

Christa Bergström

Kommunikaatioprosessin kehittäminen

Yritys X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (Ylempi AMK)

Hankintatoimi

Opinnäytetyö

18.8.2019

Tekijä(t) Otsikko	Christa Bergström Kommunikaatioprosessin kehittäminen - Yritys X
Sivumäärä Aika	55 17 marraskuu 2019
Tutkinto	Tradenomi (Ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Senior Lecturer Suvi Moll
<p>Opinnäytetyö tehtiin Yritys X:lle, joka toimii maailmanlaajuisesti raskaan teollisuuden toimialalla ja on yksi alansa kärkinimistä. Yrityksellä työskentelee noin 16 000 maailmanlaajuisesti, mutta työ on tehty Hyvinkääläisen uuslaittevalmistajan hankintatiimille. Ostotiimissä on ollut henkilöstövähennyksiä, minkä vuoksi prosessia tulisi tehostaa, jotta työmäärä ei kasva henkilöstöllä liian suureksi. Kommunikaatio on toiminnan keskiössä ja se oli hajanaista sekä sähköpostiin perustuvaa, minkä vuoksi se valikoitui kehityskohteeksi. Työn tarkoituksena oli tehostaa kommunikaatiota siten, että kommunikaatio kulkee mahdollisimman laajalle mahdollisimman tehokkaasti.</p> <p>Työ suoritettiin toimintatutkimuksena vuosina 2018-2019 ja siinä käytettiin määrällisiä tutkimusmenetelmiä, jotka perustuivat toiminnanohjausjärjestelmästä saatavaan ostotilausten dataan, kuten toimitustäsmällisyyteen, tehtyjen tilausten määrään, peruutettujen tilausten määrään sekä muita mittareita. Työ aloitettiin nykytila-analyysillä, joka perustui yrityksen toiminnan tarkasteluun sekä SWOT-analyysiin. Muutoksen kehittäminen ja analysointi tukeutui vahvasti LEAN-filosofiaan ja filosofian malleihin. Tätä kautta luotiin uusi transaktio Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung-toiminnanohjausjärjestelmään, joka on kommunikaatioprosessin keskiössä.</p> <p>Transaktio jalkautettiin fasilitointimenetelmiä hyödyntäen, jotta saatiin henkilöstö osallistettua muutokseen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tämä on oleellista, jotta muutosvastarintaa saadaan vähennettyä. Muutos saatiin otettua käyttöön ensimmäisen fasilitoinnin jälkeen, vaikka transaktio vaati vielä jatkokehitystä, jotta se vastaisi kaikkiin sille asetettuihin tavoitteisiin.</p> <p>Transaktiota ei pystytty hyödyntämään täydellä kapasiteetilla tämän tutkimuksen puitteissa, mutta siitä saatiin konkreettisia hyötyjä irti. Näitä oli varastonoptimointi ja vaikutukset toimitustäsmällisyyteen. Muutos saatiin juurrutettua osaksi ostajien arkea ja tuotannolta saatavat tiedot ovat selkeästi löydettävissä jatkossa toiminnanohjausjärjestelmästä.</p>	
Avainsanat	kommunikaation kehittäminen, toimintatutkimus, SAP, fasilitointi

Author(s) Title	Christa Bergström Developing communication process - Company X
Number of Pages Date	55 pages 17 November 2019
Degree	Master of Business and Administration
Degree Programme	Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Senior Lecturer Suvi Moll
<p>The target organisation of this thesis was a company, which works globally in the heavy industry and is one of the leading companies in its field. The thesis focused on the procurement team of the target organisation. There had been some personnel reductions in the procurement team, which is why there was a need to streamline the process to control the workload of the personnel. Communication was selected as the development target, since it was seen as being fragmented and it was based mostly on email communication. The purpose of this thesis was to improve communication so that the message would reach as many people as possible as efficiently as possible.</p> <p>The thesis was conducted using action research in 2018-2019. The used measurements were quantitative, which were based on the purchasing data from the enterprise resource planning system, like punctuality, amount of created and cancelled orders and so on. The thesis started with current state analysis about the corporate processes and SWOT-analysis. In the planning and analyzing state, Lean methodology was used. The results from the analyses were used when Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung (SAP) transaction was developed. After the change, the new transaction was in the middle of the communication process.</p> <p>The change was implemented using facilitation methods, since it involved the personnel in the early state of change. It was important because it minimized the resistance to the change. The new transaction was taken into use after the facilitation although transaction needed improvements in order to respond to all the expectations which were set to it.</p> <p>There was no possibility to use the transaction in its full capacity, but there were real improvements after the change. These improvements were for example the warehouse optimizing and affects to the punctuality. The change became as a part of the purchasers' routines.</p>	
Keywords	communicational process, action research, SAP

