tämä oli tehty esimiehen toimesta etukäteen. Tiimin kanssa keskusteltiin, heijastuvatko tunnistetut asiakkaiden tarpeet mission kuvauksessa (kuvio 9) vai täytyykö sitä vielä tarkentaa.

## Tiimin perustehtävä eli missio

Laadunohjaus auttaa valmistusta prosessissa esiintyvien häiriöiden ratkaisemisessa sekä poistaa valmistuksessa ja asiakkaalla havaittujen ongelmien juurisyyt.

Kuvio 9. Laatutiimin mission kuvaus

Mission validoinnin jälkeen palattiin pohtimaan pienryhmissä mission toteutumista seuraavilla osa-alueilla:

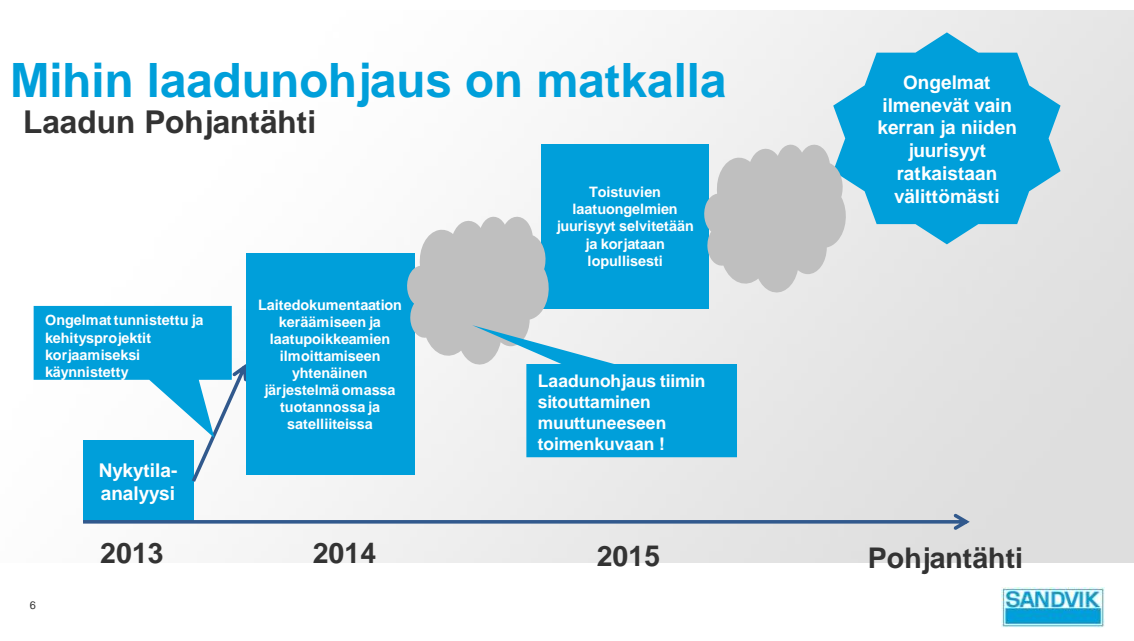
- Vastaanottotarkastus
- Laatuerokeamien ongelmanratkaisu
- Tiedottaminen ja dokumentaatio (laatupalautteet, suunnittelumuutokset, työohjeet)

Pienryhmät listasivat toteutumista edistävät ja jarruttavat asiat. Kirjatuista havainnoista keskusteltiin tämän jälkeen yhdessä.

Laatutiimi tunnisti sidosryhmänsä ja näiden tarpeet onnistuneesti pienryhmissä toteutetun harjoituksen aikana. Myöskin nykytilan vahvuudet ja heikkoudet hahmottuivat realistisesti. Missiokuvaus alkoi siis pienin askelin hahmottua tiimiläisille konkreettiseksi perustehtäväksi, jota tiimin tulisi päivittäin suorittaa.

### 4.2.3 Vision konkretisoiminen Pohjantähti –ajattelulla

Visio asettaa tiimin kehityksen suunnan. Vision on tarkoitus kuvata nykytilaa parempi tilanne, joka on haastava saavuttaa. Vision tulee herättää ajatuksia, joten mitä enemmän siihen saadaan ladattua tunnetta, sen parempi. Hyvä visio on faktapohjainen mitattavissa oleva unelma, jonka saavuttamiseksi on asetettu tavoiteaika. Tiimin eri osa-alueiden kehittymisen yhdensuuntaisuus voidaan varmistaa luomalla tiimille Pohjantähti kuvion 10 mukaisesti, jota kohti tiimin mission eri osa-alueiden visiot kalibroidaan. Tiimin Pohjantähden tulee olla vielä missiotakin ytimekkäämpi tunteita herättävä ja helposti muistettava kuvaus. Tarkoituksena on että Pohjantähti pysyy muuttumattomana riippumatta siitä kuinka yrityksen strategia heiluu markkinoiden paineessa.



Kuvio 10. Laatutiimin Pohjantähti tavoite

Tiimipäivän toinen harjoitusjakso käynnistettiin esittelemällä tiimille esimiehen kehittämä Pohjantähti –tavoite vuodelle 2020. Tällä saatiin alkuhämmennyksen jälkeen kalibroituja tiimiläisten ajatusmaailma riittävän kauaksi tulevaisuuteen.

Mission eri osa-alueiden visiopolun kuvaaminen aloitettiin täyttämällä kuvion 11 esimerkin mukainen kehittymistavoitematriisi.

