

Opinnäytetyö (AMK)

Myyntityön koulutusohjelma

Myynnin johtaminen

NMYYNS13

2016

Aino Korhonen

HENKILÖSTÖN KEHITYSEHDOTUKSET OSANA YRITYKSEN TOIMINNAN KEHITTÄMISTÄ

– Toimintamallin luominen Canon Oy:lle

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Myyntityön koulutusohjelma | Myynnin johtaminen

2016 | 43

Ohjaaja | Jukka Rantala

Aino Korhonen

HENKILÖSTÖN KEHITYSEHDOTUKSET OSANA YRITYKSEN TOIMINNAN KEHITTÄMISTÄ

– Toimintamallin luominen Canon Oy:lle

Canon Oy halusi ottaa käyttöön toimintamallin, joka varmistaa, että henkilöstön kehitysehdotukset käsitellään. Canonin entisellä jälleenmyyjällä, Benecan Oy:lla, oli käytössään tällainen toimintamalli, kun Canon osti yrityksen liiketoiminnan vuoden 2015 alussa. Tämän tutkimuksen tavoite oli muokata Benecanin malli sopivaksi Canonin toimintaympäristöön ja tavoitteisiin. Toimintamallin tavoitteeksi asetettiin, että se käsittelee, loppuunsaattaa ja tekee kehityskohteet näkyväksi henkilöstölle. Mallin täytyi olla yksikkökohtainen, yksinkertainen, reaktiivinen, nopea ja joustava.

Tutkimuksen pääteoria oli muutosjohtaminen, koska toimintamalli käsitteli muutosehdotuksia ja muutostarpeita. Toisena teoriana oli lean, sillä siitä oli otettu vaikutteita Benecanin malliin. Tutkimuksen empiirisessä osassa toimintamallia tutkittiin, kehitettiin ja lopuksi kuvattiin uusi, Canonille sopiva toimintamalli. Tutkimuksen aineistona käytettiin mallista kertovaa kirjallista materiaalia ja haastatteleamalla kerättyä tietoa Benecanin entisiltä työntekijöiltä.

Tutkimuksen mukaan Benecanin toimintamalli oli ollut hyödyllinen, mutta siitä löytyy myös kehitettävää. asiat käsiteltiin liian hitaasti, koska eri toimintojen välillä oli odotusaikaa, työkuorma jakautui epätasaisesti eikä aikatauluja ollut noudatettu. Muita puutteellisia asioita olivat muutosten pysyvyyden varmistaminen ja muutosviestintä. Malli kykenee asioiden johtamiseen, mutta se tarvitsee tuekseen ihmisten johtamista.

Toimintamallia kehitettiin löydettyjen havaintojen perusteella. Uusi malli on nopeampi ja muutosjohtamiseen on kiinnitetty enemmän huomiota. Canon ottaa toimintamallin käyttöön pilottina Turun alueyksikössä ja sen jälkeen mahdollisesti myös muissa Suomen yksiköissä.

ASIASANAT:

Muutosjohtaminen, organisaatiomuutos, jatkuva parantaminen, lean, prosessin kehittäminen, liiketoiminnan kehittäminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Professional Sales | Sales Management

2016 | 43

Instructor | Jukka Rantala

Aino Korhonen

EMPLOYEE'S DEVELOPMENT SUGGESTIONS AS A PART OF IMPROVING BUSINESS OPERATIONS

– Creating an operating model for Canon Oy

Canon Oy wanted to deploy an operating model, which would make sure that employee's development suggestions would be processed. Canon's former reseller, Benecan Oy, had a similar operating model when Canon bought its business in the beginning of the year 2015. The aim of this study was to modify Benecan's model to Canon's operational environment and goals. Canon defined that the aim of the operating model is to process, accomplish and communicate the development suggestions. The model must cater to the individual needs of each district office and it needs to be simple, reactive, fast and flexible.

The main theory of this study was Change Management, because the operating model dealt with matters that needed to be changed. The second theory used was Lean, because it had influenced Benecan's model. In the empirical part of the study the model was researched, developed and new operating model was introduced. Research used written material about the model and information from the interviews of Benecan's former employees.

The study found that the operating model had been beneficial to Benecan's business. However, there were also things that needed to be developed further. Employee's development suggestions were processed too slowly, because there was waiting time between the process functions. Timetables were not kept to and work was not shared evenly. Communication about changes and making sure that changes were permanent were also defective. Operating model can handle management, but it needs to be supported with leadership.

Operating model was developed based on these findings. The new model is faster and change management is covered better. Canon is going to use the model as a pilot project in Canon Business Center Turku and after that possibly in other Canon Business Centers.

KEYWORDS:

Change management, organizational change, continuous improvement, lean, process development, business development

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 MUUTOSJOHTAMINEN	8
2.1 Organisaatiomuutos	8
2.2 Muutosjohtaminen	9
2.3 Muutosjohtamisen vaiheet	10
3 LEAN	14
3.1 Liiketoimintaprosessit	14
3.2 Lean	14
3.3 Virtauksen parantaminen	17
3.4 Leanin keinoja	18
3.5 Leanin soveltaminen	19
4 CASE	20
4.1 Benecan Oy:n malli	20
4.1.1 Työnjako	21
4.1.2 Prosessi	23
4.1.3 Viestintä	31
4.2 Muutosehdotukset malliin	32
4.3 Uusi malli	35
4.3.1 Prosessi	36
4.3.2 Therefore	38
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	40
LÄHTEET	42

LIITTEET

Liite 1. Benecanin seurantalomake.
Liite 2. Kehityskohdelomake.

KUVAT

Kuva 1. Muutostyypit.	9
Kuva 2. Benecanin kehitystoiminta mallinnettuna prosessiksi.	24
Kuva 3. Ratkaisun laatimisen viisi vaihetta.	28
Kuva 4. Kehitystoiminta mallinnettuna prosessiksi.	36

TAULUKOT

Taulukko 1. Toimenpiteiden seuranta.	32
Taulukko 2. Kehityskohteet.	34

1 JOHDANTO

Maailma muuttuu päivä päivältä nopeammin. Teknologian kehittyminen ja vaikea maailmantalouden tilanne luovat organisaatioille uusia haasteita ja mahdollisuuksia. Kilpailu kiristyy, asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja kustannuspaineet kasvavat. Muutoksessa mukana pysyminen vaatii organisaatioilta joustavuutta ja jatkuvaa sopeutumista. Kilpailukykyä täytyy kehittää alentamalla kustannuksia, parantamalla laatua, etsimällä uusia kasvumahdollisuuksia ja tehostamalla tuottavuutta.

Jatkuva toiminnan kehittäminen vaatii organisaatiolta kykyä huomata uudet mahdollisuudet ja muutostarpeet. Niihin täytyy reagoida nopeasti, uudistukset tulee suunnitella huolellisesti ja ne pitää jalkauttaa käytäntöön onnistuneesti. Muutosten läpivieminen vaatii ponnisteluja niin johdolta kuin koko henkilöstöltäkin. Valitettavasti edelleen suuri osa muutoshankkeista kariutuu epäonnistuneen muutosjohtamisen takia (Newton 2016).

Ajankohtainen teoria yrityksen toiminnan tehostamiseen ja kehittämiseen on lean. Yritykset ympäri maailmaa yrittävät kehittää toimintaansa sen avulla. Lean on toimintastrategia, jonka tavoite on keskittyä tuottamaan asiakkaalle arvoa, parantaa yrityksen virtaustehokkuutta ja kehittää toimintaa jatkuvasti. Lean on kehittynyt autoja valmistavan Toyotan tuotantofilosofian pohjalta.

Tutkimuksen toimeksiantaja, Canon Oy, haluaa ottaa käyttöön toimintatavan, joka kehittää yrityksen toimintaa niin, että kehitystyön lähtökohtana ovat henkilöstön kokemukset. Canon Oy on Suomessa ja Baltian maissa toimiva IT-alan myynti- ja palveluorganisaatio, joka kuuluu maailmanlaajuiseen Canon-ryhmään. Canon tarjoaa tulostuksen-, informaationhallinnan- sekä digitaalisen painamisen ratkaisuja yrityksille ja kuvantamisen ratkaisuja kuluttajille. Canon työllistää Suomessa noin 380 henkilöä kahdeksassa eri Canon Business Center -alueyksikössä. Tämä tutkimus on tehty Turun alueyksikölle. Turun yksikkö laajeni vuoden 2015 alussa, kun Canon osti jälleenmyyjänsä Benecan Oy:n liiketoiminnan. Turun yksikköön kuuluu nykyään neljä toimistoa, jotka sijaitsevat Turussa, Salossa, Lohjalla ja Forssassa. Työntekijöitä on noin 30, ja puolet heistä työskentelee myynnissä ja puolet huolto- ja palvelutehtävissä. (Canon Oy 2016.)

Tutkimuksen taustalla on Canonin alueyksikössä ilmennyt ongelma, että jotkut asiat jäävät vähemmälle huomiolle. Niitä ovat muun muassa henkilöstön havaitsemat ongelmat, epäkohdat, toiminnan parannusehtoukset, uudet ideat ja innovaatiot. Jos näitä asioita ei hoideta, menetetään monia kehittymisen mahdollisuuksia. Hoitamattomat asiat voivat

myös häiritä ydinprosessien sujuvaa läpimenoa, aiheuttaa tyytymättömyyttä ja muita ongelmia. Canonilla on olemassa prosessi, jonka avulla käsitellään koko Canonin yhteisiä muutosehdotuksia. Se ei pysty vastaamaan tähän haasteeseen, koska hoitamatta jääneet asiat ovat usein alueyksikkökohtaisia. Canon näkee ratkaisuna, että asioiden käsittelyyn laaditaan nopea ja joustava alueyksikkökohtainen toimintamalli. Benecanilla oli käytössä tällainen toimintamalli.

Tutkimuksen tavoitteena on muokata Benecanin toimintamalli sopivaksi Canonin toimintaympäristöön ja tavoitteisiin. Canon määritteli toimintamallin tavoitteeksi, että asiat käsitellään, loppuunsaatetaan ja tehdään näkyväksi henkilöstölle. Toimintamallin pohjana on prosessi, joka kuvaa, miten asiat ilmoitetaan, valitaan käsittelyyn, selvitetään, ratkaistaan ja toteutetaan. Prosessin täytyy olla yksinkertainen, joustava ja nopea. Toimintamallin tulee olla reaktiivinen, eli sen tarvitsee ainoastaan reagoida ilmoitettuihin asioihin. Tämän takia ongelmien ja ideoiden tuottaminen rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Benecanin toimintamallia tutkitaan ja kehitetään, ja lopuksi kuvataan tutkimuksen perusteella kehitetty uusi, Canonille sopiva toimintamalli.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään muutosjohtamista ja leania. Tutkimuksen pääteoria on muutosjohtaminen, koska tutkittava toimintamalli käsittelee muutosehdotuksia sekä muutostarpeita ja tavoitteena on varmistaa niiden käsittely ja toteutus. Toisena teorianana on lean, koska Benecanin toimintamallissa on käytetty joitain sen keinoja. Canon ei ole päättänyt ottaa leania käyttöön koko organisaatiossa, mutta yritys haluaa käyttää siitä joitain osia tässä prosessissa, jotta toimintamallista saadaan tehokas ja ongelmien todelliset syyt löydetään.

Tutkimuksen aineistona käytetään kirjallista materiaalia, joka kertoo Benecanin toimintamallista. Lisäksi tietoa kerätään haastattelemalla Benecanin entisiä työntekijöitä. Haastatteluilla pyritään kartoittamaan, millaisena kehitystoiminta toteutui, minkä takia toiminta oli sellaista kun oli ja mitkä käytännöt olivat hyviä ja huonoja. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina, jotta haastateltavien omat näkemykset saadaan mahdollisimman hyvin selville. Haastattelussa käsiteltäviä teemoja ovat kehityskohteiden ilmoitus, kehitysryhmän toiminta, työmäärä sekä hyvät ja huonot käytännöt. Haastateltaville esitetään lisäksi tarkentavia kysymyksiä kehitystoiminnan yksityiskohdista, koska kirjallisesta materiaalista ei saa selville kaikkia tarvittavia tietoja. Haastateltavia henkilöitä on neljä.

2 MUUTOSJOHTAMINEN

2.1 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutos tarkoittaa tilannetta, jolloin organisaatio haluaa siirtyä nykytilasta määrittelemäänsä tavoitetilaa ja opettelee samalla uuden tavan toimia (Inc. 2016). Organisaatiomuutoksen taustalla on organisaation halu tai tarve kehittää toimintaansa (Roukala 1998, 11). Kehitystarpeet jaetaan usein ulkoisiin tai sisäisiin. Ulkoisia syitä kehittää yrityksen toimintaa ovat esimerkiksi teknologian kehitys, muuttuneet asiakastarpeet, politiikka ja lait, vallitseva taloustilanne sekä kilpailijoiden toiminta ja innovaatiot. Sisäisiä syitä ovat esimerkiksi yrityksen omat innovaatiot, uudet ideat asiakasarvon lisäämiseksi, strategian tai vision muutos, henkilöstön potentiaali, teknologian muutos, kannattavuusongelmat ja resurssien rajallisuus. (Hashim 2013; Murthy 2007, 11.)

Organisaatiomuutosten koko vaihtelee. Ne voivat olla suuria strategisia muutoksia tai pienempiä, vain joitain liiketoiminnan osia kehittäviä muutoksia. Myös aikajänne, jolloin muutokset toteutetaan, vaihtelee. Nadler ja Tushman antavat artikkelissaan (1990, 79) muutokselle neljä eri ominaisuutta: vähittäinen, strateginen, reaktiivinen ja proaktiivinen.

Vähittäisessä muutoksessa toiminnan kehitys tapahtuu vähitellen ja on osa organisaation normaalia toimintaa. Tavoitteena on parantaa toimintaa jatkuvasti olemassa olevien puitteiden, kuten strategian ja arvojen, rajoissa. Muutos on strateginen, kun muutetaan olennaisesti organisaation olemusta, kuten rakennetta, strategiaa tai arvoja. Strateginen muutos tehdään usein silloin, kun organisaation tilanne on epävakaa. Reaktiivinen muutos on reagoimista olemassa olevaan muutostarpeeseen, joka tulee usein yrityksen ulkopuolelta. Proaktiivinen muutos ennakoit tulevia muutostarpeita, ja sen odotetaan parantavan organisaation kilpailukykyä. (Nadler & Tushman 1990, 79; Hayes 2002, 6–8.)