Sisällys

1	Toimintatutkimus	4
1.1	Mitä on toimintatutkimus	4
1.2	Miksi toimintatutkimusta käytetään ja mihin tilanteisiin tutkimus sopii?	6
1.3	Toimintatutkimuksen valikoituminen yritys X:lle	7
2	Yrityksen sisäinen kommunikaatio	8
2.1	Kommunikaatioprosessi	8
2.1.1	Kommunikaatio mallit	11
2.2	Viestintä yrityksissä	12
2.3	Yritys X:n prosessi	15
2.4	Mitä on Lean?	16
2.4.1	Lean yleisesti	16
2.4.2	Ongelman määrittely -viestintä hankintaosastolla	18
2.4.3	Tutkimus ja ongelman määrittely, Tilausten seurannan haasteet	22
2.4.4	Ideointi - Kommunikaation siirtäminen toiminnanohjausjärjestelmään	24
3	Prosessin kehittäminen	31
3.1	Tutkimuskysymykset ja mittaus	31
3.2	Prosessiin vaadittavat resurssit	31
3.3	Osallistaminen	33
4	Jalkautus - Prosessi	33
4.1	Sisäisen kommunikaation parantaminen toimittajien toimitushaasteista	34
4.2	Aikataulukutus	35
4.3	Mittaaminen	36
4.4	Prosessin onnistuminen	37
5	Muutoksen johtaminen	37
5.1	Fasilitointi	38
5.2	Muutoksen toteutuminen	42
5.3	Arviointi	46
5.4	Tulevaisuus	48
5.5	Yhteenveto	50

Johdanto

Työelämässä on lisääntynyt kiire ja monesti aikaa kuluu työtehtävien suorittamiseen niin paljon, ettei aika riitä selvittämään mistä se oikeastaan johtuu todetaan Mari Kahilan artikkelissa, joka on julkaistu Ylen uutisissa (2018).

Tämän ongelman pystyy tunnistamaan myös Yritys X:n osto-osastolla, jossa töiden jakaantuminen on epätasaista ja osalta henkilöstöä kysyttäessä, mikä kiireen aiheuttaa, ei tähän osata vastata. Monesti tämä johtuu siitä, että operatiiviset toimet vaativat sen verran tekemistä ettei työn analysoinnille jää aikaa. Tämän vuoksi opinnäytetyö pyrkii löytämään työn kriittiset pisteet ja kehittämään niitä, sillä oli selvää, että jotain oli tehtävä, jotta kiire muuttuisi negatiivisesta kuluttavasta kiireestä, positiiviseksi motivoivaksi kiireeksi. Ylen uutisissa julkaistiin Kristiina Tolvasen artikkeli "Onko töissä koko ajan kiire? Näistä 5 seikasta tunnistat hyvän kiireen" (2016), jossa negatiivinen kiire määriteltiin seitsemällä eri kohdalla, joita ovat:

1. Työntekijä ei tiedä mitä häneltä odotetaan. Vastuut ja tehtävät eivät ole selkeästi määritelty. Tällöin työntekijä saattaa haalia työtehtäviä, jotka ei hänelle kuulu ja siten lisätä kuormaansa ja eksyä ydintehtävästään. (Tolvanen 2016.)
2. Kiire on jatkuvaa tai työtehtävät lisääntyvät ja rauhallisempia jaksoja ei ole. (Tolvanen 2016.)
3. Raskas byrokratia ja huono työympäristö lisäävät työn kuormittavuutta, sillä työnteko hidastuu. (Tolvanen 2016.)
4. Ydintehtävät ovat epäselvät, jolloin priorisointi ei onnistu. (Tolvanen 2016.)
5. Positiivisen palautteen puute lisää työn ahdistavuutta ja kiireen tuntua. (Tolvanen 2016.)
6. Tauottomuus eli kun työkuorma kasvaa niin paljon, ettei taukoja ehdi pitämään. Tähän kohtaan liittyy myös työpäivien venyminen. (Tolvanen 2016.)
7. Laaduttomuus, jolloin työntekijä kokee ettei hänen työn jälki ole hyvää, koska aikaa työtehtävien suorittamiseen ei ole. (Tolvanen 2016.)

Yritys X toimii raskaan teollisuuden toimialalla ja on yksi alansa kärkinimistä. Henkilöstöä yrityksellä on noin 16 000 maailmanlaajuisesti, mutta työ keskittyy uuslaitevalmistajan yksikössä toimivaan ostotiimiin. Ostotiimissä on ollut henkilöstövähennyksiä yhden henkilön verran ja työt on jaettu muun tiimin kesken. Opinnäytetyö keskittyy vuoteen

2018-2019, jolloin tiimissä työskenteli 9 henkilöä. Tiimissä on havaittavissa työntekijöiden keskuudessa kaikkia negatiivisen kiireen merkkejä, mikä vahvisti tarvetta työn kehitykselle.