<b>Tiimin kehittämistavoitteet</b>				
Tavoitteet tiimin kehittämisen osalta				
	<b>Nyt</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Pohjantähti 2020</b>
<b>Mission osa-alue 1</b>				
<b>Mission osa-alue 2</b>				
<b>Mission osa-alue 3</b>				
<b>Mission osa-alue 4</b>				
<b>Mission osa-alue 5</b>				
<b>Mission osa-alue 6</b>				

Kuvio 11. Kehittämistavoitematriisi

Aluksi matriisiin kuvattiin mission osa-alueiden nykytila lyhyesti yhdessä keskustellen. Tämän jälkeen linjattiin yhdessä osa-alueittain kehittämistavoitteet vuodelle 2020, jotka olisivat linjassa koko tiimin Pohjantähden kanssa. Näiden kahden ääripään väliin tiimiläiset alkoivat työstämään pienissä ryhmissä seuraavan vuoden realistista kehittämistavoitetta. Lopputulemana jokaiselle tiimin mission osa-alueelle saatiin realistiset ja mielekkäät kehittämistavoitteet, jotka olivat linjassa tiimin Pohjantähden kanssa. Tiimiläisten sitoutuminen kehittämisen tavoitteluun saatiin hyvälle alulle, koska kaikki pääsivät vaikuttamaan tiimin yhteisten visioiden asettamiseen.

#### **4.3 Valmentava johtaminen ja kehittämisen tukeminen**

Tiimipäivä oli ainoastaan tehokeino kehittämishalun siemenen kylvämiseksi otolliseen maaperään. Keskustelu tiimipäivän tavoitteista ennen päivää ja annista päivän jälkeen tehosti oppimisvaikutusta. Pysyvien tulosten aikaansaamiseksi vaaditaan kuitenkin pitkäjänteistä ja joka päiväistä valmentavaa tiiminjohtamista. Vanha sanonta: Norsu syödään pala kerrallaan kuvastaa hyvin pitkäjänteisyyttä, joka esimieheltä tulee löytyä visioprosessin ylläpitämiseksi. Keskustelun ja oivalluttamisen avulla Pohjantähti juurtuu osaksi tiimiläisten päivittäin tavoittelemissa asioissa.

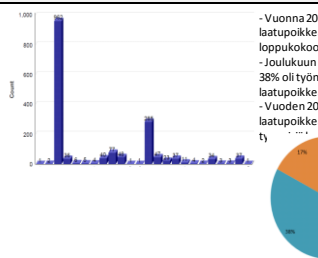
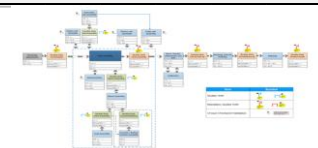
### **4.3.1 Esimies valmentajana**

Valmentava johtaminen oli uusi konsepti sekä esimiehelle että hänen alaisilleen. Tästä johtuen sitä pyrittiin tuomaan päivittäisiin vuorovaikutustilanteisiin vähitellen. Pääpaino oli kehityssyölien ohjaamisessa. Aina kun valmennuksen tarve nousi esiin esimiehen tai alaisen pyynnöstä niin aikaa pyrittiin järjestämään heti priorisoiden valmennus muiden työtehtävien edelle.

Eniten valmentavaa johtamista pystyttiin soveltamaan esimiehen toimesta laajemmissa sisäisten laatuprosessien kehityprojekteissa. Projektityyppisessä työskentelyssä valmennettavalle oli luontevaa käyttää aikaa asioiden pohdintaan. Päivittäisten ongelmien parissa kiire ohjasi valitsemaan ensimmäisenä mieleen tulevan ratkaisun. PDCA-sykliä hyödynnettiin siis useammin pidemmällä aikajaksolla kuin päivätason tehtävissä.

### **4.3.2 Parhaiden käytäntöjen jakaminen**

Jatkuvan parantamisen johtamisessa oli suuri rooli tiedonjakamisella tiimiläisten kesken. Tätä varten vuoden 2014 huhtikuussa aloitettiin yrityksen laatutiimissä viikoittaiset tiimipalaverit, joilla oli vakioaika ja -paikka viikkorytmissä. Tunnin palaverista viimeinen vartti oli varattu kehityssyölien esittelyyn. Jatkuvan parantamisen projektia (kuvio 12) vetävä henkilö esitteli projektinsa kulkua muille ja pyysi palautetta tiimiltä. Tällä tavoin tiimiläiset oppivat antamaan ja vastaanottamaan palautetta sekä arvostamaan toistensa ponnisteluja tiimin yhteisten tavoitteiden hyväksi.