Kun näitä ulottuvuuksia yhdistetään, saadaan neljä eri muutostyyppiä (kuva 1). Muutos on virittämistä, kun nykyisten toimintatapojen tilalle etsitään uusia ja parempia. Sopeutuva muutos on reagoimista ulkoiseen muutostarpeeseen, esimerkiksi kilpailijan uuteen markkinointistrategiaan. Nykyistä toimintaa hienosäädetään, mutta ydintoimintoja ei kuitenkaan olennaisesti muuteta. (Nadler & Tushman 1990, 79–80; Hayes 2002, 9.)

Uudelleensuuntautuminen on luonteeltaan ennakoivaa ja strategista. Muutoksessa ennakoidaan tulevia mahdollisuuksia ja haasteita ja muutetaan yrityksen toimintaa olennai-

sesti. Uusiutuminen on strategista ja reagoivaa muutosta. Organisaatio reagoi muutostarpeeseen ja muuttaa perustoimintojaan samanaikaisesti ja nopeasti. (Nadler & Tushman 1990, 79–80; Hayes 2002, 9.)

	Vähittäinen	Strateginen
Proaktiivinen	Virittäminen	Uudelleensuuntautuminen
Reaktiivinen	Sopeutuminen	Uusiutuminen

Kuva 1. Muutostyypit (Nadler & Tushman 1990).

2.2 Muutosjohtaminen

Johtaminen on merkittävä tekijä organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta (Nadler & Tushman 1990, 77). Organisaatiomuutoksen johtamista kutsutaan *muutosjohtamiseksi*. Muutosjohtamisella varmistetaan, että muutoksen suunnittelu ja toteutus onnistuvat, muutoksen tavoitteet toteutuvat, ihmiset tukevat muutosta, resursseja käytetään tehokkaasti ja organisaatio hyötyy muutoksesta pitkällä tähtäimellä. (Green 2007, 5; Hashim 2013.)

Muutoksissa laadukas ihmisten johtaminen on välttämätöntä. Ihmisten johtaminen on suunnan näyttämistä, kannustamista ja inspirointia. Organisaatioon täytyy luoda ja ylläpitää ilmapiiri, joka rohkaisee hyväksymään ja tukemaan muutosta. Muutosvastarinta tekee muutosten toteuttamisesta haastavaa ja joskus jopa mahdotonta. (Hashim 2013; Kotter 2012, 28; Hayes 2002, 6.) Ihmiset ovat tottuneet tekemään asiat omalla tavallaan ja haluavat myös jatkaa niin (Garvin & Roberto 2005, 17). Muutosjohtamisella muutosvastarinta kitketään, organisaatioon luodaan vahva muutostahto ja tunne muutoksen välttämättömyydestä (Kotter 2009, VI).

Ihmisten johtamisen lisäksi myös asioiden johtaminen on tärkeää. Tavoitteiden suunnittelu ja budjetointi, toteuttamisen organisointi, prosessin valvominen ja ongelmanratkaisu ovat asioiden johtamista. Niistä huolehtiminen on välttämätöntä organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta. Jos keskitytään vain henkilöstön muutostahdon ylläpitämiseen ja vision kirkastamiseen sekä unohdetaan asioiden johtaminen, ei saada aikaan pysyvää ja onnistunutta muutosta. (Kotter 2012, 29, 133–134.)

Organisaatiomuutokset ja niiden johtaminen ovat haasteellisia ja niissä epäonnistutaan usein. Muutoshankkeet saattavat epäonnistua esimerkiksi seuraavien asioiden takia: organisaatiossa ollaan liian tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen, vahva muutosta ohjaava ryhmä puuttuu, vision merkitys aliarvioidaan, visiosta ei kerrota tarpeeksi, vision tieltä ei poisteta esteitä, lyhyen aikavälin onnistumisia ei varmisteta, voitto julistetaan liian aikaisin tai muutoksia ei juurruteta organisaatiokulttuuriin. Nämä virheet hidastavat muutoksia, herättävät vastustusta, turhauttavat ja saattavat jopa tyrehtyttää muutokset. (Kotter 2012, 16.)

2.3 Muutosjohtamisen vaiheet

Yksi tunnetuimmista ja lainatuimmista muutosjohtamisen malleista on John P. Kotterin (2012) kehittämä kahdeksanvaiheinen prosessi. Kotter kuvaa, että onnistuneen muutoshankkeen takana on yleensä monivaiheinen prosessi ja se sisältää sekä laadukasta ihmisten että asioiden johtamista. Kotterin laatiman prosessin kahdeksan vaihetta ovat muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden korostaminen, muutosta ohjaavan ryhmän perustaminen, vision ja strategian laatiminen, muutosvisiosta viestiminen, henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan, lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen, parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen sekä uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin. (Kotter 2012, 22–23.)

Muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden korostaminen on ratkaisevan tärkeää, sillä organisaatiossa täytyy saada aikaan yhteistyötä muutoksen toteuttamiseksi. Tämä onnistuu, kun henkilöstöllä on realistinen kuva yrityksen toiminnasta. Ongelmat täytyy tuoda esiin rehellisesti, ja yrityksen tulee luoda avoin ilmapiiri epäkohdista puhumiselle. Henkilöstölle täytyy kertoa selkeästi muutoksen ulkoiset ja sisäiset syyt ja se, minkä asioiden täytyy muuttua yrityksessä. Epäkohtien ja realiteettien esiintuominen luovat tarpeen muutokselle ja vähentävät muutosvastarintaa. (Kotter 2012, 37, 46; Green 2007, 171.)

Muutoksen läpiviemiseksi tarvitaan tehokas ja yhtenäinen muutosta vetävä ryhmä. Yksi ihminen pystyy vain harvoin viemään läpi haastavan muutosprosessin. Tehokkaassa ohjaavassa ryhmässä on neljä ominaispiirrettä, jotka ovat asemaan perustuva valta, asiantuntemus, uskottavuus ja johtajuus. Asemaan perustuva valta on tärkeää, jotta tiimin ulkopuolelle jäävät henkilöt eivät pysty jarruttamaan muutosta. Jotta voidaan tehdä järkeviä ja perusteltuja ratkaisuja, muutokseen liittyvä asiantuntemus täytyy olla edustettuna

tiimissä. Ohjaavan tiimin uskottavuutta lisää, että siihen kuuluu hyvämaineisia työntekijöitä, joiden mielipiteet otetaan vakavasti henkilöstön keskuudessa. Tärkeintä kuitenkin on, että tiimissä on päteviä ihmisten johtajia, jotka kykenevät ohjaamaan muutosta. (Kotter 2012, 59.)

Tehokas muutosjohtaminen perustuu visioon, joka kertoo, miksi muutos on tarpeellinen ja ihmisten kannattaa ponnistella sen toteuttamiseksi. Muutoksen johtaminen ei onnistu itsevaltaisesti käskemällä tai yksityiskohtaisia ohjeita laatimalla. Visio kertoo suunnan ja tavoitteen, jota kohti täytyy pyrkiä. Tehokas visio maalaa kuvan tulevaisuudesta, vetoaa sidosryhmien pitkän aikavälin tavoitteisiin sekä sisältää realistisia ja saavutettavissa olevia tavoitteita. Se rohkaisee henkilöstöä toimimaan, vaikka toimenpiteet eivät ole lyhyellä aikavälillä heidän omien etujensa mukaisia. Hyvä visio on rajattu ja joustava. Se viitoittaa päätösten tekemistä ja ihmisten on mahdollista toimia sen mukaan, vaikka olosuhteet muuttuisivat. Hyvä visio on helppo viestiä ja sen pystyy selittämään viidessä minuutissa. (Kotter 2012, 69–74; Green 2007, 49.)

Jotta visio motivoisi työntekijöitä, heidän täytyy tietää siitä ja sisäistää se. Hyvä viestintä onkin yksi avaintekijöistä muutoksen onnistumisessa (Hayes 2002, 114). Viestinnän täytyy olla yksinkertaista, ymmärrettävää eikä ammattislangia saa käyttää. Kielikuvat, esimerkit ja vertaukset taas helpottavat viestin ymmärtämistä. Viestinnässä kannattaa käyttää useita eri kanavia, esimerkiksi erilaisia kokouksia, muistioita, tiedotuslehtiä ja keskusteluja. Näin viestintä on tehokkaampaa ja se ymmärretään paremmin. Myös toisto on tärkeää, sillä asia painuu mieleen paremmin, kun sen on kuullut useita kertoja. Johdon täytyy toimia vision mukaan, koska muuten muulta viestinnältä ja koko visiolta saattaa pudota pohja. Myös muut ristiriitaisuudet, kuten kustannusten leikkaaminen ja johdon ylelliset puitteet, vievät visiolta uskottavuutta. Näihin ristiriitoihin pitää puuttua, ja niistä on puhuttava avoimesti. Viestinnän tulee olla kaksisuuntainen prosessi, eli henkilöstöllä täytyy olla mahdollisuus esittää kysymyksiä, kyseenalaistaa ja tarvittaessa esittää kehitysehdotuksia. Jos visio osoittautuu vääränlaiseksi, sitä voidaan muokata. On kalliimpaa epäonnistua koko muutoshankkeessa kuin muuttaa suunnitelmaa kesken muutoshankkeen. (Kotter 2012, 87–103.)

Viidennen vaiheen tavoitteena on valtuuttaa mahdollisimman monet toimimaan vision toteuttamiseksi ja poistaa esteitä muutosten tieltä. Organisaation rakenteet, kuten resurssien ja vastuun jakautuminen, täytyy muuttaa sellaisiksi, että muutosten toteuttaminen on mahdollista. Valtuutetuille henkilöille täytyy järjestää aikaa muutostoimenpiteiden toteuttamiseen. He saattavat tarvita myös valmennusta, jotta heillä on tarvittavat tiedot

ja taidot onnistua tehtävässään. Organisaatiossa olevien järjestelmien, kuten palkitsemiskäytäntöjen, ylenemispäätösten ja rekrytointien täytyy myös olla linjassa muutosvision kanssa, jotta ne motivoivat ihmisiä toimimaan muutosten edistämiseksi. Tämä vaihe vaatii toimenpiteitä myös muutosvisiota jarruttavien esimiesten suhteen. Heidän kanssaan täytyy keskustella rehellisesti ja avoimesti, ja ratkaisu tilanteen muuttamiseksi tulee löytää yhdessä. (Kotter 2012, 105–119; Hayes 2002, 168; Green 2007, 197.)

Lyhyen aikavälin onnistumiset ovat tärkeitä todisteita siitä, että muutos on hyödyllinen. Ne todistavat henkilöstölle, johdolle ja erityisesti muutoksen epäilijöille, että muutoksen eteen kannattaa tehdä töitä. Lyhyen aikavälin onnistumisten tulee olla näkyviä ja kiistattomia ja niiden täytyy olla selkeästi seurausta muutoshankkeesta. Onnistumiset motivoivat jatkamaan muutostyötä, todistavat tehdyt uhraukset arvokkaiksi ja auttavat muutosvision ja -strategian hienosäätämässä. Lyhyen aikavälin onnistumisiin täytyy panostaa sopivasti, jotta ne luovat hankkeelle tarpeeksi uskottavuutta, mutta eivät vie panoksia päätavoitteiden saavuttamisesta. Jotta tämä muutosjohtamisen vaihe onnistuu, ihmisten johtamisen lisäksi täytyy panostaa myös asioiden johtamiseen, kuten tavoitteiden ja budjettien suunnitteluun sekä toiminnan organisointiin. (Kotter 2012, 121–135.)

Kun muutoshanke on saatu hyvään vaiheeseen, on tärkeää, että muutosvauhti ei hidastu vaan ennemminkin reipastuu. Organisaatiot koostuvat toisistaan riippuvista osista, eli kun yhtä asiaa muutetaan, on tehtävä myös monia muita muutoksia. Tässä vaiheessa on tärkeää karsia yksiköiden välisiä, tarpeettomia riippuvuuksia, jotta muutosten toteuttaminen on helpompaa. Lyhyen aikavälin onnistumisista saatua uskottavuutta täytyy käyttää hyväksi, kun aloitetaan uusia muutosprojekteja. Henkilöstöstä täytyy valtuuttaa lisääpua muutosten toteuttamiseen. Ylemmän johdon täytyy keskittyä vision kirkastamiseen ja ihmisten johtamiseen, kun taas alemman tason johtajien täytyy keskittyä asioiden johtamiseen, projektien koordinointiin ja toteuttamiseen. (Kotter 2012, 137–151.)

Muutos on lopullisesti onnistunut vasta, kun uudet toimintatavat saadaan juurrutettua organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuuri on moniulotteinen asia, jonka tasoja ovat organisaation rakenteet, omaksutut arvot ja pohjimmaiset perusoletukset (Green 2007, 24). Organisaatiokulttuurin muuttaminen vaatii vallitsevan kulttuurin ymmärtämistä. Vanhoihin tapoihin liittyvät tunnesiteet täytyy ottaa huomioon. Kulttuurin muuttaminen onnistuukin vasta muutoshankkeen loppuvaiheessa, kun uudet toimintatavat ovat osoittautuneet kiistattomasti vanhoja tapoja paremmiksi. Hyviä tuloksia täytyy korostaa ja uusista toimintatavoista täytyy puhua. Kulttuurin muuttaminen vaatii toisinaan myös keskeisessä

asemassa olevien henkilöiden vaihtamista ja ylentämiskäytäntöjen muuttamista uusien tapojen mukaisiksi. (Kotter 2012, 160–166; Green 2007, 31.)

3 LEAN

3.1 Liiketoimintaprosessit

Prosessi tarkoittaa toimintojen ketjua, jossa jotain viedään eteenpäin ja samalla se jokin jalostuu. Eteenpäin vietävä asia voi olla materiaalia, informaatiota tai ihmisiä. Organisaation työ tehdään prosesseissa. Niitä on kaikilla organisaatioilla, ja ne voivat olla epävirallisia tai virallistettuja ja mallinnettuja. Prosessiajattelun mukaan organisaatio luo arvoa asiakkaalle prosessien avulla. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10–12; Modig & Åhlström 2013, 17–19, 29.)

Liiketoimintaprosessit jaotellaan usein ydin- ja tukiprosesseiksi. Ydinprosessi on organisaation perustehtävän kannalta keskeinen asia. Se lähtee asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen tuottaen tälle lisäarvoa. Tyypillinen ydinprosessi on esimerkiksi tilaus- tai tuotekehitysprosessi. Tukiprosessi edistää ydinprosessien sujuvuutta ja luo niille edellytyksiä ja mahdollisuuksia. Tukiprosesseja ovat esimerkiksi taloushallinto ja laadunhallinta. (Työturvallisuuskeskus 2016.)