Yritys X:lle oli tehty vuonna 2017 työntutkimus, jossa kelloitettiin kuinka paljon kenelläkin menee mihinkin työtehtävään. Tutkimuksesta paljastui, että selvästi suurin osa ajasta käytetään selvitystyöhön. Tämä tarkoittaa sitä, että ostajille tulevan datan arvo on huonoa. Data on kaiken toiminnan keskiössä ja oikea data, oikeaan aikaan, oikeassa paikassa parantaa merkittävästi yrityksen kilpailuetua. Tämä johtuu siitä, että päätökset pystytään pohjaamaan oikeaan tietoon ja kehitystä pystytään seuraamaan. Asiakkaalle tämä taas näky tarkoissa vastauksissa tilauksen tilanteesta tai siinä, ettei heidän tarvitse itse selvittää mikä tilanne on, sillä se pystytään kommunikoimaan heille proaktiivisesti. Tämä parantaa yrityksen imagoa ja asiakastyytyvyyttä. (Vainio 2017.)

Data syntyy kommunikaatiosta yrityksen eri osastojen ja järjestelmien välillä. Esimerkiksi ostaja lähettää toimitusaika kyselyn toimittajalle, toimittaja vahvistaa päivän, jolloin ostaja syöttää tiedot yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään. Tämän jälkeen se on nähtävillä yrityksen muulle henkilöstölle, joka tietoa saattaa tarvita. Tässä tilanteessa ostaja on vastuussa tiedon viestinnästä, datan oikeellisuudesta ja siten sen arvosta. Tätä kautta päästiin ajatukseen, että kommunikaatio ei toimi yrityksessä tehokkaasti ja sitä olisi syytä tutkia.

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka etuna on sen käytännönläheisyys ja muutos osana tutkimusta. Jo ennen tutkimuksen aloittamista ajatuksena oli ollut, että yrityksellä on liian monta ulkoista järjestelmää, jotka aiheuttivat sekavuutta kommunikointiin ja aiheutti sen, että tiedot sirottuivat usean eri järjestelmän kesken. Tämän vuoksi todellisen kuvan selvittämiseksi olisi pitänyt hakea tiedot kaikista käytetyistä järjestelmistä sekä erottaa mikä data on oikeaa missäkin.

Tutkimuksen suorittamisen jälkeen tämä ajatus sai myös tieteellistä pohjaa, sillä Atea Focus tapahtumassa, joka pidettiin loppuvuonna 2019, Citrixillä toimiva Distributor Manager Kim Masalin esitti, että keskimäärin työpäivän aikana henkilöstö käyttää yli kolmea laitetta päivässä ja aihe vaihtuu kahden minuutin välein, kun Skype tai sähköpostin ponnahdusikkuna ilmoittaa uudesta viestistä ja henkilöt käyttävät yli neljää järjes-

telmää päivässä. Tämän lisäksi 20% päivästä käytetään siihen, että etsitään mistä haluttua dataa voidaan saada. Tämä aiheuttaa sen, että henkilöllä voi olla yli kuusi salasanaa, jotka tulee muistaa ja 25 tiliä. (Masalin 2019.)

Ajatus toiminnan keskittämisestä ja järjestelmien vähentämisestä olivatkin keskeisempiä ajatuksissa tutkimuksen hypoteesissa. Tätä ajatusta tuki yllä olevan lisäksi myös Lean filosofia, jota käytettiin apuna analysoinnissa, ideoinnissa ja prototyypin luonnissa.

Analyysin kautta luotiin toiminnan ohjausjärjestelmään uusi transaktio, jonka avulla pystytään keskittämään kommunikointi toiminnanohjausjärjestelmään, jossa muukin toimituksiin liittyvä tieto oli. Transaktio sanaa käytetään SAP:ssa kun puhutaan järjestelmän eri toiminnoista esimerkiksi ostotilauksen käsittely, varastosaldojen seuranta ja tilaushistoria ovat jokainen omia transaktioita, joilla on oma transaktiokoodi. Luodun transaktion avulla pyrittiin nopeuttamaan poikkeavien ostotilausten kommunikointia, joihin kuului muun muassa toimitusaika muutokset, joilla on suora vaikutus toimitus-täsmällisyyteen.

Transaktion avulla ostaja pystyy hakemaan omat ostotilauksensa, jotka ovat saaneet järjestelmän automaattisen MRP-ajon kautta merkinnän ajoitusten virheellisyydestä tai tuotteen tarpeen peruuntumisesta. Näiden avulla ostaja saa näkyvyyden omiin kriittisiin tilauksiin, joiden tilanne tulee selvittää sekä kommunikoida tuotantoon. Tuotannon-suunnittelija pystyy hakemaan transaktion avulla oman tehtaan tilaukset, joissa ostotilausten ajoitus ei riitä vastaamaan tuotannon tarpeeseen. Käytännössä hakuun tulee tilaukset, jossa asennuksen aloituspäivämäärä on hakupäivä tai aloituspäivämäärä on historiassa, mutta ostotilausta ei ole vahvistettu tai vahvistus on tulevaisuudessa ja kyseinen osa ei ole saapunut.

Transaktio implementoitiin käyttöön fasilitoinnin kautta, siten saatiin henkilöstön kehitystoiveet esiin jo aikaisessa vaiheessa. Tilaisuudessa todettiin myös, että mikään muutos ei ole niin kriittinen, että se estäisi transaktion käytön kokonaisuudessaan ja kehitettävät asiat liittyivät enemmän transaktion käyttömukavuuteen sekä toiminnan tehostamiseen.