Projekti	Laatuporttien kehitys ja käyttöönotto	Päivitetty:	23.9.2015	Aloitteen tekijä:	x																																																																																				
		Sponsori:	Henri Lod	Vastuuhenkilö:	x																																																																																				
Projektin kuvaus			Projektisuunnitelma																																																																																						
<p>Tuotantojärjestelmä määrittelee tuotantoon sisäisen laadun varmistuksen (IPV). Laatuportit ovat tuotantoprosessin paikkoja, joissa laatu- tai muu tehtävään perehdytetty henkilö tarkastaa tuotteen laatua. Laatuportit ovat muistilista tyypisiä tarkastuksia, joissa pyritään löytämään tuotteen laatuongelmat sekä visuaalisin että toiminnallisin keinoin ennen tuotteen siirtymistä tuotantoprosessin seuraavaan vaiheeseen. Laatuporttien tehtävä on löytää laatuongelmat mahdollisimman alkaisessa vaiheessa tuotantoprosessissa ja estää laatuongelmien siirtymistä myöhempiin tuotantoprosessin vaiheisiin. Laatuportit kehitetään poistamaan Missed/Found-ajattelun Missed-tyyppisiä laatuongelmia sekä vähentämään inhimillisten virheiden määrää tuotannossa.</p> <p>Projektin tehtävänä on määrittellä ja käyttöönottaa laatuportit tuotantoon. Projektin jokainen osa-alue tulee koostumaan määrittely-, käyttöönotto- ja seuranta-aiheesta. Laatuporttien sisältö on osittain dynaamista ja tulee kehittyä laatuongelmien, tuotteiden ja tuotannon kehityksessä.</p>			<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Laatuportti/Viikko</th> <th colspan="4">Syyskuu</th> <th colspan="4">Lokakuu</th> <th colspan="4">Marraskuu</th> <th colspan="4">Joulukuu</th> </tr> <tr> <th>36</th><th>37</th><th>38</th><th>39</th> <th>40</th><th>41</th><th>42</th><th>43</th> <th>44</th><th>45</th><th>46</th><th>47</th> <th>48</th><th>49</th><th>50</th><th>51</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Loppukokoonpanot ja -seuraukset (Assembly Quality Inspections)</td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Testaus (End-of-line Test)</td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Viimeistely (Pre-Delivery Inspection)</td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>			Laatuportti/Viikko	Syyskuu				Lokakuu				Marraskuu				Joulukuu				36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	Loppukokoonpanot ja -seuraukset (Assembly Quality Inspections)																	Testaus (End-of-line Test)																	Viimeistely (Pre-Delivery Inspection)																
Laatuportti/Viikko	Syyskuu				Lokakuu				Marraskuu				Joulukuu																																																																												
	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51																																																																									
Loppukokoonpanot ja -seuraukset (Assembly Quality Inspections)																																																																																									
Testaus (End-of-line Test)																																																																																									
Viimeistely (Pre-Delivery Inspection)																																																																																									
Nykytila			Tehtävät																																																																																						
 <p>- Vuonna 2014 kirjattiin yhteensä 1670 laatuongelmaa, joista 75% havaittiin vasta loppukokoonpanon jälkeen</p> <p>- Joulukuun 2014 laatuongelmailmoituksista (107kpl) 38% oli työntekijän inhimillisestä virheestä johtuvia laatuongelmia</p> <p>- Vuoden 2015 alusta lopputestauksen laatuongelmista 68% oli Missed ja 32% Found</p>			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Kuvaus</th> <th>Vastuuhenkilö</th> <th>Tila</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tehtävä 1</td> <td>x</td> <td>Valmis</td> </tr> <tr> <td>Tehtävä 2</td> <td>x</td> <td>Valmis</td> </tr> <tr> <td>Tehtävä 3</td> <td>x</td> <td>Valmis</td> </tr> <tr> <td>Tehtävä 4</td> <td>x</td> <td>Kesken</td> </tr> <tr> <td>Tehtävä 5</td> <td>x</td> <td>Kesken</td> </tr> <tr> <td>Tehtävä 6</td> <td>x</td> <td>Kesken</td> </tr> </tbody> </table>			Kuvaus	Vastuuhenkilö	Tila	Tehtävä 1	x	Valmis	Tehtävä 2	x	Valmis	Tehtävä 3	x	Valmis	Tehtävä 4	x	Kesken	Tehtävä 5	x	Kesken	Tehtävä 6	x	Kesken																																																															
Kuvaus	Vastuuhenkilö	Tila																																																																																							
Tehtävä 1	x	Valmis																																																																																							
Tehtävä 2	x	Valmis																																																																																							
Tehtävä 3	x	Valmis																																																																																							
Tehtävä 4	x	Kesken																																																																																							
Tehtävä 5	x	Kesken																																																																																							
Tehtävä 6	x	Kesken																																																																																							
Tulevaisuuden tila			Kommentit																																																																																						
 <p>- Laatuportit vastaanottotarkastuksessa, moduulikokoonpanosoluissa, loppukokoonpanossa, lopputestauksessa ja viimeistelyssä</p> <p>- Laatuportteille nimetyt, koulutetut, tarkastajat</p> <p>- Laatuongelmien havaitsemisen</p>			<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Aikataulu muokattu vastaamaan kiristyviä aikataulutavoitteita</td> <td>19.3.2015</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Aikataulu muokattu moduulien laatuporttien käyttöönoton tukemiseksi</td> <td>6.5.2015</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Lisätyt laatuportit VSM:ään, päivitetty aikataulu Q3/Q4</td> <td>23.9.2015</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>			Aikataulu muokattu vastaamaan kiristyviä aikataulutavoitteita	19.3.2015	x	Aikataulu muokattu moduulien laatuporttien käyttöönoton tukemiseksi	6.5.2015	x	Lisätyt laatuportit VSM:ään, päivitetty aikataulu Q3/Q4	23.9.2015	x																																																																											
Aikataulu muokattu vastaamaan kiristyviä aikataulutavoitteita	19.3.2015	x																																																																																							
Aikataulu muokattu moduulien laatuporttien käyttöönoton tukemiseksi	6.5.2015	x																																																																																							
Lisätyt laatuportit VSM:ään, päivitetty aikataulu Q3/Q4	23.9.2015	x																																																																																							