Prosessien parantaminen ja muuttaminen ovat keskeinen keino kehittää liiketoimintaa. Jos halutaan saada aikaan pysyviä parannuksia, toiminnan täytyy tapahtua uudella tavalla. Prosessien avulla voidaan luoda organisaatioon myös rakenteet jatkuvalla parantamiselle. Oppiminen, kehittäminen ja muutosten aikaansaaminen voidaan mallintaa prosesseiksi, jolloin kehityksestä tulee yrityksen jatkuva toimintatapa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 5, 39–42.) Yksi tapa analysoida ja parantaa prosesseja on lean.

3.2 Lean

Lean pohjautuu Toyotan menestyneeseen tuotantofilosofiaan, Toyota Production Systemiin, jota on kehitetty lähes 100 vuotta. Filosofia muodostuu neljästä eri tasosta, joita ovat arvot, periaatteet, menetelmät ja työkalut. Kaikki neljä eri tasoa liittyivät toisiinsa ja ovat osa järjestelmää, joka kehittää Toyotaa paremmaksi joka päivä. Länsimaiset tutkijat alkoivat tutkia Toyotan menestystä 1980-luvulla ja antoivat havainnoilleen nimen *lean*. Vuosien varrella lean on kehittynyt ja muodostunut omaksi konseptikseen, vaikka se kytkeytyykin edelleen vahvasti Toyotaan. Leanin taustalla vallitsevia periaatteita ovat ihmis-

ten kunnioittaminen, virtaustehokkuus, systeemi, *kaizen* eli jatkuva parantaminen ja *genchi genbutsu* eli tosiasiat päätöksenteossa. (Modig & Åhlström 2013, 77, 84, 140; Torkkola 2015, 219–221; Liker & Convis 2012, 30–33.)

Lean on prosessijohtamisen toimintastrategia, joka pyrkii saavuttamaan virtaustehokkuuden. Leanin konsulttipalveluita myyvä yritys Quality Knowhow Karjalainen Oy (2016) kuvaa, että leanissa pyritään yksittäisten asioiden tehostamisen sijaan optimoimaan kokonaisuutta. Ihannetilanne on virtaustehokas organisaatio, joka tuottaa asiakkaille mahdollisimman paljon arvoa ja käyttää resurssejaan tehokkaasti. Ihannetila on mahdollista saavuttaa vain teoriassa, koska monet tekijät estävät virtaustehokkuutta. Ihannetilaa kuitenkin tavoitellaan ja toimintaa kehitetään koko ajan paremmaksi. (Modig & Åhlström 2013, 102, 117, 140.)

Virtaustehokkuus muodostuu prosessin läpimenoajasta ja toimintojen tuottamasta arvosta. Prosessi on virtaustehokas, kun mahdollisimman suuri osa läpimenoajasta kuluu asiakkaalle arvoa tuottaviin toimintoihin. Virtaustehokkuus on siis työn sujuvaa etenemistä asiakkaan näkökulmasta. Läpimenoaika muodostuu ajasta, joka kuluu toimintojen suorittamiseen, sekä odotusajasta, jonka prosessi on pysähdyksissä toimintojen välillä. Toiminto on arvoa tuottava, kun se vastaa asiakkaan tarpeeseen, edistää prosessin etenemistä ja jalostaa yksikköä, joka kulkee prosessin läpi. (Modig & Åhlström 2013, 18–27.) Jos asiakkaan tarve on esimerkiksi siirtyä Helsingistä Turkuun, bussin eteneminen tuottaa asiakkaalle arvoa. Arvoa tuottamaton toiminto on hetki, jolloin bussi seisoo pysäkillä ja ottaa kyytiin muita matkustajia, koska silloin bussimatka ei etene.

Leanissa kaikkein tärkein arvo on ihmisten kunnioittaminen. Yrityksen tuottama arvo asiakkaalle on taustalla kaikessa, mitä tehdään. Asiakkaiden lisäksi täytyy kunnioittaa myös muita organisaation toimintaan liittyviä ihmisiä, eli työntekijöitä, yhteisöä ja sidosryhmiä. Henkilökuntaa kunnioitetaan antamalla vastuuta ja luottamusta. (Modig & Åhlström 2013, 130–131; Liker & Convis 2012, 33.) Yksilöiden ongelmanratkaisukykyihin luotetaan, yhteistyötä lisätään ja vastuuta toiminnan parantamisesta jaetaan koko henkilöstölle (Torkkola 2015, 213).

Leanissa organisaation ajatellaan olevan systeemi, joka muodostuu yksilöistä ja tiimeistä. Systeemi on verkosto, joka muodostuu toisistaan riippuvista osista ja työskentelee saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Systeemillä on aina yhteinen tavoite, ja sitä täytyy johtaa tavoitteen saavuttamiseksi. Paras mahdollinen systeemi saavutetaan, kun se

optimoidaan kokonaisuutena, ei vain yksittäisinä osina. (Deming 1994, 95–96.) Jos systeemin suorituskyky poikkeaa tavoitteesta, täytyy etsiä ongelma ja muuttaa sitä systeemin osaa, jossa ongelma ilmenee. On siis tärkeä ymmärtää osien merkitys osana suurempaa kokonaisuutta. Tiimityö ja hyvä vuorovaikutus eri tiimien välillä ovat kriittisiä asioita systeemin menestymisen kannalta. (Torkkola 2015, 96–97.)

Kaizenin, eli jatkuvan parantamisen, ydinajatus on, että mikään ei ole täydellistä ja kaikkea voidaan parantaa. Ympäristö muuttuu jatkuvasti, minkä takia prosessista ei tule ikinä täydellinen, vaikka sitä olisi parannettu jo useita kertoja. Leanissa pyritään luomaan organisaatio, joka parantaa toimintaansa jatkuvasti. Jatkuvalla parantamisella pyritään varmistamaan, että toiminta on tarvittavalla tasolla ja pysyy mukana maailman päivittäisissä muutoksissa. Lisäksi jatkuvan parantamisen avulla pitäisi pystyä viemään toiminta vielä nykyistä paremmalle tasolle. Ongelma on myönteinen asia, sillä se on kehittämisen ja parantamisen lähtökohta (Modig & Åhlström 2013, 76). Prosessin ei tarvitse olla täysin vapaa ongelmista, vaan sen täytyy paljastaa olemassa olevat ongelmat. Työntekijät perehtyvät ja ratkaisevat näitä ongelmia, jolloin he kehittävät samalla sekä itseään että systeemin toimintaa. (Liker & Convis 2012, 31, 35, 203–204.)

Jidoka tarkoittaa, että organisaatio luodaan niin läpinäkyväksi, että jos jokin haittaa virtausta, se huomataan heti. Läpinäkyvyys ja yhteinen tilannekuva ovat välttämättömiä, jos virtauksen parantamiseen halutaan mukaan systeemin kaikki osat. Läpinäkyvyyttä voidaan parantaa tehostamalla viestintää esimerkiksi visuaalisuudella. Kuva antaa nopeasti yhden mielikuvan tilanteesta ja paljastaa, missä prosessin vaiheessa ongelma on. (Torkkola 2015, 49; Modig & Åhlström 2013, 132–135.)

Genchi genbutsu, eli ”mene ja näe”, on tärkeä leanin arvo päätöksenteossa. Päätösten täytyy perustua tosiasioihin ja ensikäden tietoon, ei vain työntekijöiden tekemiin raporteihin. Ongelmia ei ole tarkoitus ratkaista ensimmäisellä mieleen tulevalle tavalle. Ongelmaan täytyy aina löytää sen aiheuttaja, eli juurisyy, ja ratkaista se. Päätöksiä tekevillä johtajilla tulee siis olla henkilökohtaista ensikäden tietämystä asioista, jotka ovat heidän vastuullaan. (Liker & Convis 2012, xvii, 32; Torkkola 2015, 125.)

3.3 Virtauksen parantaminen

Kuten jo aiemmin määritelty, prosessi on virtaustehokas, kun mahdollisimman suuri osa läpimenoajasta kuluu asiakkaalle arvoa tuottaviin toimintoihin. Virtaustehokkuus heikkenee, mitä pidempi läpimenoaika on ja mitä enemmän prosessissa on arvoa tuottamattomia toimintoja. Kaikissa prosesseissa vaikuttavat määrätyt lainalaisuudet, jotka kasvattavat läpimenoaikaa. Näitä lakeja ovat Littlen laki, pullonkaulojen laki ja vaihtelun laki. Kun läpimenoaika kasvaa, virtaustehokkuus heikkenee, ellei arvoa tuottavaa osuutta pystytä kasvattamaan tai arvoa tuottamatonta osuutta vähentämään. (Modig & Åhlström 2013, 45.) Seuraavaksi käsitellään asioita, jotka heikentävät virtaustehokkuutta.

Littlen lain mukaan läpimenoaikaan vaikuttaa kaksi asiaa: keskeneräisten töiden määrä sekä aika, joka yhden työn käsittelyyn kuluu. Kaupan kassahenkilöllä kuluu enemmän aikaa 15 asiakkaan rahastamiseen kuin 10 asiakkaan. Samoin jonon läpimenoaika pitelee, mitä kauemmin yhden asiakkaan rahastaminen kestää. Kuten esimerkki osoittaa, mitä enemmän prosessissa on keskeneräistä työtä ja mitä kauemmin yhden työn käsittelyyn kuuluu aikaa, sitä pidempi on prosessin läpimenoaika. (Modig & Åhlström 2013, 34–36; Torkkola 2015, 186–187.)

Pullonkaulaksi kutsutaan sitä prosessin toimintoa, jonka läpi virtaus on hitainta. Pullonkaulan tunnistaa siitä, että sen eteen muodostuu jono. Pullonkaulat pidentävät prosessin läpimenoaikaa, koska ennen niitä täytyy jonottaa ja niiden jälkeen tulevat toiminnot joutuvat odottamaan. (Modig & Åhlström 2013, 37–39.) Resurssitehokkuuteen pyrkiminen saattaa aiheuttaa pullonkauloja. Resurssitehokkuudessa halutaan hyödyntää resursseja mahdollisimman paljon, minkä takia toiminnon eteen muodostuu usein jonoa. Kun työt kasaantuvat odottamaan, työntekijän täytyy hoitaa monta asiaa samaan aikaan, järjestellä keskeneräisiä töitä ja aloittaa saman asian tekeminen uudestaan. Tämä johtaa väistämättä pidempään läpimenoaikaan ja ylimääräisiin, arvoa tuottamattomiin hukkatyöväiheisiin. (Modig & Åhlström 2013, 7–11, 51–64.)

Hukkaa ovat kaikki toiminnot, jotka eivät vastaa asiakkaan tarpeeseen ja edistä prosessin etenemistä. Hukka estää prosessin virtausta, sillä se pidentää läpimenoaikaa ja vähentää arvoa tuottavan ajan osuutta. Hukka luokitellaan leanissa perinteisesti seitsemään kategoriaan: ylituotanto, tarpeeton siirtäminen, tarpeettomat varastot, tarpeeton liike, odottelu, yliprosessointi ja virheet. (Torkkola 2015, 25–27; Liker 2010, 28–29.)

Vaihtelu tarkoittaa tekijöitä, jotka voivat muuttua prosessissa. Vaihtelua ovat esimerkiksi asiakkaiden erilaiset toiveet, työntekijöiden kokemus tai kysynnän vaihtelu eri sesonkeina. Vaihtelun takia prosessi ei toteudu joka kerta samalla tavalla, ja se vaikuttaa prosessin läpimenoaikaan. Mitä enemmän prosessissa on vaihtelua, sitä pidempi on prosessin läpimenoaika. (Modig & Åhlström 2013, 31–44.)

Virtaustehokkuutta voidaan parantaa lyhentämällä läpimenoaikaa. Läpimenoaika lyhenee, kun prosessista vähennetään vaihtelua, hukkatyötä ja keskeneräisen työn määrää. Kun samaan aikaan pyritään käsittelemään vain muutamia töitä, saman työn tekemistä ei tarvitse aloittaa kahta kertaa uudestaan. Läpimenoaikaa voidaan lyhentää myös tekemällä työt nopeammin tai lisäämällä resursseja. Tavoitteena on, että työt virtaavat työntekijältä toiselle ilman turhaa odottelua tai hukkatyövaiheita. Kaikki kantavat yhdessä vastuun prosessin etenemisestä, ja kun jokin haittaa virtausta, se huomataan ja asia korjataan. (Modig & Åhlström 2013, 45, 65–66.)

3.4 Leanin keinoja

Genchi genbutsu -periaatteen toteutusta kuvaa hyvin menetelmä nimeltä *gemba*. *Gemba* tarkoittaa henkilökohtaista toiminnan ja ongelmien havainnointia. Kun ollaan tarpeeksi *gembassa*, mielikuva toiminnasta ei perustu raportteihin ja kuultuun tietoon, vaan itse nähtyihin asioihin. Tarkoitus on nähdä ja havainnoida toimintaa niin realistisesti kuin mahdollista. On hyvä, jos esimies käy prosessin läpi samassa järjestyksessä kuin asiakkaan työpyyntö etenee. Silloin nähdään, miten tieto siirtyy tiimien välillä, pystytään tunnistamaan haasteet ja tekemään tarvittavia muutoksia systeemiin virtauksen parantamiseksi. (Torkkola 2015, 125.)

Plan-do-study-act-sykli on menetelmä, jonka avulla voidaan oppia ja parantaa tuotetta tai prosessia. Sykli on hyvä menetelmä toteuttaa käytännössä jatkuvan parantamisen periaatetta. Suunnittelu aloitetaan muutaman parannusehdotuksen laatimisesta, jonka jälkeen niille määritetään hypoteesit ja valitaan paras ehdotus. Seuraavaksi suunniteltua ratkaisua kokeillaan pienessä mittakaavassa. Kokeilun jälkeen tutkitaan, toimiko ratkaisu ja toteutuivatko toivotut parannukset. Jos ratkaisu ei toiminut, mietitään, mikä meni pieleen ja mikä voisi olla parempi ratkaisu. Viimeisessä vaiheessa joko toteutetaan muutos suuremmassa mittakaavassa tai aloitetaan sykli alusta ja kehitetään ongelmaan uusi ratkaisu. (Deming 1994, 129–131; Torkkola 2015, 41.)