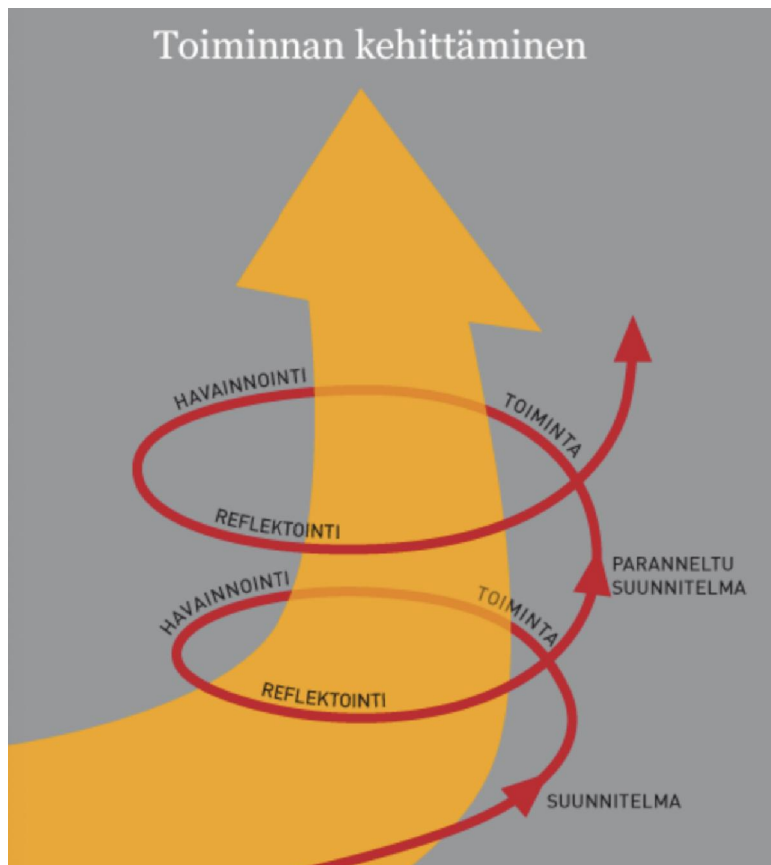
1 Toimintatutkimus

Tässä kappaleessa esitellään työssä tehdyn toimintatutkimuksen teoria. Mitä toimintatutkimus on, miksi sitä tehdään ja milloin sitä kannattaa soveltaa. Samalla selvitetään, miksi toimintatutkimusta käytetään yritys X:n kommunikaatio prosessin muuttamisessa operatiivisella tasolla.

1.1 Mitä on toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen voidaan katsoa syntyneen 1940-luvulla, jolloin psykologi Kurt Lewin esitteli käsitteen ”action research”. Lewin määritteli tutkimuksen sosiaaliin käytäntöihin puuttumisena ja vaikuttamisena. Toimintatutkimus tähtää asioiden konkreettiseen muutokseen ja organisaation jatkuvaan kehitykseen. Toimintatutkimuksella pyritään selvittämään ja näkemään konkreettisesti mitä yritys voisi olla, kun selvitetään mitä yritys on tällä hetkellä. Tutkimus pyrkii tuottamaan ja toteuttamaan muutoksen organisaatiossa. Tutkimuksen luonteen vuoksi tutkijan tulee päästä sisälle organisaatioon, jotta hän kykenee selvittämään konkreettiset ongelmakohdat ja soveltamaan olemassa olevia teorioita tilanteen parantamiseksi. Toimintatutkimuksella tavoitetaan ja vaikutetaan operatiivisia toimintoja suorittavaan henkilöstöön sekä pyritään vaikuttamaan heidän jokapäiväiseen toimintaansa. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2019.)

Toimintatutkimus on strateginen etenemistapa, joka hyödyntää monia tapoja kerätä aineistoa ja tutkimuksessa voidaan käyttää kvalitatiivisia eli laadullisia tai kvantitatiivisia eli määrällisiä menetelmiä tai sitten näiden kahden sekoitusta, tarkoitus on, että käytäntö ja teoria toimivat vuorovaikutuksessa keskenään siten, että asiat eivät jää vain teorioiksi tai että käytäntöjen muutoksia ei pystytä perustelemaan. Tämän vuoksi toiminta ja sen tutkiminen tulisi tapahtua yhtäaikaaisesti. Toimintatutkimuksen lähtökohtana ja tavoitteena on toiminnan samanaikainen kehittäminen, eli muutos. Toimintatutkimuksessa toiminta nähdään kokemuksellisenä oppimisena, jossa tulee kyetä refleктоimaan toimintaa ja toimintaa kuvataan usein sykleinä. Kun yksi sykli on päättynyt, alkaa uusi sykli ja siten päästään jatkuvaan kehitykseen. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2019; XIP 2019.)