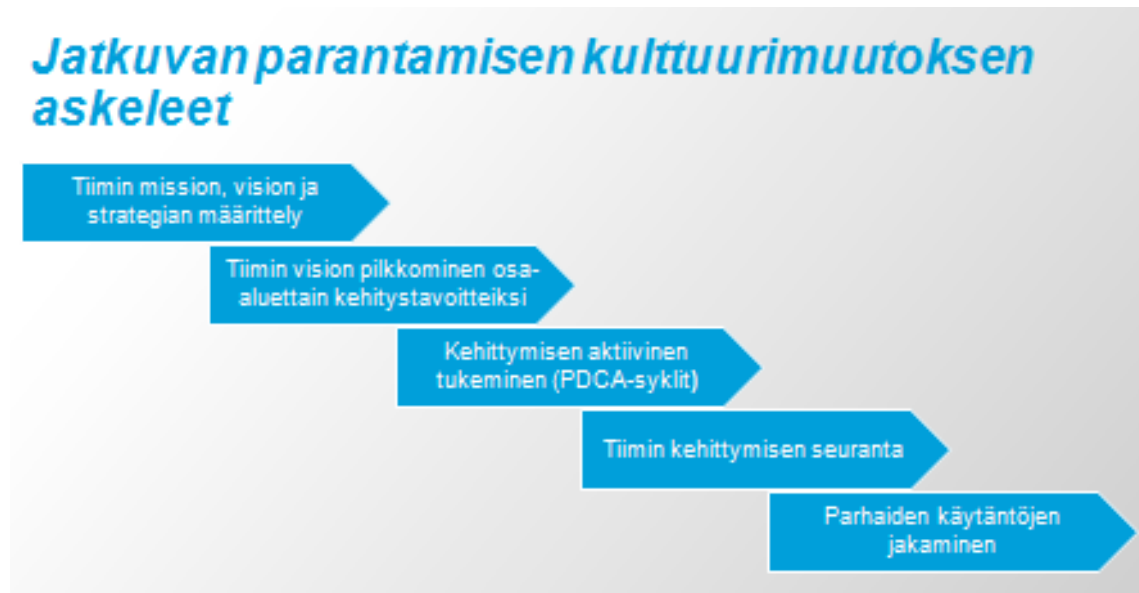
Kuvio 12. Esimerkki A3 lomakkeesta PDCA-syklin kuvaamiseksi

#### 4.4 Yhteenveto

Tiimin kehittämishalun herättäminen ja ylläpitäminen koostui kolmesta pääasiasta:

1. Tiimin mission ja visioiden määrittäminen
2. Jatkuvan parantamisen kulttuuriin innostaminen
3. Kehittämisen seuranta ja parhaiden käytäntöjen jakaminen

Näiden pohjalta voidaan rakentaa kuvion 13 mukainen polku, jolla jatkuvan parantamisen kulttuurimuutos käynnistettiin.



Kuvio 13. Jatkuvan parantamisen kulttuurimuutoksen askeleet

Tiimille hahmottui ensimmäisenä perustehtävä osana muuta organisaatiota. Yksinkertaiselta kuulostava määrittely oli erittäin tärkeätä tehdä, koska etenkin suurissa yrityksissä organisaatiot muuttuvat tiheään tahtiin. Organisaatio ja sen sisältämien osastojen vastualueet suunnitellaan kyllä päälliköiden kesken karkealla tasolla, mutta tämän jälkeen työtä tulee jatkaa tiimeissä suoritettavien tehtävien tasolle asti. Näin jokaiselle tiimille muodostuu selkeä perustehtävä eli missio, joka perustelee tiimin olemassaolon tarkoituksen organisaatiossa.

Tiimin perustehtävän eli mission suorittamiseksi tiimiläisille jaettiin vastualueet. Vuosittaiset kehittymistavoitteet pilkottiin tiimin mission osa-alueiden mukaisesti. Kehittymispolun hahmottamiseksi tiimin kehittymistä seurattiin vuositasolla kehittymistavoitematriisin avulla. Koko tiimin Pohjantähti pidettiin samana vuodesta toiseen tarkasteltaessa tavoitteiden onnistumista ja asetettaessa uusia tavoitteita seuraavalle vuodelle.






## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 5.1 Tulosten tarkastelu

Tämän kehittämistehtävän tulosten tarkastelu suoritetaan vertaamalla muutosmoottorimittauksen kysymysten Ei-vastausten %-määrää tutkimuksen alussa ja lopussa suoritettujen mittausten välillä. Huomioitavaa on että tällä aikavälillä tiimin henkilömäärä on kasvanut kahdeksasta viiteentoista. Raportin hyödyntämiseksi tiimin jatkokehittämisessä oli tärkeitä mitata koko nykyistä tiimiä vaikka se johtikin mittausjoukon lähes kaksinkertaistumiseen.

#### 5.1.1 Onnistumisen organisointi

Muutosmoottorimittauksen perusteella onnistumisen organisoinnin koettiin kehittyneen positiivisesti tutkimuksen aikana kaikilla viidellä osa-alueella kuvion 14 mukaisesti.