Five whys, eli 5 x miksi, on ongelmanratkaisutapa, jonka avulla saadaan selville ongelman perimmäinen juurisyy. Juurisyy löydetään kysymällä ongelmatilanteesta viisi kertaa kysymys ”miksi”. Seuraavaksi esimerkki työkalun käyttämisestä, kun ongelmana on tuotteessa oleva naarmu:

1. Miksi tuotteessa on naarmu?
 - Vaurioitui kuljetuksessa
2. Miksi vaurioitui kuljetuksessa?
 - Pääsi liikkumaan kuljetuksen aikana
3. Miksi pääsi liikkumaan kuljetuksen aikana?
 - Ei ollut kiinnitetty asianmukaisesti
4. Miksi ei ollut kiinnitetty asianmukaisesti?
 - Ohjeet kuljetuksesta puuttuvat
5. Miksi ei ollut ohjeita kuljetuksesta?
 - Ei ole esitetty suunnitteluvaatimuksissa (Tekninen korkeakoulu, Lahden yksikkö, Master of Quality 2016.)

Kun juurisyy löydetään ja haaste ratkaistaan, on hyvin epätodennäköistä, että sama ongelma ilmenee uudestaan. Työkalu on yksi tapa toteuttaa jatkuvaa parantamista ja tehdä päätöksiä tosiasioiden perusteella. (Womack ym. 1990, 152–153.)

3.5 Leanin soveltaminen

Leanin ja Toyotan oppeja on sovellettu ympäri maailman monilla eri aloilla teollisuudesta terveydenhuoltoon. Leania sovelletaan kuitenkin helposti väärin niin, että käytetään vain yksittäisiä työkaluja ja menetelmiä tai keskitytään pelkästään poistamaan hukkaa. (Seddon ym. 2011, 53.) Tällä tavalla leanin kanssa kuitenkin usein vain epäonnistutaan, turhaututaan ja luovutetaan helposti. Kun käytetään yksittäisiä menetelmiä ja työkaluja, niiden taustalla olevat tavoitteet saattavat unohtua. Samojen keinojen käyttäminen eri ympäristöissä ei aina johda samaan lopputulokseen. (Modig, Åhlström 2013, 91–94.) Yhdessä asiayhteydessä kehitetty leanin keino ei välttämättä palvele samaa tarkoitusta toisessa asiayhteydessä. Keinojen sopiminen eri asiayhteyksiin riippuu niiden abstraktitasosta. Mitä yleisemmällä tasolla keino on, sitä paremmin se on yleistettävissä eri asiayhteyksiin. Yleisiä keinoja ovat arvot ja periaatteet, yksityiskohtaisempia taas menetelmät ja työkalut. (Modig & Åhlström 2013, 145–146.) Jos yritys haluaa ottaa käyttöön lean-strategian, yksittäisten keinojen sijaan täytyy keskittyä leanin tavoitteisiin ja miettiä, miten ne saavutetaan omassa toimintaympäristössä.

4 CASE

4.1 Benecan Oy:n malli

Benecan Oy:lla oli monia asioita, joita haluttiin parantaa. Kehitystoiminta oli toimintamalli, jonka avulla näitä asioita alettiin viedä systemaattisesti eteenpäin. Toiminnan pohjana oli prosessi, joka kuvasi, miten asiat käsitellään, suunnitellaan ja toteutetaan. Toiminnan periaate oli, että kaikki henkilöstön jäsenet saavat osallistua asioiden kehittämiseen. Kehitystoiminta oli käynnissä puolitoista vuotta, jonka aikana käsiteltiin yhteensä yli 20 kehityskohdetta. Kehitystoiminta loppui vuoden 2015 alussa, kun Canon osti Benecan Oy:n liiketoiminnan. (S. Pöllänen, henkilökohtainen tiedonanto 14.1.2016.)

Käsiteltäviä asioita kutsuttiin *kehityskohteiksi*. Kehityskohteiksi hyväksyttiin kaikki työssä havaitut ongelmat, epäkohdat, ideat sekä ajatukset toiminnan parantamisesta. (S. Pöllänen, henkilökohtainen tiedonanto 14.1.2016.) Haastateltavien mukaan asioita, joita ehdittiin käsitellä, olivat esimerkiksi henkilökorttien päivittäminen sekä huoltopyyntöjen hyväksyminen kalenterikutsujen kautta. Yksi haastateltava kertoi, että käsiteltävät asiat saattoivat liittyä lähes mihin tahansa, eikä ollut väliä, olivatko ne pieniä vai suuria. Haastateltavien mukaan oli hyvä, että asian kokoon ei otettu kantaa ja myös pienet asiat käsiteltiin. Yhden haastateltavan mukaan toiminnan avulla käytiin läpi yksinkertaisia asioita, joita ei muuten olisi huomattu ottaa puheeksi.

Teoriassa esitetyn Nadlerin ja Tushmanin luokituksen (1990) mukaan kaikki muutokset, joita Benecanin kehitystoiminnassa käsiteltiin, olivat vähittäisiä, koska ne eivät muokanneet yrityksen strategiaa tai arvoja. Muutokset olivat tyypiltään siis virittämistä tai sopeutumista.

Yhden haastateltavan mukaan kehitystoiminnan oli tarkoitus olla mahdollisimman käytännönläheistä ja mahdollisimman vähän byrokraattista. Hänen mukaansa näiden tavoitteiden saavuttaminen oli pienessä organisaatiossa helppoa ja siinä onnistuttiin. Haastateluissa kerrottiin myös, että toiminnan oli tarkoitus muuttua ja elää tilanteiden mukaan. Useampi haastateltava vahvisti, että toiminta kehittyi puolentoista vuoden aikana.

Haastateltavat olivat yleisesti tyytyväisiä kehitystoimintaan. Useampien haastateltavien mielestä toiminnan aikana saatiin hoidettua monia asioita. Yksi haastateltava kertoi, että

pieniä epäkohtia korjattiin ja toisten huomioon ottamista parannettiin. Toisen haastateltavan mielestä kehitystoiminta olisi ehtinyt muotoutua paremmaksi, jos se olisi kestänyt pidempään.

4.1.1 Työnjako

Kaikki henkilöstön jäsenet saivat osallistua Benecanin kehitystoimintaan ilmoittamalla käsiteltäviä asioita. Asioiden arviointia ja vastuunjakoa varten perustettiin kehitysryhmä, joka valitsi jokaiselle asialle omat vastuuhenkilöt henkilöstön keskuudesta. Yrityksen johto antoi tarvittaessa tukea asioiden selvitysvaiheessa ja yksi johdon edustaja oli myös mukana kehitysryhmässä. (S. Pöllänen, henkilökohtainen tiedonanto 14.1.2016.) Haastateltavien mielestä oli hyvä, että koko henkilöstö pääsi osallistumaan kehitystoimintaan ja sitä kautta vaikuttamaan asioihin. Yhden haastateltavan mielestä oli hyvä, että asiat eivät jääneet vain esimiehen hartioille, vaan niille nimettiin vastuuhenkilöt ja asiaa lähdettiin ratkaisemaan. Toinen haastateltava piti siitä, että hän sai vaikuttaa työhönsä ja työympäristöönsä. Kolmannen haastateltavan mielestä vaikuttamismahdollisuus edisti työntekijöiden sitoutumista yritykseen.

Muutosjohtaminen mielletään usein esimiesten tehtäväksi. Teorian mukaan on kuitenkin luonnollista, että asioiden johtaminen, eli ongelmanratkaisu, prosessin organisointi ja valvominen, delegoidaan alemmalle johdolle. Benecanilla toimittiin juuri näin, eli vastuu asioiden johtamisesta siirrettiin kehitystoiminnalle, jolloin käytännössä siitä huolehtivat kehitysryhmä ja vastuuhenkilöt. Henkilöstön osallistaminen muutosprojekteihin on hyvä asia, koska se vahvistaa heidän sitoutumistaan niihin.

Ihmisten johtaminen on muutosprojektin onnistumisen kannalta välttämätöntä. Ihmisten johtamista ei voi delegoida toimintamallille, koska siihen tarvitaan henkilö, joka osoittaa selkeän suunnan, luo muutokseen kannustavan ilmapiirin, inspiroi ja omaa tarvittavan auktoriteetin. On siis erittäin tärkeää, että kehitystoiminta saa tukea laadukkaasta esimiestyöstä. Esimiehellä on kehitystoiminnassa tärkeä rooli myös siinä, että hän ottaa huomioon organisaation pitkän tähtäimen hyödyn.

Haastatteluissa kävi ilmi, että kehitysryhmä oli viime kädessä vastuussa kehitystoiminnasta. Ryhmä kokoontui säännöllisesti ja kävi läpi kaikkien kehityskohteiden tilanteen. Siihen kuului viisi jäsentä yrityksen eri osastoilta, eli sihteeri, myyntiedustaja, johdon edustaja ja kaksi ylläpidon edustajaa. Ryhmässä oli edustettuna kaikki Benecanin eri

toimipisteet, eli Salo, Forssa ja Lohja. Yhden haastateltavan mukaan kokoonpano oli valittu niin, että asioista saadaan useita erilaisia näkemyksiä. Useampi haastateltava kertoi, että johdon edustaja oli kehitysryhmässä siksi, koska tehtävien delegoimiseen tarvittiin valtuutus. Haastateltavien mielestä kehitysryhmä oli toimiva käytäntö. Mukana olevat henkilöt olivat sopivia ja toiminta motivoi heitä. Yksi haastateltava kertoi, että kehitystoimintaan liittyvät tehtävät toivat mielekkyyttä ja vaihtelua normaaliin työrytmiin.

Aineiston perusteella kehitysryhmä täyttää kaksi hyvän muutosta johtavan ryhmän kriteeriä, sillä siinä on asemaan perustuvaa valtaa ja asiantuntemusta. Niiden lisäksi ryhmää muodostettaessa täytyy ottaa huomioon, että jäsenillä on tarpeeksi uskottavuutta ja heidän joukossaan on hyviä ihmisten johtajia, jotka kykenevät osoittamaan muutokselle suunnan ja ohjaamaan henkilöstöä sitä kohti.

Haastatteluista kävi ilmi, että kehitysryhmän jäsenten oli tarkoitus vaihtua joko liukuvasti tai parin vuoden välein. Ryhmää ei ehditty vielä kertaakaan vaihtamaan, koska kehitystoiminta oli käytössä vain puolitoista vuotta. Yksi haastateltava kertoi, että jäsenien oli tarkoitus vaihtua, koska ryhmän ajattelutapaan haluttiin saada vaihtuvuutta. Sillä tavoin myös kaikki halukkaat olisivat päässeet mukaan kehitysryhmään. Yhden haastateltavan mukaan oli tärkeää, että jäsenet kokivat toiminnan tärkeäksi. Jäsenyyden määräaikaisuus olisi lisännyt osallistumisastetta. Jäsenen tilalle olisi voitu valita joku toinen, jos muut työt olisivat käyneet liian kuormittaviksi, eikä hänellä olisi ollut enää aikaa osallistua toimintaan.

Kehitysryhmän toiminnan ja jatkumisen kannalta on tärkeää, että jäsenten sitoutumiseen ja toiminnan kuormittavuuteen on kiinnitetty huomiota. Kun jäsenet vaihtuvat, kehitysryhmän ajattelutapa ja voimavarat päivittyvät samalla. Ongelmaksi saattaa kuitenkin muodostua, että kehitysryhmään ei ole halukkaita jäseniä, jos vanhat jäsenet jättävät toiminnan sen kuormittavuuden takia.

Kehitysryhmä nimesi jokaiselle kehityskohteelle vastuuhenkilön ja tarvittaessa hänen lisäksi muita henkilöitä asiantuntijoiksi selvittämään asiaa. Vastuuhenkilönä tai asiantuntijana saattoi olla kehityskohteen ilmoittaja tai joku muu työntekijä. (S. Pöllänen, henkilökohtainen tiedonanto 14.1.2016.) Yksi haastateltava kertoi, että yhden kehitysryhmän jäsenen oli aina oltava mukana kohteen selvittämisessä, ei välttämättä päävastuullisena, mutta vähintään asiantuntijana. Toinen haastateltava kertoi, että asia nimettiin selvitettäväksi yleensä sille, jolle se oli tutuin. Hänen mukaansa nimettäviä henkilöitä oli yleensä useampi, poikkeuksena pienet asiat, joilla oli vain yksi vastuuhenkilö.

Useimpien haastateltavien mielestä kehitysryhmäläisten ja vastuuhenkilöiden työmäärä oli sopiva. Yksi haastateltava ei osannut sanoa suoraan, oliko työmäärä sopiva. Hänen mielestään vastuu jakautui ehkä liian usein samoille henkilöille. Hänen mukaansa toiset istuivat kokouksessa, kun toiset olivat mukana tekemässä asioita. Hän ei nähnyt ryhmäkoon suurentamista hyvänä ratkaisuna tähän ongelmaan. Kehitysryhmä oli hänen mukaansa tarkoituksella pieni, jotta asiat menisivät joutuisasti eteenpäin. Jos kehitysryhmään tulisi enemmän jäseniä, olisi kyllä enemmän tekijöitä, mutta samalla byrokratia lisääntyisi ja ryhmä ei olisi enää yhtä joustava.