Kuvio 1. Toiminnan kehityksen sykli (Xip 2019.)

Toimintatutkimuksessa tutkimuksen kohteena olevat henkilöt ovat osana tutkimusprosessia aktiivisina toimijoina ja vaikuttajina. Henkilöstön tulee olla avoimia uusille toimintamalleille ja yllättäville tilanteille, vaikka toiminnan tulee olla tavoitteellista ja suunnitelmallista. Tämä johtuu siitä, että liiallinen vapaus johtaa yleensä tehottomuuteen ja aikataulujen venymiseen, kun taas liiallinen kontrolli vie pohjan uudeltaisilta toimintatavoilta ja mahdollisuuksilta. Toiminnan tulisi olla näiden kahden ääripään välimaastossa, jolloin toiminta on tehokasta, mutta sallii luovan ajattelun. (XIP 2019.)

Reflektointi on yksi osa toimintatutkimusta ja käytännössä tarkoittaa toiminnan sekä ajatusten peilaamista aikaisempiin kokemuksiin ja pohdintaa mitä kokemuksista on opittu ja miten voitaisiin toimia jatkossa paremmin. Toimintatutkimuksessa on mahdollista käyttää jotain kolmesta eri reflektion tasosta, joista ensimmäinen on tekninen taso. Tässä tasossa tyypillisesti tarkastellaan asioita nykytilanteen kannalta ja asioita ei kyseenalaisteta tai toimintaa ei pyritä muuttamaan. Toinen taso on tulkinallinen reflektointi, jossa asiat nähdään osana suurempaa kokonaisuutta. Pääosassa on pohdiskelu, johon osallistuu myös organisaation henkilöstö. Henkilöstö pohtii tehtyjä valintoja ja

käsitystä työstään. Kolmas taso on kriittinen reflektointi, jolloin toimintaa peilataan yhteiskunnallisesta ja maailmanlaajuisesta näkökulmasta. (Suojanen 2004.)

Toimintatutkimus etenee seuraavasti:

1. Ongelman tunnistaminen. Organisaatiosta tehdään nykytila-analyysi, jotta huomioidaan toimimattomat käytänteet ja löydetään sitä kautta tutkittava ja kehitettävä asia. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014.)
2. Teorian ja käyttäytymismallien löytäminen kehitettävästä kohteesta. Tarkoituksena on löytää erilaisia toimintamalleja, jotka ovat toimineet vastaavissa tilanteissa ja soveltaa olemassa olevia teorioita ongelmia, jotta löydetään organisaatiolle sopiva tapa toimia ja parantaa toimintamallia.(Ojasalo ym. 2014.)
3. Ratkaisuiden löytäminen. Teorioista ja käyttäytymismalleista löydetään ratkaisuja olemassa tutkittavaan ongelmaan.(Ojasalo ym. 2014.)
4. Ratkaisuiden testaus käytännössä ja hyödyllisyyden sekä toimivuuden osoittaminen. Tähän käytetään yleensä kvantitatiivisia tai kvalitatiivisia menetelmiä.(Ojasalo ym. 2014.)
5. Ratkaisussa käytettyjen teorioiden osoittaminen ja arvon näyttäminen. Kirjallisessa osuudessa tutkimusta tulee näkyä, miten ratkaisuihin on päädytty ja mitä teorioita tai ajatuksia on käytetty.(Ojasalo ym. 2014.)
6. Tarkastella kuinka laajasti ratkaisu soveltuu käyttöön.(Ojasalo ym. 2014.)

1.2 Miksi toimintatutkimusta käytetään ja mihin tilanteisiin tutkimus sopii?

Toimintatutkimuksen etuja on sen tuottama konkreettinen muutos, sillä tutkimus ei pyri tuottamaan pelkästään kirjallista tuotosta, vaan vaikuttamaan tutkimuksen kohteena olevien toimintaa. Toimintatutkimuksen vahvuus on sen jatkuvan parantamisen ajatusmallissa, jota syklisyys edustaa. Tämä on hyvin sama ajatus kuin nykyisin laajasti käytössä olevassa prosessijohtamisen filosofiassa Leanissä, jonka keskeisenä ajatuksena on jatkuva parantaminen. Tämä ajatus auttaa esimerkiksi yrityksiä jatkuvasti kehittämään ja parantamaan tulostaan sekä henkilöstön hyvinvointia. Tutkimus ei vain totea

ongelmaa vaan pyrkii myös korjaamaan sen, mikä on yksi syy sen käytettävyyteen. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2019; Lappalainen 2019.)

Toinen toimintatutkimuksen etu on tuoda piilevä näkyväksi, sillä tehokkaan reflektoinnin kautta nähdään syy-seuraus-suhteita, jotka ovat usein arkipäiväsen toiminnan alla piilossa. Rutiinit syntyvät tottumuksen kautta ja usein nämä toimintamallit ovat hiljaisen tiedon taustalla, sillä ne ovat syntyneet kokemuksen ja toiston kautta. Näiden näkyväksi tuomisen avulla huomataan tehottomat toimintatavat ja niihin pystytään puuttumaan, mutta toisaalta myös hyviä toimintatapoja pystytään levittämään ja niihin pystytään kannustamaan. (Heikkinen & Huttunen & Moilanen 1999.)