Onnistumisen organisointi	Ei-vastausten %-määrä			Kaikki tiimit yhteensä
	3/2013 n=8	11/2015 n=15	n/a	
1. Strategia: Minulla on selkeä käsitys mitä strategian toteuttaminen edellyttää meiltä.	37%	→ 33%	n/a	 33%
2. Tavoitteet: Minulla on selkeä kuva yhteisistä tavoitteista.	37%	→ 13%	n/a	 13%
3. Organisointi: Roolimme suhteessa muuhun organisaatioon on toimiva.	25%	→ 20%	n/a	 20%
4. Toimintamalli: Toimimme määritellyn toimintamallimme mukaisesti.	37%	→ 7%	n/a	 7%
5. Kehitysdialogi: Muutamme saamamme palautteet ja mitatut tulokset dialogin kautta kehitysaskeliksi.	62%	→ 13%	n/a	 13%

KUVIO 14. Onnistumisen organisointi (Muutosmoottoriraportti 2. mittaus 2015, 3)





Eniten kehittymistä koettiin tapahtuneen tavoitteiden ja toimintamallin selkiytymisessä sekä kehitysdialogin hyödyntämisessä. Tutkijan havaintojen mukaan näillä osa-alueilla erityisesti onnistuneet tiimipäivät ja viikoittain toistuvat tiimipalaverit ovat johtaneet positiiviseen kehitykseen.



Vähiten parannusta havaittiin strategian ja organisaation selkeydessä mihin vaikuttaa varmasti merkittävästi tuotelinjojen erillisten organisaatioiden yhteensaattaminen joka suoritettiin nopealla aikataululla kesän 2015 aikana. Näillä osa-alueilla merkittävää parannusta voidaan varmasti lähteä tavoittelemaan hyväksi koetulla tiimipäiväformaattilla, joka kohdennetaan uuden laatuorganisaation strategian selkiyttämiseen.

### 5.1.2 Yhteistyön sujuvuus

Mittauksessa tiimin yhteistyön sujuvuutta tarkasteltaessa kahdella osa-alueella koettiin positiivista kehitystä (vihreä nuoli) ja kahdella puolestaan negatiivista (punainen nuoli) kuvion 15 mukaisesti. Positiivisesti kehittyneiden osa-alueiden prosentuaalinen parannus oli kuitenkin selkeästi suurempi kuin negatiivisesti kehittyneiden heikentyminen.

Yhteistyön sujuvuus	Ei-vastausten %-määrä			Kaikki tiimit yhteensä
	3/2013 n=8	11/2015 n=15	n/a	
6. Vastuun jako: Yhteistyö toimii sovittujen vastuiden mukaisesti.	0%	→ 7%	n/a	 7%
7. Viestintä: Kaikki jakavat riittävästi tietoa keskenään.	50%	→ 33%	n/a	 33%
8. Ongelmanratkaisu: Nostamme vaikeat asiat ja ongelmat esille ratkoaksemme niitä.	25%	→ 0%	n/a	 0%
9. Sitoutuminen: Kaikki tekevät parhaansa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.	0%	→ 13%	n/a	 13%

KUVIO 15. Yhteistyön sujuvuus (Muutosmoottoriraportti 2. mittaus 2015, 4)







Merkittävää positiivista kehittymistä koettiin viestinnän ja ongelmanratkaisun osa-alueilla. Erityisesti nolla Ei-vastausta kuvion 15 väittämässä kahdeksan kertoo jatkuvan parantamisen kulttuurin käynnistymisestä tiimissä. Kaikki siis kokevat että vaikeat asiat ja ongelmat nostetaan esille ratkottavaksi.

Tiimin viestinnässä koettiin positiivista kehittymistä mutta se on silti edelleen eniten yhteistyön sujuvuutta hidastava osa-alue. Tiimin vastuunjaon ja sitoutumisen koettiin heikentyneen ensimmäisen mittauksen huipputuloksista hieman. Näiden osa-alueiden heikentymiseen on vaikuttanut varmasti tutkimuksen aikana tiimin lähes

kaksinkertaistunut henkilömäärä. Tutkijan näkökulmasta kyse ei ole yksilöiden vastuun välttelmisestä tai sitoutumisen puutteesta vaan ongelma on tiimin sisäiseen viestintään liittyvä. Tilanteen korjaamiseksi takaisin loistavalle tasolle vaaditaan viestinnän kehittämistä niin että tiimiläiset ovat tietoisia toistensa vastuualueista ja niiden kehittymisestä.

### 5.1.3 Yksilö

Mittauksen viimeisessä osiossa tutkittiin yksilön kokemuksia tiimissä kuvion 16 mukaisilla väittämillä. Tarkempaa yksilöiden kehittymisen seuranta tutkija havainnoi työssään päivittäisten valmennustuokioiden aikana sekä vuosittain toistuvalla IPD-keskustelulla.

Yksilö	Ei-vastausten %-määrä			Kaikki tiimit yhteensä
	3/2013 n=8	11/2015 n=15	n/a	
10. Osaaminen: Minulla on riittävä osaaminen tehtävässäni menestymiseen.	12%	 33%	n/a	 33%
11. Palaute: Olen saanut palautetta työstäni viimeisen 30 päivän aikana.	50%	 20%	n/a	 20%
12. Yhteenveto: Koen olevani hyvin toimivan työyhteisön jäsen.	0%	 0%	n/a	 0%

KUVIO 16. Yksilö (Muutosmoottoriraportti 2. mittaus 2015, 5)

Yksilöiden palautteen saaminen oli mittauksen mukaan lisääntynyt merkittävästi ottaen huomioon tiimiin henkilömäärän kasvun. Kuvion 16 väittämän 11 mukaan ensimmäisessä mittauksessa neljä henkilöä koki saaneensa palautetta työstään kun toisessa mittauksessa palautetta saaneiden henkilöiden määrä oli noussut kahteentoista. Tähän on vaikuttanut tiimin esimiehen suorittamat johtamiskoulutukset ja pyrkimys valmentavaan johtamistapaan. Tutkijan omien havaintojen mukaan palautteen antamisen määrän kasvattaminen tästä eteenpäin on haastavaa ilman että esimiestyölle priorisoidaan lisää aikaa muilta työtehtäviltä.