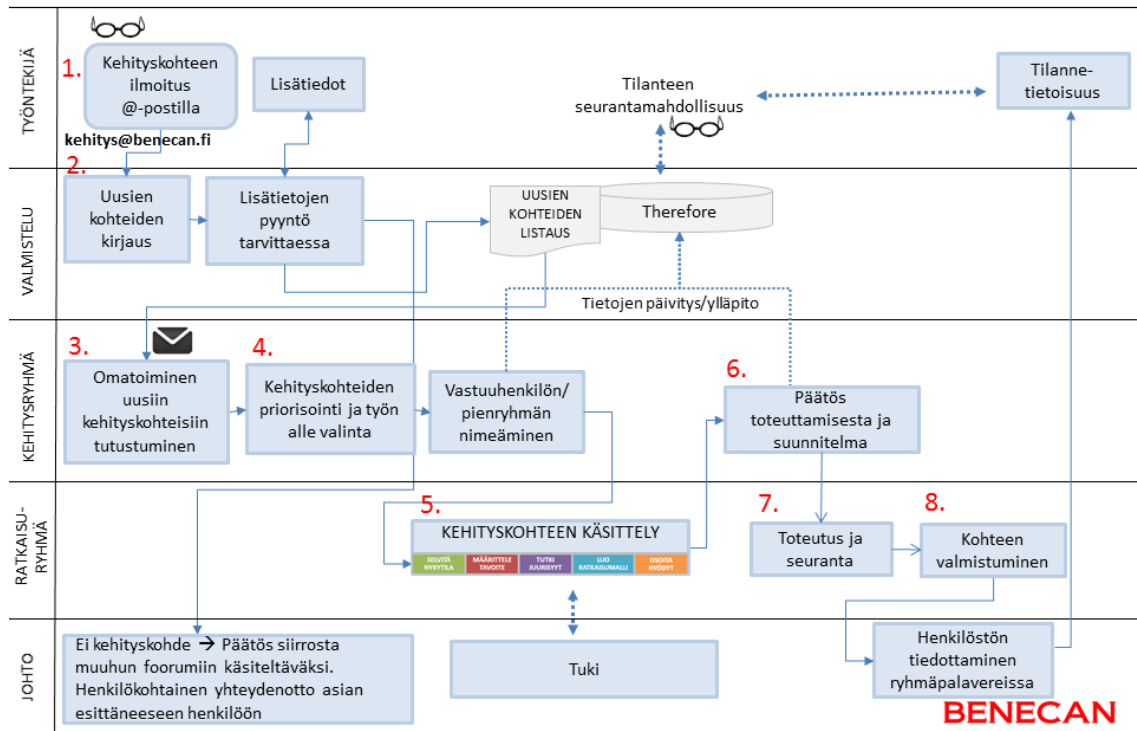
Toimiva ja tasapuolinen tehtävien jakaminen on kriittinen tekijä siinä, että kehitystoiminta on nopeaa, joustavaa ja muutoshankkeet onnistuvat. Työn epätasainen jakautuminen on siis kehitystoiminnan kannalta ongelma. Monet samanaikaiset tehtävät yhdellä henkilöllä hidastavat asioiden käsittelyä. Työn epätasainen jakautuminen saattaa johtua siitä, että joku kehitysryhmän jäsenistä ei ottanut asioita vastuulleen, vaan kävi kokouksissa vain tekemässä päätöksiä. Se saattoi johtua myös siitä, että toisten asiantuntijoiden alueella oli enemmän epäkohtia kuin muilla alueilla. Voi myös olla, että joku osasto oli aktiivisempi uusien ideoiden tuottamisessa, jolloin myös tehtävät kasaantuivat sen alan asiantuntijoille.

Asiantuntemus kehityskohteesta antaa hyvän lähtökohdan tehdä järkeviä, tosiasioihin perustuvia ratkaisuja. Jos kuitenkin toisten asiantuntijoiden alueella on säännönmukaisesti enemmän kehitettävää, kehitysryhmässä pitäisi olla useampi henkilö siltä alueelta, jotta työmäärä jakautuisi tasaisemmin. Toinen vaihtoehto on, että vastuu asian selvittämisestä voidaan delegoida myös muille, kuin kehitysryhmässä mukana oleville henkilöille. Silloin kehitysryhmän työkuorma kevenisi huomattavasti.

4.1.2 Prosessi

Benecan Oy:n toimintamallin pohjana oli prosessi, joka kuvasi, miten asiat etenivät. Prosessin vaiheet varmisti seurantalomake (liite 1), johon päivitettiin jokaisen toiminnon jälkeen asiaa koskevat tiedot ja päätökset. (S. Pöllänen, henkilökohtainen tiedonanto 14.1.2016.) Haastateltavien mukaan lomake oli tallennettu Thereforeen, jotta kaikki pääsivät päivittämään samaa dokumenttia ja tarkastamaan kehityskohteen tilanteen. Therefore on Canonin dokumentinhallintajärjestelmä, jonne voi muun muassa tallentaa dokumentteja ja rakentaa työnkulkuja, jotka varmistavat, että prosesseja noudatetaan.

Prosessissa oli kahdeksan vaihetta (kuva 2), jotka olivat kehityskohteen ilmoittaminen, valmistelu, omatoiminen tutustuminen uusiin kehityskohteisiin, kehityskohteen priorisointi ja vastuuhenkilön nimeäminen, kehityskohteen käsittely, päätös toteuttamisesta, toteutus ja kehityskohteen valmistuminen. (S. Pöllänen, henkilökohtainen tiedonanto 14.1.2016.)



Kuva 2. Benecanin kehitystoiminta mallinnettuna prosessiksi (S. Pöllänen, henkilökohtainen tiedonanto 14.1.2016).

Kehityskohteen ilmoittaminen

Kehityskohteet ilmoitettiin sähköpostilla. Sähköpostissa kuvattiin lyhyesti, mikä ilmoitettava ongelma tai idea on ja mitä se aiheuttaa, esimerkiksi vie turhaa työaikaa. Jos asian ilmoittajalla oli ratkaisuehdotus, myös se ilmoitettiin. (S. Pöllänen, henkilökohtainen tiedonanto 14.1.2016.)

Yhden haastateltavan mukaan oli tärkeää, että ongelma oli kuvailtu sähköpostiin riittävän spesifisti. Sen takia ilmoittajan oli tärkeää keskittyä asian ja mahdollisen ratkaisuehdotuksen kuvaamiseen. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että sähköposti oli hyvä kanava ilmoittaa kehityskohteet. Kaikki haastateltavat kertoivat, että sähköposti valittiin ilmoituskanavaksi, koska haluttiin, että kehityskohteiden ilmoittaminen olisi helppoa ja kynnys

ilmoittaa asioista olisi matala. Yksi haastateltava kertoi, että yrityksessä oli töissä monenlaisia ihmisiä. Sähköposti ei ollut liian raskas kanava ilmoittaa asioita, koska ilmoituksen tekeminen ei vaatinut erikseen kirjautumista mihinkään palveluun. Kaksi haastateltavaa totesi, että sähköposti oli heidän mielestään hyvä tapa, koska he eivät keksineet parempaakaan tapaa asioiden ilmoittamiseen.

Valmistelu ja omatoiminen tutustuminen kehityskohteisiin

Sähköpostilla ilmoitetut kehityskohteet tulivat kehitysryhmän sihteerille, jonka tehtävä oli valmistella ne (S. Pöllänen, henkilökohtainen tiedonanto 14.1.2016). Haastatteluista kävi ilmi, että jos ilmoitettu kohde liittyi henkilöstöasioihin tai siinä viitattiin määrättyyn henkilöön, sihteeri siirsi asian johdon käsittelyyn. Muista asioista sihteeri täytti seurantalomakkeen. Siihen täytettiin ilmoittajan sähköposti, ilmoituspäivämäärä sekä selkeä kuvaus ilmoitetusta ideasta tai ongelmasta. Sihteeri pyysi tarvittaessa lisätietoja asian ilmoittajalta ja tallensi seurantalomakkeen Thereforeen. (S. Pöllänen, henkilökohtainen tiedonanto 14.1.2016.) Sihteerinä toiminut henkilö oli yksi tutkimuksen haastateltavista ja hän kertoi, että valmistelu oli nopea tehtävä. Siihen meni noin 10 minuuttia, vaikka kohteen ilmoittajalta olisi pitänyt pyytää lisätietoja.

Yksi haastateltava kertoi, miksi asiat piti valmistella ennen kehitysryhmän kokousta. Kun kohteet valmisteltiin, henkilökohtaiset asiat karsiutuivat pois ennen kokousta. Ryhmän ei tarvinnut käyttää kokouksessa aikaa siihen, että se selvittää ilmoituksesta mahdollisesti puuttuvia tietoja. Lisäksi aikaa säästi se, kun ryhmän jäsenet olivat valmistelun ansiosta voineet tutustua asioihin ennen kokousta. Toinen haastateltava vahvisti, että kaikki jäsenet tutustuivat kohteisiin etukäteen.

Prosessi olisi yksinkertaisempi, jos ilmoittaja täyttäisi kehityskohdelomakkeen suoraan Thereforeen. Vaikka valmistelu tuo prosessiin yhden toiminnon lisää, se kuitenkin todellisuudessa nopeuttaa prosessin läpimenoaika ja keventää usean ihmisen työkuormaa. Kun kohteet valmistellaan ennen kokousta, lisätietojen pyytämiseen ja lomakkeen täyttämiseen kuluu vain yhden ihmisen työaika viiden ihmisen sijaan.

Priorisointi ja vastuuhenkilön nimeäminen

Kehitysryhmä priorisoi uudet kehityskohteet, valitsi käsittelyyn otettavat kohteet ja antoi niille aikataulun. Yksi haastateltava kertoi, että priorisoinnin kriteeri oli asian kiireellisyys. Ryhmä saattoi itse ratkaista joitain pieniä kohteita, mutta valitsi pääsääntöisesti kohteelle

vastuuhenkilön ja tarvittaessa muita henkilöitä toimimaan asiantuntijana asian ratkaisemisessa. Kehitysryhmä saattoi myöskin päättää, että jotain kohdetta ei oteta käsittelyyn. (S. Pöllänen, henkilökohtainen tiedonanto 14.1.2016.)

Kehitysryhmän täytyy valita käsittelyyn oikeat asiat. Vaikka mallissa käsiteltävät muutokset ovat vähittäisiä, kaikkien toteutukseen päätyvien muutosten täytyy viedä yritystä kohti sen visiota. Kehitysryhmän täytyy ottaa tämä asia huomioon, kun se päättää, mitkä ehdotukset valitaan käsittelyyn ja mikä on niiden tärkeysjärjestys.

Yksi haastateltava kertoi, että kehitysryhmän antamissa aikatauluissa ei usein pysytty. Hänen mielestään tehtävä olisi pitänyt hoitaa määräpäivään mennessä tai ilmoittaa hyvä syy, miksi asiaa ei ollut vielä hoidettu. Aikataulussa pysyminen olisi pitänyt hänen mielestään jollain tavalla varmistaa.

Prosessi ja asioiden läpivieminen hidastuu huomattavasti, jos kaikki eivät etene annettujen aikataulujen mukaan. Aikataulussa pysyminen voidaan varmistaa niin, että koko prosessi mallinnetaan työnkuluksi Thereforeen. Ohjelma voi lähettää automaattisen sähköpostimuistutuksen henkilölle, joka on vastuussa prosessin seuraavasta vaiheesta. Ensimmäinen muistutus lähtee kehitysryhmän jäsenille, kun heidän täytyy tutustua uuteen kehityskohteeseen, toinen kehitysryhmän vetäjälle, joka kutsuu koolle seuraavan kehitysryhmän kokouksen ja niin edelleen.

Yksi haastateltava kertoi, että kehitysryhmän kokous toteutettiin videopalaverina ja se kesti noin puoli tuntia. Kaikkien haastateltavien mukaan kokoukset olivat tarkoituksella nopeita ja se oli heidän mielestään hyvä asia. Kehityskohteet käytiin kokouksessa läpi ripeästi yksi kerrallaan. Yksi haastateltava kertoi, että alussa oli haastavaa pitää palaveri sellaisena, että siellä käsitellään vain sähköpostin kautta ilmoitetut asiat. Joskus saatettiin ratkoa myös sillä hetkellä mieleen tulevia kehityskohteita. Ratkaisuna tähän haastateltava näki, että ryhmälle valitaan vetäjä, joka huolehtii, että kokous pysyy lyhyenä ja sen aikana käsitellään vain etukäteen ilmoitettuja asioita.

Haastateltavien mukaan kehitysryhmän kokousten väli vaihteli. Yksi haastateltava sanoi, että kokoukset olivat toiminnan alussa kahden viikon välein ja myöhemmin kuukauden välein. Toinen haastateltava kertoi, että hän kutsui toiminnan loppuvaiheessa kehitysryhmän koolle aina, kun kehityskohteita oli 3-4 kappaletta. Kolmannen haastateltavan mukaan kokous pidettiin viimeisen puolen vuoden aikana kaksi kertaa.

Useamman haastateltava mielestä kuukausi oli liian pitkä aika kokousväliksi. Jos joku oli ilmoittanut kehityskohteen juuri, kun kehitysryhmä oli pitänyt edellisen kokouksensa, hänen täytyi odottaa asian etenemistä seuraavaan kehitysryhmän kokoukseen asti. Yksi haastateltava ehdotti, että kokous voisi olla kahden viikon välein. Toinen haastateltava yritti myös pohdiskella asiaan ratkaisua ja mietti, että jos kehityskohteita tulee yhtäkkiä paljon, kokous kerran kuussa on liian harvoin. Silloin hänen mielestään parempi vaihtoehto olisi pitää kokous silloin, kun kohteita on tietty määrä, esimerkiksi neljä kappaletta. Sitten hän totesi, että jos kehityskohteita kuitenkin ilmoitetaan vain vähän, niin kokousväli ja kehityskohteen käsittely voivat venyä hyvin pitkiksi, jos aina odotetaan neljän kohteen kertymistä. Lopuksi hän totesi, että hänen mielestään paras tapa olisi sopia kokousväli sen mukaan, millä innolla työntekijät lähtevät toimintaan mukaan ja kuinka paljon kehityskohteita tulee.

Prosessin eri vaiheiden välille muodostui todennäköisesti aina odotusaikaa, koska niitä suorittivat eri tahot. Ennen vaiheita, jotka suoritettiin kehitysryhmän kokouksessa, odotusaika saattoi olla jopa kuukauden, koska kehitysryhmä kokoontui vain kuukauden välein. Odotusajan pituuteen vaikuttaa prosessissa esiintyvä vaihtelu, esimerkiksi kehityskohteen ilmoitusajankohta. Odotusaika hidastaa asioiden käsittelyä, koska se pidentää prosessin läpimenoaikaa.

Kokousväli vaikuttaa merkittävästi prosessin odotusaikoihin ja sitä kautta läpimenoaikaan. Toimeksiantaja asetti prosessin tavoiteläpimenoajaksi kaksi viikkoa. Vaikka kokous olisi kahden viikon välein, tavoitetta silti ei aina saavutettaisi, koska jos uusi kehityskohde ilmoitetaan heti kokouksen jälkeen, kaksi viikkoa kuluu, ennen kuin asialle on edes nimetty vastuuhenkilöitä. Ainoa tapa saavuttaa kahden viikon läpimenoaika on pitää kokous viikon kuluessa siitä, kun ensimmäinen kehityskohde ilmoitetaan edellisen kokouksen jälkeen. Silloin minkään asian käsittely ei veny liian pitkäksi, kokouksia ei pidetä liian usein ja kokouksessa on aina käsiteltävänä ainakin yksi uusi kehityskohde. Se lisää mallin joustavuutta ja nopeuttaa kehityskohteiden käsittelyä.

Käsittely

Kehitysryhmän valitsemien vastuuhenkilöiden tehtävä oli perehtyä kehityskohteeseen tarkemmin ja laatia sille ratkaisu (S. Pöllänen, henkilökohtainen tiedonanto 14.1.2016). Haastatteluissa ilmeni, että vastuuhenkilöiden työmäärä vaihteli asian laajuudesta riippuen. Jotkut asiat selvisivät muutamalla puhelinoitolla, toiset vaativat enemmän perehtymistä ja aikaa.