Toimintatutkimuksen etuja on myös pyrkimys saavuttaa muutos. Usein muutoksen läpivienti on uusien käytäntöjen suurin haaste, sillä ihmiset pitäytyvät mielellään totutuisissa toimintatavoissa. Tutkimuksella pyritään ratkaisemaan myös muutosjohtamiseen liittyvät haasteet ja muutosjohtamisen teorioiden soveltaminen käytännössä on yksi iso osa tutkimusta. (Heikkinen ym. 1999.)

Toimintatutkimus sopii organisaatioille, joissa pyritään jatkuvaan toiminnan kehitykseen ja halutaan ymmärtää miksi asiat tapahtuvat, kuten ne tapahtuvat. Toimintatutkimukselle tulisi myös resursoida aikaa ja tekijöitä. Ajan ja tekijöiden määrä sekä tehtäväalue riippuu muutoksesta. Yllä oleva toimintatutkimuksen esittely on tehty yritysten näkökulmasta, mutta tästä huolimatta toimintatutkimus sopii kaikkeen missä on vuorovaikutusta ja tarvetta muutokselle.

1.3 Toimintatutkimuksen valikoituminen yritys X:lle

Toimintatutkimus oli optimaalinen tutkimusvaihtoehto yritys X:lle, sillä organisaatiossa vallitsi jatkuvan kehittämisen kulttuuri jo Lean-filosofian myötä ja organisaatio oli valmis kehitykselle. Yritys pyrki tehostamaan toimintaansa kokonaisvaltaisesti ja siten parantamaan tulosta, jolloin tutkimus oli luonnollinen jatkumo ajatusmallille.

Toinen syy toimintatutkimuksen valikoitumiselle oli useiden kehityshankkeiden jääminen vain teoriantasolle ja käytännön muutosten uupuminen. Toimintatutkimuksen suurimpana haasteena on muutoksen toteutuminen ja juurtuminen käytäntöön, mutta tämän tyyppisen tutkimuksen avulla haasteet pystyttäisiin todennäköisemmin selättämään.

Kolmas syy oli tutkimustyylin joustavuus, sillä alussa ei voi olla täysin varma mihin lopputulokseen päädytään. Kun alussa ei ole liian suuria rajoituksia, myös uudenlaiset visiot pääsevät toteutumaan ja lopussa tulos on todennäköisesti parempi kuin alussa olisi osattu ajatella.

2 Yrityksen sisäinen kommunikaatio

Tässä kappaleessa käsitellään kommunikaatiota yleisesti, jonka jälkeen käsitellään kommunikaation tärkeyttä yritykselle ja mitä kommunikaatioketjun katkeaminen pahimmillaan tarkoittaisi yrityksen yrityskuvalle ja asiakaslupauksille. Tämän jälkeen kappaleessa esitellään yritys X ja yrityksen tämänhetkinen prosessikaavio yhden valmistavan yksikön näkökulmasta. Lopuksi kappaleessa esitellään prosessin kehityskohteet.

2.1 Kommunikaatioprosessi

Kuten johdannossa mainittiin Yritys X:lle oli tehty vuonna 2017 työntutkimus, joka paljasti suurimman osa ajasta menevän selvitystyöhön. Selvityksiä oli esimerkiksi virheelliset tekstit ostoehdotuksilla, tilausten sen hetkinen tilanne, miksi tilaukset ovat olleet myöhässä ja syyt tiettyjen toimittajien alhaiseen toimitustäsmällisyyteen, jotka vaikuttavat suoraan tuotantoon.

Monissa tilanteissa syyt massiiviseen selvitystyöhön on datan laatu. Esimerkiksi toimitusaikaan vaikuttaa nimikkeen master data, johon on mahdollisesti laitettu suunnitelluksi toimitusajaksi viikko, kun todellisuudessa toimitusaika on 28 päivää. Tällöin järjestelmässä oleva tarvelaskenta ei ole osannut ajoittaa alkuperäistä tarvetta oikein ja järjestelmässä oleva datan laatu on huonoa. Tästä seuraa se, että toimittaja vahvistaa uuden toimitusajan ja se tulisi syöttää järjestelmään, jotta tuotanto pystyy ajoittamaan omaa toimintaansa ja kommunikoimaan sen asiakaspalveluun. Asiakaspalvelu vahvistaa päivän asiakkaalle, joka pystyy siten suunnittelemaan omaa toimintaansa.

Data on kaiken kommunikaation keskiössä ja laadukkaan datan avulla pystytään saavuttamaan asiakastytyväisyyden parantumista, kun yritys ei tee turhia lupauksia. Datan avulla voidaan kehittää tehokkaasti myös yrityksen toimintaa. Tämä johtuu siitä, että päätökset pystytään pohjaamaan oikeaan tietoon ja kehitystä pystytään seuraamaan. (Vainio 2017.)