Kuvion 16 väittämän 10 mukaan yksilöiden kokemus oman osaamisen riittävydestä tehtävän suorittamiseen on heikentynyt. Tämä on tutkijan havaintojen mukaan kytköksissä kasvaneeseen vaatimustasoon, jolla kehittymistä on lähdetty tavoittelemaan.

Korjaavana toimenpiteenä positiivisen palautteen määrää tulisi kasvattaa, jotta yksilöt muistavat myös vanhat onnistumiset uusien kehityskohteiden rinnalla.

## 5.2 Pohdinta

Tavoitteena oli tutkia kuinka tiimin sisälle kehitetään jatkuvaan parantamiseen tähtäävää kulttuuria yhteisen tavoitteen asetannan keinoin. Tutkimuksen tulokset osoittavat että jatkuvan parantamisen käynnistäminen onnistui valmentavan johtamisen keinoin kohdeyrityksen laatutiimissä. Tulosten toistettavuus riippuu tiimiin kohdistuvista yrityksen mahdollisista strategisista muutoksista ja tiimin historiasta organisaatiossa. Tulosten toistettavuuden varmentamiseksi jatkuvan parantamisen kulttuurimuutos voitaisiin viedä läpi tässä opinnäytetyössä kuvatulla tavalla myös organisaation muissa osastoissa.

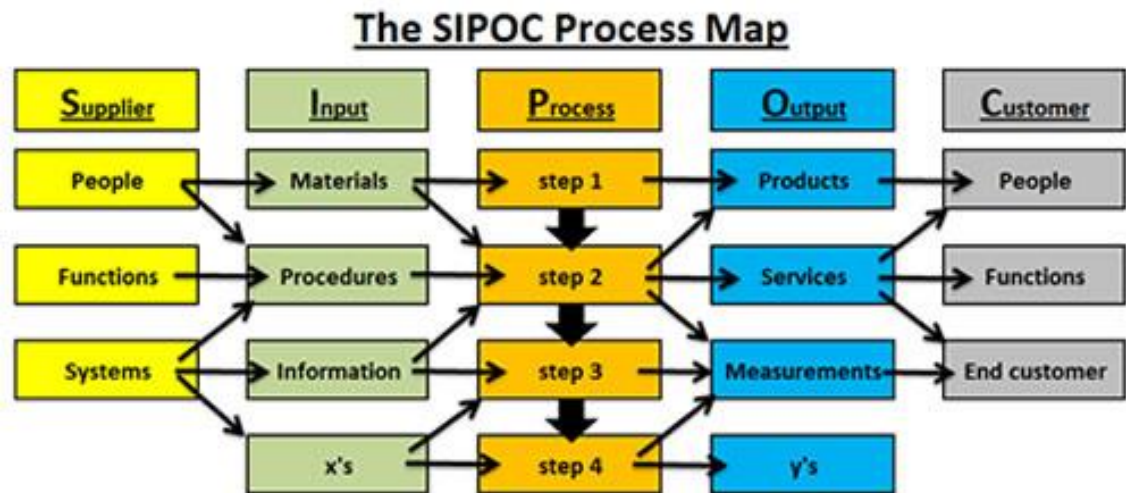
Onnistumisen edellytyksiä lisäsi yrityksen panostus esimiesten koulutukseen, esimiehille annettu valta ja vastuu omien osastojensa kehittämisestä sekä itsensä kehittämiseen kannustava työilmapiiri. Tutkimuksen perusjoukoksi valikoitunut laatutiimi oli jo ennestään tottunut ratkomaan työssään tuotteisiin liittyviä laatuongelmia, joten hyvät edellytykset PDCA-kehityssykliden soveltamiseen oman työn prosessien kehittämiseksi oli olemassa.

Jatkuvan parantamisen kulttuurimuutos ei olisi todennäköisesti onnistunut ilman että tiimi sitoutettiin ensin yhteiseen missioon, visioon ja strategiaan. Nämä asiat muodostivat vankan pohjan, johon voitiin peilata päivittäisissä valmentavan johtamisen keskusteluissa. Esimiehen oli muutettava työskentelyprioriteettejaan, jotta keskusteluille löydettiin riittävästi aikaa yrityksen hektisestä työskentelyrytmistä.

Jatkuvan parantamisen kulttuurin kehittyminen tapahtui sekä yksilöinä että ryhmässä. Yksittäisiä henkilöitä ohjattiin heidän tehtäväkohtaisen valmiustasonsa mukaisesti etenemään jatkuvan parantamisen projekteissa PDCA-kehityssyklin askeleiden mukaisesti. A3-lomakkeen avulla voitiin helposti esitellä kehityssyklin alaista asiaa muille tiimiläisille. Näin osallistettiin koko tiimi antamaan oma panoksensa kehitettävään asiaan.