Kun kaikki erikokoiset asiat käsitellään saman prosessin kautta, voi olla, että prosessi on pienille asioille liian monimutkainen. Käsiteltävät asiat voisi luokitella kehitysryhmän kokouksessa koon mukaan isoiksi tai pieniksi. Prosessin etenemiseen voisi olla kaksi eri versiota, joista toinen, pienille asioille tarkoitettu, etenisi hieman yksinkertaisemmin ja nopeammin.

Vastuuhenkilöiden oli määrä käydä läpi viisi vaihetta (kuva 3), joiden tarkoitus oli ohjata ratkaisun tekemistä. Ensimmäinen vaihe oli nykytilan selvittäminen. Se tehtiin menemällä itse katsomaan ja esimerkiksi haastatteleamalla asiaan liittyviä henkilöitä. Seuraavaksi määritettiin tavoite, jonka piti olla selkeä, saavutettavissa, aikataulutettu ja mitattava. Kolmas vaihe oli juurisyiden tutkiminen, jonka apua käytettiin leanin 5 x miksi -työkalua. Neljännessä vaiheessa luotiin ratkaisumalli, ja ohjeena oli, että ratkaisun pitää olla mahdollisimman yksinkertainen. Viimeisessä vaiheessa osoitettiin ratkaisun hyödyt, jotta päätöksen tekeminen ja muutokseen sitoutuminen olisi helpompaa. (S. Pöllänen, henkilökohtainen tiedonanto 14.1.2016.) Yksi haastateltava korosti, että erityisen tärkeä vaihe oli ongelman juurisyiden tutkiminen. Toinen haastateltava kertoi, että vastuuhenkilön tehtävä ja 5 x miksi-työkalun käyttäminen opettivat hänet ajattelemaan uudella tavalla. Hänen mukaansa asiaan sai toisen näkökulman, kun työkalun takia kysyttiin, miksi jokin asia tehdään määrättyllä tavalla.



Kuva 3. Ratkaisun laatimisen viisi vaihetta (S. Pöllänen, henkilökohtainen tiedonanto 14.1.2016).

Ratkaisun viiteen vaiheeseen ja koko toimintamalliin on lainattu piirteitä leanista. Prosessin perimmäinen tarkoitus on jatkuva parantaminen, joka on myös yksi leanin tärkeimmistä periaatteista. Ongelmat haluttiin selvittää juurisyitä myöten ja päätökset tehdä tosiasioihin perustuen. Juurisyiden selvittämiseen käytettiin 5 x miksi -ongelmanratkaisu työkalua. Yritysten lean projektit epäonnistuvat usein siksi, että leanista käytetään vain

joitain menetelmiä. Jos halutaan soveltaa leania ja saavuttaa sen tavoitteet, se pitäisi ottaa käyttöön kokonaisuutena ja suunnitella kaikki tekeminen organisaatiossa sen arvojen ja tavoitteiden mukaan.

Canon Oy:n tavoite ei ole tällä hetkellä ottaa leania käyttöön tässä toimintamallissa tai koko organisaatiossa. Canon haluaa parantaa toimintaa jatkuvasti, pysyvällä tavalla ja tosiasioihin perustuen. Tavoitteet ovat samakaltaisia kuin leanissa, mutta lean ei ole yksi tavoitteista. Tutkimuksessa havaittiin, että 5 x miksi -ongelmanratkaisutyökalu auttaa Canonin asettamien tavoitteiden saavuttamisessa. Työkalu on hyvä asia myös muutosjohtamisen kannalta, koska kun ongelmat selvitetään perin pohjin, löydetään todennäköisimmin paras mahdollinen ratkaisu. Työkalun käyttäminen ja leanin kaltaiset tavoitteet eivät kuitenkaan tee Canonista leania. Lean on strategiavalinta, ja organisaation voidaan sanoa toteuttavan leania, kun se pyrkii toteuttamaan leanin periaatteita kaikessa tekemisessään.

Päätös toteuttamisesta

Ennen kuin ratkaisuehdotus voitiin toteuttaa, siihen saatettiin tarvita hyväksyntä joko kehitysryhmältä tai yrityksen johdon edustajalta. Hyväksyntä tarvittiin siinä tapauksessa, jos ratkaisun toteuttaminen olisi aiheuttanut ennakoimattomia kustannuksia tai merkittäviä muutoksia toimintatapoihin. Seurantalomakkeessa oli kohta, johon hyväksynnän antanut taho laati kohteelle käyttöönottosuunnitelman ja määrittäi toteutukselle vastuuhenkilön. (S. Pöllänen, henkilökohtainen tiedonanto 14.1.2016.)

Kun hyväksynnän antaa kehitysryhmä, prosessi seisoo aina siihen asti, kunnes kehitysryhmällä on seuraava kokous. Jos ratkaisun hyväksyntä olisi aina johdon tehtävä, päätös voitaisiin tehdä milloin vain. Se lyhentäisi prosessin odotusaikaa ja sitä kautta myös läpimenoaikaa.

Toteutus

Toteutuksen vastuhenkilö valvoi, että suunnitellut toimenpiteet toteutettiin. Kun kohde oli valmis, vastuhenkilö merkitsi päivämäärän ja mahdolliset kommentit seurantalomakkeeseen Thereforen. (S. Pöllänen, henkilökohtainen tiedonanto 14.1.2016.)

Kun muutos toteutetaan, resurssit ja vastuut täytyy jakaa niin, että toteuttaminen on mahdollista. Vastuhenkilöllä täytyy olla käytössään tarvittavat resurssit, kuten rahaa ja aikaa. Kun vastuhenkilöitä valitaan, on tärkeää ottaa huomioon, että heillä on myös tarpeeksi uskottavuutta työyhteisön keskuudessa, jotta he onnistuvat kumoamaan mahdollisen muutosvastarinnan. Esimiesten täytyy kuitenkin aina olla vastuhenkilöiden tukena ihmisten johtamisessa ja muutosten toteuttamisessa.

Asian valmistuminen

Haastattelujen mukaan asia, joka oli ilmoitettu toteutetuksi, käsiteltiin kehitysryhmän seuraavassa kokouksessa. Kehityskohteen tilanne käytiin läpi ja todettiin, onko muutos suoritettu ja käyttöön otettu. Yksi haastateltava kertoi, että kehitysryhmä todella varmisti, että muutokset oli toteutettu, eikä niitä merkitty sitä ennen suoritetuksi.

Asian toteaminen suoritetuksi on kehitystoiminnan kannalta merkittävä asia. Toimintamallin tavoite on ainakin osittain täytynyt, kun muutosprosessi on mennyt läpi ja yrityksen toiminta on kehittynyt. Yhden muutoksen valmiiksi saaminen on lyhyen aikavälin onnistuminen. Se todistaa henkilöstölle, että kehitystoiminta on hyödyllistä, tarpeellista ja sen eteen kannattaa tehdä töitä.

Toimintamallissa ei ole otettu huomioon sitä, että muutokset täytyy juurruttaa yrityskulttuuriin. Vaikka muutos olisi otettu käyttöön, siitä saatetaan pidemmällä aikavälillä luopua. Sama ongelma voi ilmetä myös koko toimintamallin osalla. Kehitystoiminta ja uusien kehityskohteiden ilmoittaminen oli Benecanilla tutkimuksen mukaan hiipunut, koska kehitysryhmällä oli ollut vain kaksi kokousta viimeisen puolen vuoden aikana. Jottei näin tapahtuisi Canonilla, kehitystoiminta ja sen aikaansaamat muutokset täytyy saada osaksi yrityskulttuuria. Aina, kun halutaan muuttaa yrityskulttuuria, ihmisten johtaminen on merkittävässä roolissa. Tuloksista ja uusista toimintatavoista täytyy puhua, mutta samalla tunnesiteet vanhoihin tapoihin täytyy huomioida. Johdon täytyy olla sitoutunut toimintamalliin, yksittäisiin muutoksiin ja rohkaista henkilöstöä toimimaan niiden mukaan. Muutosten ilmoittamista voisi tukea myös palkitsemiskäytännöillä.

4.1.3 Viestintä

Haastatteluiden mukaan prosessin vaiheista viestittiin henkilöstölle usealla eri tavalla. Therefore lähetti sähköposti-ilmoituksen asian ilmoittajalle, kun seurantalomake päivitetiin järjestelmään. Taukotilan jääkaapin oveen tulostettiin toimenpiteiden seuranta -taulukko, jossa kerrottiin lyhyesti kaikista vireillä olevista asioista. Siitä kaikki työntekijät näkivät, mitä projekteja oli käynnissä. Tarkempaa tietoa asioista sai halutessaan kehityskohteen seurantalomakkeesta Thereforesta. Kehityskohteet käytiin läpi myös koko henkilöstön kuukausittaisessa ryhmäpalaverissa. (S. Pöllänen, henkilökohtainen tiedonanto 14.1.2016.)

Tehokas muutosviestintä on onnistuneen muutoshankkeen elinehto. Viestintä on välttämätöntä, kun muutoksia toteutetaan, jotta henkilöstö tietää, mitä toimenpiteitä heiltä odotetaan. Henkilöstö myös sitoutuu muutoksiin paremmin, kun se on selvillä asioista jo suunnitteluvaiheessa. Eri kanavien käyttäminen ja asian toistaminen tehostavat viestintää.

Haastatteluissa ilmeni, että kun seurantalomaketta päivitettiin, kehityskohteen ilmoittaja sai standardin sähköpostin, jossa oli linkki Thereforen seurantalomakkeeseen. Haastateltavien mielestä oli hyvä, että ilmoittaja pysyi tilanteen tasalla. Heidän mukaansa oli tärkeää, että ehdotuksen tekijä sai tiedon, kun asia oli otettu huomioon ja eteni. Yhden haastateltavan mielestä sähköpostin sisältö oli huono. Siinä olisi pitänyt lukea, mitä kehityskohdetta viesti koskee, ja myös otsikon olisi pitänyt olla yksilöivämpi.

Sähköposti-ilmoitus on hyvä käytäntö, mutta viestin sisältöä täytyy muuttaa. Ei ole tavoiteltavaa, että sähköpostin saapuneet -kansio täyttyy standardiviesteistä, joita ei voi erottaa toisistaan ja joiden informaatioarvo on matala. Sähköpostin otsikon pitää kertoa, mitä kehityskohdetta asia käsittelee, ja sisällöstä tulee käydä ilmi, missä prosessin vaiheessa asia on menossa. Tarkemmat yksityiskohdat viestin vastaanottaja voi tarkistaa Thereforesta.

Haastateltavien mukaan asioiden etenemistä pystyi seuraamaan myös toimenpiteiden seuranta -taulukosta (taulukko 1), joka tulostettiin ja laitettiin näkyville taukotilan jääkaapinoveen. Taulukko kertoi lyhyesti kehityskohteen sisällön, aikataulun, vastuuhenkilön, statuksen ja milloin toimeksianto oli annettu. Status saattoi olla avoinna, myöhässä tai suoritettu. (S. Pöllänen, henkilökohtainen tiedonanto 14.1.2016.) Yhden haastateltavan mielestä käytäntö oli kömpelö ja hallittavuus oli haastavaa.

Taulukko 1. Toimenpiteiden seuranta -taulukko (S. Pöllänen, henkilökohtainen tiedonanto 14.1.2016).

Toimenpiteiden seuranta

■	Vihreä = toimenpide avoinna
■	Punainen = toimenpide myöhässä/ ei edistystä
■	Sininen = toimenpide suoritettu

Toimenpide	Aika-taulu	Vastuuhenkilöt	Toimenpide annettu	Status
4. Ylläpito ottaa käyttöön logolla (Benecan/Canon) varustetut paidat	heti	Ylläpito	Intensiivi I 22.8.	Suoritettu Lisäksi sovittu uusi toimenpide 12
5. Henkilökortti pakollinen	heti	Kaikki	Intensiivi I 22.8.	Suoritettu Lisäksi sovittu uusi toimenpide 13/14
6. Asennusajankohta merkitään asennuksessa tarvittavien kalenteriin, merkinnässä oltava asiakkaan aika	heti	Myyjät	Intensiivi I 22.8.	Suoritettu

Ajatus seurantataulukon taustalla on hyvä. Taulukon avulla kaikki henkilöstön jäsenet tietävät, mitä asioita aiotaan kehittää. Kun projekteilla on status, henkilöstö pysyy myös ajan tasalla asioiden tilanteista. Käytännön toteutus ei kuitenkaan Benecanilla toiminut. Kun taulukkoon tehtiin muutos, se piti aina tulostaa uudelleen. Nykyaikaisempi tapa olisi laittaa taulukko sähköisesti kaikkien näkyviin, esimerkiksi Canonilla jo olemassa olevaan info TV:hen. Silloin päivittäminen olisi helpompaa ja säästettäisiin paperia. Taulukon sisältöön pitäisi myös lisätä kohta, joka kertoo, mitä hyötyä muutoksesta on. Hyödyt kertovat henkilöstölle, miksi muutos on tarpeellinen ja että sen eteen kannattaa tehdä töitä. Hyödyt ovat jokaisen muutoksen oma visio.

4.2 Muutosehdotukset malliin

Haastatteluista kävi ilmi, että Benecan Oy:n toimintamalli oli ollut hyödyllinen ja sen avulla oli kehitetty yrityksen toimintaa. Toimintamallia täytyy kuitenkin kehittää, jotta se vastaa paremmin Canon Oy:n määrittelemiін tavoitteisiin. Canonin tavoite on, että asiat käsitellään, loppuunsaatetaan ja tehdään näkyväksi henkilöstölle. Prosessin täytyy olla yksinkertainen, tehokas ja nopea.

Benecanin toimintamallissa ongelmia Canonin tavoitteisiin nähden olivat liian pitkä läpimenoaika, henkilöstölle viestiminen sekä muutosten onnistumisen ja pysyvyyden varmistaminen. Pitkä läpimenoaika johtui työkuorman epätasaisesta jakautumisesta, pitkistä toimintojen välisistä odotusajoista ja siitä, ettei aikatauluja ollut noudatettu. Muutosprosessista viestittiin henkilöstölle, mutta toteutus ei ollut onnistunut. Seuraavaksi esitellään kootusti tutkimuksen perusteella laaditut muutosehdotukset, joiden avulla malli vastaa paremmin Canonin tavoitteisiin.