Dataa ei synny ilman kommunikaatiota, sillä data muodostuu tiedon syöttämistä sähköiseen muotoon, jolloin se on mitattavissa. Data määritellään usein tiedon esittämisenä käsiteltävässä muodossa. (Korpela 2001.)

Esimerkiksi toimittajan kanssa käytävissä palavereissa saadaan tietoa tulevista toimituksista ja kun päivämäärät syötetään järjestelmiin, luetaan ne tilauksen datana. Kun tästä myöhemmin keskustellaan voidaan arvioida onko tilauksen datalla arvoa eli onko järjestelmässä ollut data ollut paikkaansa pitävä. Datan laatu onkin liitoksissa ihmisten väliseen vuorovaikutukseen sekä laadukkaaseen kommunikaatioprosessiin.

Ihminen on jatkuvassa vuorovaikutuksessa, riippumatta siitä sanooko hän sanaakaan. Tämän vuoksi kommunikaatiota on tutkittu paljon ja niiden pohjalta on pystytty kuvaamaan kommunikaatio prosessi. Prosessi voitaisiin jakaa useisiin erilaisiin osa-alueisiin, mutta esitelty prosessi on jaettu yleisesti hyväksytyistä tekijöistä. Kommunikaatio rakentuu kuudesta osa-alueesta, joita ovat viestijä, vastaanottaja, viesti, kanava, konteksti ja palaute. (Z 2013.)

Kommunikaation prosessikaavio alkaa lähettäjistä ja päättyy vastaanottajaan. Vastaanottajia yhdelle viestille voi olla useita ja viestin tyypistä riippuu mahdollisuudet vastaanottajalle antaa palautetta annetusta viestistä. Viestin lähettäjä on aina vastuussa siitä, välittykö viesti halutulla tavalla vastaanottajalle, vaikka hän harvoin pystyy kontrolloimaan täysin kommunikaatioprosessia. Prosessin tavoite on saada välitettyä mahdollisimman tehokkaasti ja selkeästi, jolloin väärinkäsitykset vähenevät. Tämä ei ole kuitenkaan helppo tehtävä, sillä viestiin vaikuttavat monet inhimilliset tekijät, kuten lähettäjän oma persoona, uskomukset sekä koulutustausta. (Z 2013.)

Lähettäjän tulisi myös olla tietoinen omasta kohdeyleisöstään ja huomioida heidät valitessa viestintätyyliä. (Z 2013.) Esimerkiksi kaupallisen koulutuksen saanut henkilö, joka on tottunut kirjoittamaan asian lisäksi korulauseita viesteihin, saattaa häiritä viestin vastaanottajaa, joka on koulutukseltaan insinööri ja tottunut ilmaisemaan asiat mahdollisimman suoraviivaisesti ja asiakeskeisesti. Tällöin insinööri todennäköisesti turhautuu kaivamaan asiaa viestin sisältä tai jotain saatetaan tulkita väärin ja kommunikaatioprosessi ei ole ollut onnistunut. Esimerkin kaltaisia tilanteita välttääkseen, viesti tulisi olla kohdennettu vastaanottajan mukaan.

Viestijän saatua muodostettua selkeä viesti, tulee hänen valita sopiva kanava viestille. Tämä on äärimmäisen tärkeä askel prosessissa, sillä mikäli kanava on valittu väärin, viesti ei mene halutulle henkilölle perille. Kanavan valinnan tärkeys korostuu mitä enemmän viestin saajia on, sillä kanava pitäisi olla semmoinen, josta jokainen vastaanottaa viestin. Viestijän tulee miettiä, soveltuuko viesti parhaiten puhuttuun vai kirjoitettuun muotoon. (Z 2013.)

Esimerkiksi jokin iso henkilökuntaa koskettava muutos, kuten YT-neuvottelut, on hyvä viestiä kasvokkain, pitämällä henkilöstölle sopivan infotilaisuuden. Tämän lisäksi asiaa olisi hyvä ilmoittaa myös kirjoitetusti esimerkiksi sähköpostilla.