### 5.3 Jatkokehitysehdotukset

Nykyisessä yrityksen matriisiorganisaatiossa tiimien missiot ovat sidoksissa muiden tiimien missioihin. Erityisesti toimintamallien määrittely yhdessä sidosryhmien kanssa nousi tutkimuksen havaintojen mukaan voimakkaana edellytyksenä eri toiminnot ylittävien prosessien jatkuvalla parantamiselle. Tähän määrittelyyn esimiesten tulisi jatkossa käyttää aikaa ja kuvantaa linkityskohdat systemaattisesti kaikkien prosessin osapuolten kanssa esimerkiksi SIPOC-mallia hyödyntäen (kuvio 17). SIPOC-mallissa kuvataan vasemmalla prosessin toimittajat ja heidän syötteensä prosessiin. Oikealle määritetään prosessin tuottamat asiat ja niiden asiakkaat. Tällä saavutetaan yhteisymmärrys organisaatioiden välisestä vastuunjaosta ja tämän jälkeen toimintaa voidaan lähteä kehittämään organisaatorajat ylittävillä PDCA-kehityssykleillä.



KUVIO 17. SIPOC-malli (LeanSixSigmaTraining.NET, 2013)

Yrityksen arki on yleensä hyvin hektistä, jolloin kaikki saatavilla oleva älyllinen kapasiteetti ohjautuu ratkaisemaan ainoastaan päivittäisiä ongelmia. Visio unohtuu helposti. Vision ylläpitämiseksi on tutkijan havaintojen mukaan suositeltavaa irroittautua päivittäisistä rutiineista vähintään kerran kuukaudessa. Tähän tarvitaan esimieheltä luovuutta ja rohkeutta. Yhtenä mahdollisuutena voisi toimia kuukausittaiset koulutusperjantait, joissa tiimiläiset esittelisivät omien vastualueidensa kehittymistä syvällisemmin. Esimies voi puolestaan aktivoida tiimiänsä jakamalla tarinoita yrityksen arkisista tilanteista. Tarinoilla voidaan ohjata PDCA-kehityssyklin mukaiseen pohdintaan istuttamalla ne vakiokaavaan:

1. Tarina nykytilasta (epäonnistuminen)
2. Sama tarina muutettuna tulevaisuuden tilaan (onnistuminen)
3. Oivalluttaminen keskustellen (tarinoiden vertailu ja pohdinta)

Esimiehen tulisi muistuttaa tiimiä vähintään viikoittain mahdollisuuksista pyrkiä kohti Pohjantähti –tavoitetta mission eri osa-alueilla. Tärkeää on oivalluttaa henkilöitä miettimään kuinka he voisivat selviytyä päivittäisestä työstään sujuvammin. Jatkuvan kehittymisen mahdollistamiseksi esimiehen täytyy varata riittävästi aikaa oman tiimensä valmentamiseen. Mahdollisena ratkaisuna asian priorisoimiseksi voitaisiin valmentamiselle varata yhteistä aikaa kalenterista, jolloin muut palaverit eivät aja asian edelle.

## LÄHTEET

Cameron E. & Green M. 2012. Making Sense of Change Management. Great Britain and the United States: Kogan Page Limited

Gersten F. & Riis J. 2002. Continuous improvement and innovation. Bradford, England: Emerald Group Publishing.

Isotalo J. 2015. Laatuporttien kehitys ja käyttöönotto. Kehitysprojektin suunnitelma kuvattuna A3-työkalulla.

John E. Barbuto Jr. & Lance L. Cummins-Brown. 2007. Full Range Leadership. University of Nebraska. Tulostettu 20.12.2014.

<http://www.ianrpubs.unl.edu/pages/publicationD.jsp?publicationId=198>

Kupias P., Peltola R. & Pirinen J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kuula A. 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tulostettu 31.10.2015  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html)

Muutosmoottoriraportti 1. mittaus. 2013. Ensimmäinen muutosmoottorimittaus tiimille. Helsinki: VIA Group Oy

Muutosmoottoriraportti 2. mittaus. 2015. Toinen muutosmoottorimittaus tiimille. Helsinki: VIA Group Oy

Mäkilouko M. 2003. Multicultural Leadership: Strategies for Improved Performance. Helsinki: Multiprint Oy

Salmimies R. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. E-kirja, julkaistu myös painettuna. Helsinki: SanomaPro

Ringblom O. 2011. Leadership Model – Overview. Intranet. Tulostettu 10.10.2015

Rother M. 2011. Toyota Kata. Porvoo: Bookwell Oy

Sarkar D. 2010. The Seven A3 Problem Solving Steps in Detail. Process Excellence Network. Tulostettu 10.10.2015

<http://www.processexcellencenetwork.com/lean-six-sigma-business-transformation/articles/the-seven-a3-problem-solving-steps-in-detail/>

SIPOC. 2013. LeanSixSigmaTraining.NET. Tulostettu 22.11.2015

<http://www.leansixsigmatraining.net/sipoc/>

Sloane P. 2007. The Innovative Leader: How to inspire your team and drive creativity. Great Britain and the United States: Kogan Page Limited













Vietze J. 2013. PDCA Process. Wikimedia Commons. Tulostettu 2.1.2015

<https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>

## LIITTEET

### Liite 1. Ensimmäinen muutosmoottorimittaus tiimille.

(Muutosmoottoriraportti 1. mittaus 2013, 3)