Tehtävät pitää jakaa uudessa mallissa niin, ettei kukaan kuormitu. Asioiden käsittely sujuu nopeammin, kun kenelläkään ei ole päällekkäisiä tehtäviä. Vastuu asian selvittämisestä voidaan jakaa myös kehitysryhmän ulkopuolisille henkilöille, jolloin työkuorma jakautuu tasaisemmin. Vaikka kehitysryhmä ei ole mukana kaikkien kohteiden ratkaisemisessa, ryhmä pysyy ajan tasalla seuraamalla päivityksiä kehityskohteiden seurantalomakkeista Thereforesta. Vastuuhenkilöt valitaan edelleen sen perusteella, kenellä on eniten asiantuntemusta selvitettävästä asiasta. Jos vastuun jakaminen kehitysryhmän ulkopuolelle osoittautuu huonoksi ratkaisuksi, voidaan siirtyä takaisin vanhaan tapaan. Silloin kehitysryhmän kokoonpanoa täytyy kuitenkin muuttaa niin, että siihen otetaan useampi asiantuntija niiltä alueilta, joilla kehityskohteita on esiintynyt eniten.

Prosessista tulee nopeampi, kun odotusaikaa eri toimintojen välillä lyhennetään. Kehitysryhmän kokousväli vaikuttaa merkittävästi monien toimintojen välisiin odotusaikoihin. Uudessa mallissa kehitysryhmä pitää edelleen kokouksia, koska heidän vastuullaan on useita prosessin toimintoja. Kokousväli kuitenkin muuttuu. Kokous pidetään aina viikon kuluessa siitä, kun edellisen kokouksen jälkeen on ilmoitettu ensimmäinen uusi kehityskohde. Silloin minkään asian käsittely ei veny liian pitkäksi ja jokaisessa kokouksessa on käsiteltävänä ainakin yksi uusi kehityskohde. Samalla pystytään paremmin seuraamaan myös muiden käsittelyssä olevien kehityskohteiden etenemistä.

Odotusaikaa lyhennetään myös siirtämällä ratkaisun hyväksyntä johdon tehtäväksi. Johdon edustaja voi hyväksyä ratkaisun milloin vain, mikä nopeuttaa prosessin läpimenoaika. Johdon täytyy hyväksyä ratkaisuehdotukset myös siksi, koska sillä on ylin päätösvalta asioihin.

Aikataulussa pysyminen varmistetaan uudessa mallissa Thereforen työnkulun avulla. Kun joku päivittää seurantalomakkeeseen oman osuutensa, Therefore lähettää automaattisen sähköpostimuistutuksen henkilölle, joka on vastuussa prosessin seuraavasta

vaiheesta. Ensimmäinen muistutus lähtee kehitysryhmän jäsenille, kun heidän täytyy tutustua uuteen asiaan, toinen ryhmän vetäjälle, joka kutsuu koolle seuraavan kokouksen ja niin edelleen.

Uudessa mallissa muutosviestintää tehostetaan muuttamalla Thereforen sähköposti-ilmoitusten sisältöä. Kun seurantalomake päivitetään, kehityskohteen ilmoittaja saa sähköpostin. Viestin sisältö yksilöidään kehityskohteen mukaan, jotta viesti ei huku muiden sähköpostien joukkoon. Sähköpostin otsikko kertoo, mitä kehityskohdetta asia käsittelee ja viestin sisältö kertoo, missä prosessin vaiheessa kehityskohde on.

Muille henkilöstön jäsenille muutoksista viestitään toimiston info TV:n avulla. Info TV:hen tulee kehityskohteet -taulukko (taulukko 2). Taulukko kertoo, mitä kehityskohteita on käsitellyssä, mitkä ovat niiden hyödyt, vastuuhenkilöt, aikataulut ja statukset. Taulukko on helppo päivittää info TV:hen jokaisen kehitysryhmän kokouksen jälkeen. Taulukko osoittaa, että kehitystoiminta on hyödyllistä ja sen eteen kannattaa tarvittaessa hieman ponnistella. Info TV sijaitsee toimiston avokeittiössä, jossa työntekijät viettävät yleensä kaikki taukonsa. Taulukon lisäksi info TV:ssä on henkilöstöä kiinnostavaa muuta materiaalia.

Taulukko 2. Kehityskohteet -taulukko.

Toimenpide	Hyödyt	Vastuu	Aikataulu	Status
1. Kehitystoiminnan suunnittelu ja toteutus	Ideat ja ongelmat käsitellään ja toteutetaan	Maija	1.6.2016	avoinna
2. PH-laitteen tilaus-toimitusprosessin selvitys	PH-laitteen myyminen helpottuu	Matti	15.6.2016	avoinna
3.				

Uudessa mallissa kehityskohteiden valintaan ja priorisointiin kiinnitetään huomiota, jotta kehitystoiminnan resurssit käytetään yrityksen kannalta hyödyllisiin muutoksiin. Pienten-

kin muutosten täytyy viedä yritystä kohti sen visiota. Kun kehitysryhmä valitsee ja priorisoi kehityskohteita, se arvioi asioiden kiireellisyyttä ja sitä, mitkä asiat tukevat parhaiten yrityksen visiota. Sillä tavoin varmistetaan, että muutokset ovat hyödyllisiä pitkällä tähtäimellä ja kehittävät yritystä oikeaan suuntaan.

Uudessa mallissa keskitytään myös siihen, että yksittäiset muutokset ja koko toimintamalli tulevat osaksi yrityskulttuuria. Muutosten onnistuminen ja pysyvyys varmistetaan seurannan avulla. Seuranta on kehitysryhmän tehtävä ja se tehdään noin kuukauden kuluttua siitä, kun muutos on todettu suoritetuksi. Seurannassa kehityskohteen tavoitteita verrataan nykytilanteeseen. Jos muutos on onnistunut, kehityskohteen seurantalomake voidaan arkistoida. Jos muutos on toteutunut osittain, asia siirretään johdon selvittäväksi. Jos muutos ei ole onnistunut tai se ei ratkaise alkuperäistä ongelmaa, kehityskohde siirretään prosessin alkuun ja asiaan kehitetään uusi ratkaisu.

Toimintamalli juurrutetaan yrityskulttuuriin johdon tuen ja palkitsemiskäytännön avulla. Johdon täytyy sitoutua kehitystoiminnan tukemiseen, kannustaa kehitysehdotusten ilmoittamiseen ja rohkaista henkilöstöä toimimaan muutosten mukaan. Kun kehitystoiminta on saatu käynnistettyä, henkilöstöä aletaan palkita aktiivisuudesta. Kehityskohteen ilmoittaja voidaan palkita, jos hänen ehdottamansa kehityskohde kehittää yrityksen toimintaa merkittävästi vision mukaiseen suuntaan. Jokaisesta alueyksiköstä voidaan myös valita vuosittain aktiivisimmin kehitystoiminnassa mukana ollut henkilö.

4.3 Uusi malli

Uutta toimintamallia kutsutaan myös *kehitystoiminnaksi*. Kehitystoiminnassa käsitellään *kehityskohteita*, jotka voivat olla henkilöstön ilmoittamia ongelmia, epäkohtia, ideoita tai innovaatioita. Kehitystoiminnan avulla kehityskohteet käsitellään, loppuunsaatetaan ja tehdään näkyväksi henkilöstölle. Toimintamalli on yksinkertainen ja sen tavoitteena on käsitellä kaikki kehityskohteet nopeasti ja joustavasti. Malli toimii reaktiivisesti, eli se ei itsessään tuota uusia kehityskohteita, vaan ainoastaan reagoi ilmoitettuihin asioihin. Toimintamallin pohjana on prosessi, jonka eteneminen varmistetaan Thereforen työkululla. Työnkulku etenee kehityskohdelomake -nimisen dokumentin (liite 2) mukaan.

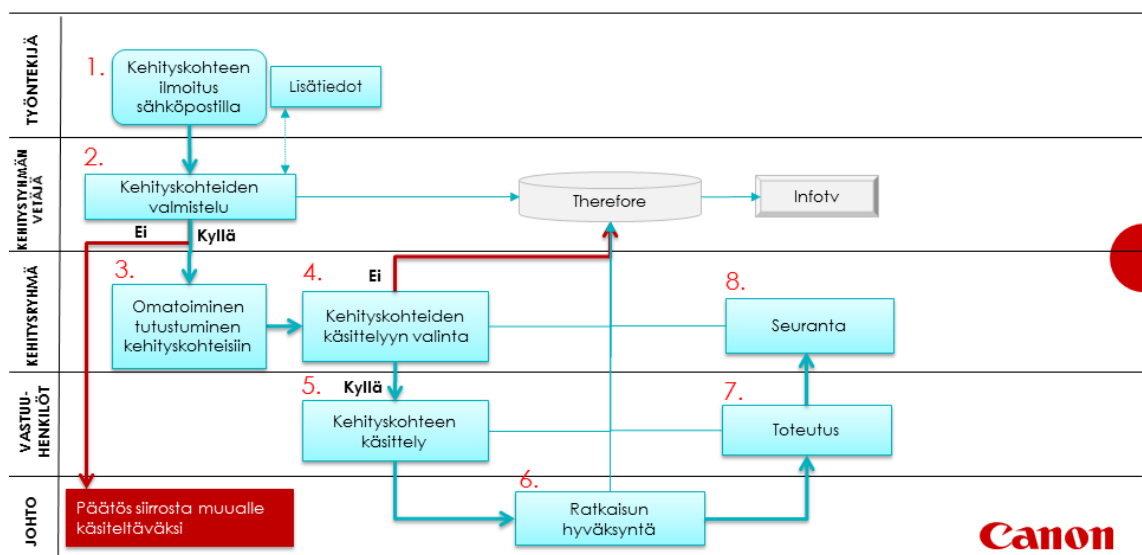
Kaikki henkilöstön jäsenet saavat osallistua kehitystoimintaan ilmoittamalla uusia kehityskohteita. Muita tehtäviä kehitystoiminnassa ovat kehitysryhmän jäsenenä, vastuuhenkilönä tai asiantuntijana toimiminen. Kehitysryhmä on vakituinen, tätä prosessia varten

perustettava ryhmä, joka toimii pitkälti virtuaalisesti. Ryhmään kuuluu edustajia eri osastoilta, eli myynnistä, huollosta, palveluista ja johdosta. Kehitysryhmän kokous on puolen tunnin videopalaveri, jossa käsitellään kaikki kehityskohteisiin liittyvät asiat. Ryhmän vetäjä saa uudet kehityskohteet sähköpostiinsa ja hän toimii myös ryhmän koolle kutsujana. Kehitysryhmä kokoontuu aina viikon kuluttua siitä, kun uusi kehityskohde on ilmoitettu.

Käsittelyssä olevia kohteita voi seurata Thereforesta sekä toimiston info TV:stä, jossa näkyy kehityskohteet -taulukko. Taulukossa on kehityskohteen nimi, hyödyt, vastuhenkilö, aikataulu sekä status. Kehityskohteen status voi olla avoinna, myöhässä tai suoritettu. Info TV sijaitsee toimiston avokeittiössä, jossa henkilöstö viettää taukonsa. Taulukon lisäksi info TV:ssä on henkilöstöä kiinnostavaa muuta materiaalia, kuten lounasravintolan ruokalista, viikon onnistujat -lista, henkilöstön syntymäpäiväonnitteluita ja ajankohtaista tietoa.

4.3.1 Prosessi

Kehitystoiminta on mallinnettu prosessiksi (kuva 4). Prosessissa on kahdeksan vaihetta, jotka ovat kehityskohteen ilmoittaminen, valmistelu, omatoiminen asiaan tutustuminen, käsittelyyn valinta, käsittely, ratkaisun hyväksyntä, toteutus ja seuranta.



Kuva 4. Kehitystoiminta mallinnettuna prosessiksi.

Kaikki yrityksen työntekijät voivat ilmoittaa kehityskohteina ongelmia, epäkohtia, ideoita tai innovaatioita. Kehityskohde ilmoitetaan sähköpostilla etukäteen ilmoitettuun osoitteeseen. Idea tai ongelma kuvaillaan sähköpostiin riittävän spesifisti ja ymmärrettävästi. Lisäksi kerrotaan, mitä ilmoitettu asia aiheuttaa ja kuvaillaan mahdollinen parannusehdotus.

Uudet kehityskohteet tulevat sähköpostilla kehitysryhmän vetäjälle, joka valmistelee asiat ennen kehitysryhmän kokousta. Jos ilmoitettu asia liittyy henkilöstöasioihin tai siinä viitataan määrättyyn henkilöön, asia siirretään johdon käsittelyyn. Muista asioista täytetään kehityskohdelomakkeen ensimmäinen kohta, johon tulee kehityskohteen nimi, ilmoituspäivämäärä, ilmoittajan sähköpostiosoite ja lyhyt kuvaus kohteesta. Kohteen kuvauksessa kerrotaan idea tai ongelma, sen seuraukset ja mahdollinen parannusehdotus. Kehitysryhmän jäsenet tutustuvat valmisteltuihin kehityskohteisiin itsenäisesti ennen ryhmän seuraavaa kokousta.

Kehitysryhmän kokouksessa tehdään uusiin kehityskohteisiin liittyvät päätökset. Kohteet priorisoidaan ja valitaan käsittelyyn sen perusteella, mitkä asiat ovat kiireellisiä ja tukevat parhaiten yrityksen visiota. Kohteet, jotka on valittu käsittelyyn, luokitellaan isoiksi tai pieniksi. Tarkempaa selvitystä tekemään valitaan vastuuhenkilö ja tarvittaessa asiantuntijoita hänen avukseen. Vastuuhenkilöksi tai asiantuntijaksi voidaan valita kohteen ilmoittaja, joku kehitysryhmästä tai kuka tahansa henkilöstöstä. Vastuuhenkilöt valitaan sen perusteella, kenellä on eniten asiantuntemusta käsiteltävästä asiasta. Kun vastuuhenkilöt on valittu, annetaan aikataulu, milloin prosessin seuraavan vaiheen täytyy olla valmis. Jos kehityskohdetta ei valita käsittelyyn, päätös perustellaan, päivätään ja kehityskohdelomake arkistoidaan.