<b>Onnistumisen organisointi</b>		<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	
1.	Strategia: Minulla on selkeä käsitys mitä strategian toteuttaminen edellyttää meiltä.	63%	37%	
2.	Tavoitteet: Minulla on selkeä kuva yhteisistä tavoitteista.	63%	37%	
3.	Organisointi: Roolimme suhteessa muuhun organisaatioon on toimiva.	75%	25%	
4.	Toimintamalli: Toimimme määritellyn toimintamallimme mukaisesti.	63%	37%	
5.	Kehitysdialogi: Muutamme saamamme palautteet ja mitatut tulokset dialogin kautta kehitysaskeliksi.	38%	62%	
<b>Yhteistyön sujuvuus</b>		<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	
6.	Vastuun jako: Yhteistyö toimii sovittujen vastuiden mukaisesti.	100%	0%	
7.	Viestintä: Kaikki jakavat riittävästi tietoa keskenään.	50%	50%	
8.	Ongelmanratkaisu: Nostamme vaikeat asiat ja ongelmat esille ratkoaksemme niitä.	75%	25%	
9.	Sitoutuminen: Kaikki tekevät parhaansa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.	100%	0%	
<b>Yksilö</b>		<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	
10.	Osaaminen: Minulla on riittävä osaaminen tehtävässäni menestymiseen.	88%	12%	
11.	Palaute: Olen saanut palautetta työstäni viimeisen 30 päivän aikana.	50%	50%	
12.	Yhteenveto: Koen olevani hyvin toimivan työyhteisön jäsen.	100%	0%	

## Liite 2. Kehittymistavoitematriisi

1 (2)

**KEHITYMISTAVOITEMATRIISI****Nykytila ja Pohjantähti**

<u>Vastuualueet</u>	2014	2015	2020 - Pohjantähti
<b>Vastaanottotarkastus</b>	<p>Kvartaaleittain palaverit hankinnan kanssa tulevien ongelmien kartoittamiseksi</p> <p>Työjonon ja materiaalien hallintaa kehitetty lattialla ja LeanSystemissä</p> <p>Tarkastussuunnitelmien standardointi aloitettu</p>	<p>Vastaanotolle laatukoulutus saapuvan tavaran visuaalisen tarkastukseen</p> <p>Osallistuminen hankinnan järjestämiin toimittaja auditointeihin</p>	<p>Kaikki virheelliset komponentit saadaan kiinni ennen kuin ne pääsevät kokoonpanoprosessiin</p>

1

**KEHITYMISTAVOITEMATRIISI****Nykytila ja Pohjantähti**

<u>Vastuualueet</u>	2014	2015	2020 - Pohjantähti
<b>Laatupoikkeamien ongelmanratkaisu ja juurisyyn selvitys</b>	<p>Laatupoikkeamien raportointi valmistuksesta vakiintui</p> <p>Laatupoikkeamien korjatuksi kuittaaminen otettu käyttöön</p> <p>Laitekohtaiset jälkikatselmoinnit testauksen ilmoituksista</p>	<p>Laatupoikkeamien priorisointi haittavaikutuksen mukaan</p> <p>Ongelmanratkaisu työkalujen koulutus ja käyttöönotto (5xmiksi? ja 8D)</p>	<p>Tuen saamisen vasteaika alle 15 min</p> <p>Ongelmanratkaisu perustuu juurisyyn poistamiseen</p> <p>Ongelmat ratkaistaan niiden syntypaikalla</p>

16

(jatkuu)

2(2)



## KEHITTYMISTAVOITEMATRIISI

### Nykytila ja Pohjantähti

<u>Vastuualueet</u>	2014	2015	2020 - Pohjantähti
<b>Laatupoikkeamista ja suunnittelumuutoksista tiedottaminen</b>	<p>Laatutiedotteita tehty vain merkittävimmistä tapauksista</p> <p>Turvallisuuteen liittyvistä suunnittelumuutoksista on tiedotettu</p>	<p>Merkittävistä suunnittelumuutoksista ja laatupoikkeamista laatutiedotteet</p> <p>Laatumittaroinnin kehittäminen</p> <p>Laiteauditointien aloittaminen</p>	<p>Laatupalautteen kierto on reaaliaikaista ja kaikkien käynnissä olevien toimenpiteiden tila on näkyvissä kaikille</p>

17

## KEHITTYMISTAVOITEMATRIISI

### Nykytila ja Pohjantähti

<u>Vastuualueet</u>	2014	2015	2020 - Pohjantähti
<b>Työohjeet ja tarkastuspöytäkirjat</b>	<p>Laatuportaali käytössä kaikissa valmistuspaikoissa. Sisältö n. 90% tarkkuudella kohdillaan.</p> <p>Työohjeet käyty läpi, jaettu osastokohtaisesti ja linkitetty Laatuportaaliin.</p> <p>Laitekansioiden sisältö n. 90% tarkkuudella kohdillaan, mutta perustuu muistisääntöihin.</p>	<p>Työohjeiden hakemisen ja saatavuuden kehittäminen</p> <p>Loppukokoonpanon aloituspalaverit</p> <p>Laatuporttien ja tarkastuspöytäkirjojen standardointi</p>	<p>Uusimmat kokoonpano- ja työohjeet ovat helposti asentajien saatavilla työpisteellä</p> <p>Tarvittavat tuotteen seurantatiedot päivitetään asiakasdokumentaatioon automaattisesti</p>

18

## Liite 3. Toinen muutosmoottorimittaus tiimille.

(Muutosmoottoriraportti 2. mittaus 2015, 3)