Kehityskohteen käsittelyn apuna on viisi vaihetta, jotka ovat nykytilan kuvaus, tavoitteen määrittely, ongelman juurisyiden selvitys, ratkaisuehdotus ja hyötyjen esittely sekä toteutussuunnitelma. Käsittely aloitetaan kuvaamalla kehityskohteen nykytila ja ongelma mahdollisimman tarkasti. Nykytilan kuvausta varten vastuuhenkilöt voivat mennä paikan päälle tarkkailemaan tilannetta, haastatella asiaan liittyviä henkilöitä, ottaa valokuvia, tutkia tilastoja ja selvittää, noudatetaanko prosessia. Seuraavaksi kehityskohteen ratkaisulle määritetään tavoite, jonka täytyy olla tarkkaan määritelty, mitattava, saavutettava, oleellinen ja aikaan sidottu. Tavoitteen määrittelyn jälkeen selvitetään, mitkä ovat ongelmien perimmäiset juurisyiden, jotta ongelma osataan ratkaista parhaalla mahdollisella tavalla. Juurisyiden selvityksessä käytetään apuna ongelmanratkaisutyökalua, esimerkiksi 5 x miksi -työkalua. Sitten laaditaan ratkaisuehdotus, jonka avulla saavutetaan määritetyt

tavoitteet ja joka poistaa ongelman juurisyyt. Ratkaisuehdotukseen kuvataan myös sen tuomat hyödyt, esimerkiksi mukavampi työilmapiiri, kustannussäästöt tai työajan säästyminen. Viimeiseksi laaditaan toteutussuunnitelma, johon kuvataan, mitä täytyy tehdä, kenen, missä, miten ja mikä on aikataulu.

Vastuuhenkilöiden laatima ratkaisuehdotus hyväksytetään johdon edustajalla. Hyväksytyt ratkaisun toteutusta varten nimetään vastuuhenkilö ja annetaan aikataulu. Toteutuksen vastuuhenkilö vastaa siitä, että suunniteltu muutos toteutetaan käytännössä ja se tapahtuu toteutussuunnitelman mukaan. Kun kohde on valmis, vastuuhenkilö merkitsee päivämäärän ja mahdolliset kommentit lomakkeeseen. Kehitysryhmän vetäjä päivittää asian statuksen suoritetuksi info TV:hen.

Seuranta tehdään noin kuukauden kuluttua siitä, kun kehityskohde on todettu suoritetuksi. Kehitysryhmä vertaa kehityskohde tavoitteita nykytilanteeseen ja pohtii, onko muutos toteutunut, tavoitteet saavutettu ja ongelma ratkennut. Kehityskohde voidaan todeta hyväksytyksi tai hylätyksi. Jos kehitysryhmä hylkää kohteen, sen täytyy perustella päätös ja suunnitella toimenpiteet asian korjaamiseksi. Asia siirretään johdon selvitettäväksi, jos muutos on toteutunut vain osittain. Jos ratkaisu ei ratkaise alkuperäistä ongelmaa, kehityskohde siirretään prosessin alkuun ja ongelmaan kehitetään uusi ratkaisu.

4.3.2 Therefore

Toimintamallissa hyödynnetään Canonin dokumentinhallintaohjelma Thereforea. Prosessi etenee kehityskohdelomakkeen (liite 2) mukaan, johon kirjataan jokaisen prosessin vaiheen jälkeen tarvittavat tiedot. Lomake tallennetaan dokumentinhallintaohjelmaan, jotta kaikki prosessiin liittyvät henkilöt voivat päivittää samaa dokumenttia. Ohjelmaan rakennetaan lisäksi työnkulku, joka varmistaa, että kaikki prosessin vaiheet suoritetaan oikeassa järjestyksessä, oikean henkilön toimesta ja määrätyn aikataulun mukaan.

Työnkulku alkaa, kun uusi kehityskohdelomake tallennetaan. Työnkulku jakautuu kolmeen vaihtoehtoiseen reittiin, kun kehitysryhmä on tehnyt kohteita koskevat päätökset. Ensimmäistä reittiä pitkin etenevät hylätyt kehityskohde, toista reittiä pienet kohteet ja kolmatta reittiä isot kohteet. Hylättyjen kehityskohdeiden työnkulku päättyy heti. Pienten kehityskohdeiden työnkulku on lyhyt, sillä siinä on yhdistetty yhdeksi vaiheeksi ratkaisun laatiminen, hyväksyntä ja toteutus. Vastuuhenkilöt ovat kaikissa vaiheissa samat ja he

pyytävät ratkaisulle hyväksynnän johdon edustajalta vapaamuotoisesti. Isojen kehityskohteiden työnkulku on hieman pidempi, koska siinä ratkaisun laatiminen, hyväksyntä ja toteutus ovat erilliset vaiheet. Vastuuhenkilöt laativat ratkaisun, jonka jälkeen asia etenee työnkulun kautta johdon edustajalle. Hän hyväksyy muutoksen toteutettavaksi, valitsee toteutukselle uudet vastuuhenkilöt ja antaa aikataulun. Lopuksi uudet vastuuhenkilöt huolehtivat muutoksen toteuttamisesta.

Aina, kun yksi prosessin vaihe on suoritettu, Therefore lähettää sähköposti-ilmoituksen kehityskohteen ilmoittajalle ja seuraavasta vaiheesta vastuussa olevalle henkilölle. Sähköpostin otsikkona on kehityskohteen nimi, viestissä on linkki kehityskohdelomakkeeseen ja siinä kerrotaan lyhyesti, mitä henkilön täytyy tehdä. Jos vastuuhenkilö ei suorita tehtävää annetun aikataulun puitteissa, hänelle lähtee uusi sähköpostimuistutus tehtävän suorittamisesta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoite oli muokata Benecan Oy:n kehitystoiminta sopivaksi Canon Oy:lle. Canon kertoi toimintamallin tavoitteeksi, että sen avulla kehitysehdotukset käsitellään, toteutetaan ja viestitään henkilöstölle. Canon halusi, että toimintamalli on reaktiivinen, yksinkertainen, nopea ja joustava.

Benecanin mallia tutkittiin, kehitettiin ja lopuksi esiteltiin uusi toimintamalli. Tutkimuksen aineistona käytettiin kirjallista materiaalia, joka kertoi toimintamallista ja sen lisäksi tietoa kerättiin teemahaastatteluilla Benecanin entisiltä työntekijöiltä. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, koska haastatteluissa pyrittiin siihen, että vastaajia ei johdatella vastaamaan määrättyllä tavalla. Heitä kuitenkin rohkaistiin tuomaan esiin myös asioita, joissa olisi kehitettävää. Haastateltavien kertomat tiedot olivat ajoittain ristiriidassa keskenään. Se johtui siitä, että tutkittava toimintamalli oli poistunut käytöstä yli vuosi sitten. Nämä tiedot varmistettiin haastateltavilta vielä jälkikäteen, jotta saatiin johdonmukainen tulos. Haastatteluissa varmistettiin myös kirjallisen aineiston tiedot.

Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että toimintamalli oli ollut hyödyllinen ja saanut aikaan kehitystä yrityksen toiminnassa. Mallissa havaittiin kuitenkin muutamia erittäin tärkeitä kehittämisen paikkoja. Prosessi oli liian hidas. Asioiden käsittely saattoi pysähtyä, koska eri toimintojen välissä oli odotusaikaa, jonkun vastuuhenkilön työkuorma oli liian suuri tai aikatauluja ei ollut noudatettu. Myös muutosjohtamisessa havaittiin puutteita. Malli hoitaa asioiden johtamisen, mutta ei kykene ihmisten johtamiseen, sillä sitä ei ole mahdollista delegoida prosessille.

Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin. Työssä esiteltiin uusi malli, jossa on korjattu havaitut epäkohdat. Uusi toimintamalli on nopeampi ja sen eteneminen varmistetaan Thereforen työnkulun avulla. Muutosviestintää on kehitetty ja muutosten pysyvyyteen on kiinnitetty enemmän huomiota. Toimintamalli pyrkii kehittämään toimintaa jatkuvasti ja tosiasioihin perustuen. Se on asioiden johtamisen järjestelmä, apuväline ongelmien automaattiseen raportointiin ja asioiden delegoimiseen. Saavuttaakseen tavoitteensa toimintamallia pitää tukea esimiestyöllä. Muutoksille ja uusille ideoille täytyy luoda avoin ilmapiiri ja ihmisiä täytyy kannustaa toimimaan. Tutkimus on tapaustutkimus, minkä takia tutkimustulokset eivät ole suoraan yleistettävissä muihin tapauksiin. Tutkimuksessa esiteltyä toimintamallia ja sen periaatteita voidaan kuitenkin käyttää pohjana, jos halutaan käynnistää vastaavaa toimintaa muissa organisaatioissa.

Canon ottaa mallin käyttöön pilottina Turun alueyksikössä ja sen jälkeen mahdollisesti koko Suomessa. Jatkotutkimus voitaisiin tehdä, kun malli on ollut käytössä Turussa puoli vuotta. Silloin voisi Demingin (1994) jatkuvan parantamisen periaatteen mukaan tutkia, miten malli on toiminut ja miten sitä voidaan vielä kehittää.

LÄHTEET

- Ashkenas, R. 2013. Change Management needs to change. Harward Business Review. Viitattu 10.2.2016 https://hbr.org/2013/04/change-management-needs-to-cha?cm_sp=Topics--Links--Read%20These%20First.
- Canon 2016. Canon Oy. Viitattu 8.3.2016 http://www.canon.fi/about_us/.
- Deming, W. E. 1994. The New Economics for Industry, Government, Education. 2. painos. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Garvin, D. A. & Roberto, M. A. 2005. Change through Persuasion. Boston: Harward Business Review Press.
- Green, M. 2007. Change Management Masterclass. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Hashim, M. 2013. Change Management. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.
- Hayes, J. 2002. The Theory and Practice of Change Management. New York: Palgrave Macmillan.
- Inc. 2016. Managing organizational change. Viitattu 9.2.2016 <http://www.inc.com/encyclopedia/managing-organizational-change.html>.
- Kotter, J. P. 2008. Tärkeys järjestykseen nyt. Suom. Laukkanen, M. Helsinki: Talentum Pro.
- Kotter, J. P. 2012. Leading Change. Massachusetts: Harward Business Review Press.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Helsinki: Teknologiateollisuus Oy.
- Liker, J. K. & Convis, G. L. 2012. Toyotan tapa Lean -johtamiseen. Suom. Niemi, M. Helsinki: Readme.fi / A Bonnier Group Company.
- Liker, J. K. 2010. Toyotan tapaan. Suom. Niemi, M. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.
- Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on Lean. Suom. Tillman, M. Halmstad: Rheologica Publishing.
- Murthy, C. S. V. 2007. Change Management. Mumbai: Himalaya publishing house.
- Newton, R. 2016. Change Efforts Can Fail Unless They're Coordinated. Harward Business Review. Viitattu 4.3.2016 <https://hbr.org/2016/01/to-get-your-company-to-change-focus-on-one-thing-at-a-time>.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. 1990. Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. California Management Review.
- Quality Knowhow Karjalainen Oy. Tätä on Lean. Viitattu 25.2.2016 <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/lean/>.
- Roukala, V. 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Espoo: Suomen Atk-kustannus Oy.
- Seddon, J. & O'Donovan, B. & Zokaei, K. 2011. Rethinking lean service. Viitattu 27.1.2016 http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4419-8321-3_4.

Tekninen korkeakoulu, Lahden yksikkö, Master of Quality. 2016. Ongelmanratkaisutekniikat. Viitattu 3.3.2016 http://www.lpt.fi/tykes/methods_docs/ONGELMAORIENTAATIO.pdf.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.

Työturvallisuuskeskus 2016. Sujuvat prosessit. Viitattu 22.2.2016 http://www.tuottavuustyo.fi/menestyva_tyopaikka/sujuvat_prosessit.

Womack, J. P. & Jones, D. T. & Roos, D. & Sammons Carpenter, D. 1990. The Machine That Changed the World. New York: Macmillian Publishing Company.

Benecan Oy:n seurantalomake

Kehityskohde Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.	
PVM Kirjoita päivämäärä napsauttamalla tätä.	Ilmoittajan sähköposti Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.
Lisätiedot Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.	
Kohde valittu käsittelyyn / työnalle (pvm) Kirjoita päivämäärä napsauttamalla tätä.	
Vastuuhenkilö+ asiantuntijat (henkilöt, jotka vastaavat kehityskohteen etenemisestä) Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.	
Kohdetta ei oteta käsittelyyn (pvm + perusteet) Kirjoita päivämäärä napsauttamalla tätä. Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.	
Nykytilan kuvaus Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.	
Tavoitteen määrittely Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.	
Ongelmat ja juurisyyt (5xmiksi?) Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.	
Ratkaisuehdotus Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.	
Hyödyt Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.	

Hyväksytyt toteutettavaksi (pvm/vastuuhenkilö, käyttöönotto suunnitelma)

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

Toteutettu (pvm, kommentit)

Kirjoita päivämäärä napsauttamalla tätä.

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

Kehityskohdelomake

Kehityskohteen kirjaaminen

VALMISTELIJA	Kehityskohde Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.	
	PVM Kirjoita päivämäärä napsauttamalla tätä.	Ilmoittajan sähköposti Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.
	Kehityskohteen kuvaus (<i>Idea tai ongelma, mitä asia aiheuttaa, mahdollinen parannusehdotus</i>) Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.	

Käsittelyyn valinta

KEHITYSRYHMÄ	Kohde otettu käsittelyyn (<i>pvm, iso vai pieni kohde</i>) Kirjoita päivämäärä napsauttamalla tätä. Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.
	Vastuuhenkilön ja asiantuntijoiden sähköposti Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.
	Selvityksen aikataulu Kirjoita päivämäärä napsauttamalla tätä.
	Kohde hylätty (<i>pvm + perusteet</i>) Kirjoita päivämäärä napsauttamalla tätä. Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

Selvitys

SELVITYKSEN VASTUUHENKILÖT	Nykytilan kuvaus (<i>Kuvaile ongelma tarkasti, tutki, mene katsomaan, haastattele</i>) Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.
	Tavoitteen määrittely (<i>Smart: tarkkaan määritetty, mitattava, saavutettava, merkityksellinen, aikaan sidottu</i>) Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.
	Analyysi: ongelmat ja juurisyyt (<i>Selvitä ongelman juurisyy: 5 x miksi?</i>) Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.
	Ratkaisuehdotus ja hyötyjen esittely (<i>Esitä ratkaisu ja sen hyödyt, esim. kustannussäästöt</i>) Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.
	Toteutussuunnitelma (<i>Kuka tekee, mitä, missä, miten</i>) Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

Hyväksyntä

JOHTO	Hyväksytty toteutettavaksi (pvm) Kirjoita päivämäärä napsauttamalla tätä.
	Toteutuksen vastuuhenkilöiden sähköposti Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.
	Toteutuksen aikataulu Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

Toimenpiteet suoritettu

VASTUUHENKILÖT	Toimenpiteet suoritettu (pvm) Kirjoita päivämäärä napsauttamalla tätä.
	Kommentit Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

Seuranta

KEHITYSRYHMÄ	Kehityskohteen tavoitteet saavutettu (pvm) Kirjoita päivämäärä napsauttamalla tätä.
	Kehityskohde hylätty (pvm + perustelut + toimenpiteet) Kirjoita päivämäärä napsauttamalla tätä. Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.