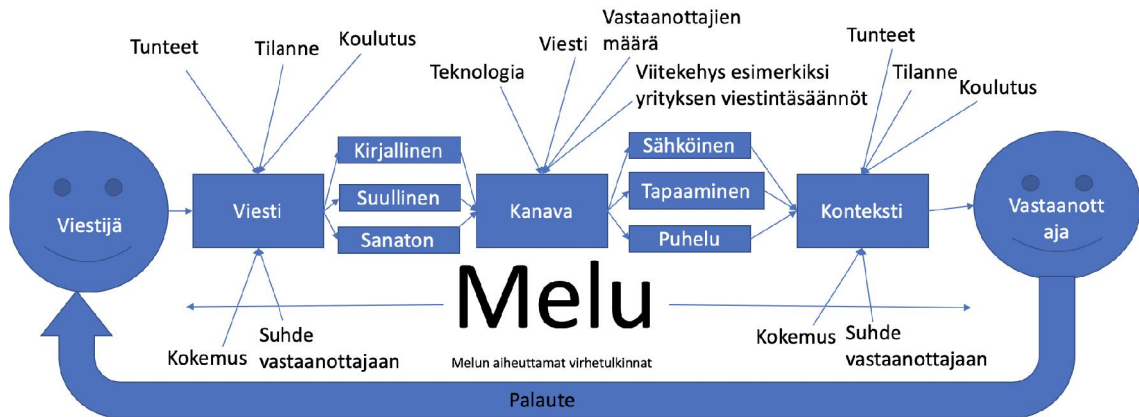
Kun viesti on saatu vastaanottajalle, viestiin vaikuttavat vastaanottajan omat kokemukset, persoona ja hänen suhtautuminen viestin lähettäjään. Vastaanottaja laittaa näihin pohjaten viestin omaan kontekstiin ja luo viestistä oman tulkinnan. Sama viesti saataan kokea erilaisena riippuen lukijasta. (Z 2013.)

Esimerkiksi esimieheltä saatu viesti: ”Tule käymään huoneessani kello 14.” Voi toiselle näyttäytyä uhkaavana ja hän miettii mitä on tehnyt väärin, koska joutuu kutsutuksi esimiehen huoneeseen. Toinen saattaa kuvitella kutsun olevan positiivinen ja uskoa saavansa kehuja tai palkankorotuksen. Kolmas voi suhtautua viestiin neutraalisti ja mennä ilman minkäänlaisia odotuksia tapaamiseen. Viestin lähettäjän tulisikin huomioida viestin vastaanottajan persoonallisuus, kuten aikaisemmin todettiin, jotta viestin tulkinnan konteksti olisi mahdollisimman lähellä haluttua.

Viestin vastaanottajan antama palaute lähettäjälle on iso osa kommunikaatioprosessia ja tärkeää on muistaa, että viestiin vastaamattomuus voidaan itsessään tulkita myös palautteeksi. Yleensä palaute viestinlähettäjälle antaa osviittaa siitä, miten vastaanottaja tulkitsi viestin. Esimerkiksi liioitellun asiallinen vastaus, on yleensä esimerkki siitä, että alkuperäinen viesti on tulkittu negatiivisena. Tällöin alkuperäisen viestin lähettäjä voi yrittää korjata tulkintaa, mikäli se poikkeaa toivotusta. (Z 2013.)

Vaikka kommunikaatioprosessi käydään läpi koko ajan ja siihen ei kiinnitetä huomioita, prosessi on äärimmäisen haavoittuvainen ja jokaisessa kohdassa on mahdollisuus väärintulkinnalle tai viestin katkeamiselle. Kasvokkain viestiessä nonverbaalinen viesti, kuten kasvojen yksittäinen ilme, saattaa aiheuttaa viestin väärintulkinnan. Kirjallisessa viestinnässä, merkkien väärinkäyttö aiheuttaa myös virhetulkintoja. (Z 2013.)

Esimerkiksi lause: ”Todella hienoa. Teit taas hyvin. Kiitos.” voidaan kokea negatiivisempänä kuin sama lause eri merkeillä: ”Todella hienoa, teit taas hyvin! Kiitos!” Kommunikaatio prosessissa näitä virhetulkintoja aiheuttavia osatekijöitä kutsutaan meluksi, sillä ne ovat taustahälyä, jotka estävät viestin välittymisen halutusti. Välillä melu voi olla konkreettista melua, kuten liikenteenääni puhelimesta puhuttaessa. (Z 2013.)



Kuvio 2. Kommunikaatioprosessi

2.1.1 Kommunikaatio mallit

Kommunikaatioprosessista on johdettu kolme erityyppistä kommunikaation mallia, joita ovat lineaarisen kommunikaation malli, interaktiivisen kommunikaation malli ja siirto malli. Lineaarisen kommunikaatiomallin esitettiin vuonna 1949 julkaisussa ”The Mathematical Theory of Communication” Shanonin ja Weaverin toimesta. Linearisessa mallissa kommunikaatio nähdään yhdensuuntaisena prosessina, jossa vastaanottajalla ei ole mahdollisuutta antaa palautetta saamastaan viestistä. Usein lineaarista kommunikaatiotapaa käytetään, kun kommunikoidaan massoille esimerkiksi televisiossa tai radiossa, jossa viestin vastaanottajat eivät anna palautetta viestinsisällöstä lähettäjälle. Tämä on kuitenkin vanhentumassa ja nykyään moniin radio ja televisiolähetysiin on lisätty interaktiivinen näkökulma muun muassa ohjelmien juontajien seurattessa Twitteriä samaan aikaan ja saadessa sitä kautta palautetta vastaanottajilta. (Bajracharya 2018.)

Lineaarisia malleja on kehittänyt muun muassa Aristoteles, joka näki tämän kommunikaatiomallin soveltuvan julkiseen puhumiseen, jossa puhuja lähettää viestin ja yleisö vastaanottaa sen. Aikaisemmin maninittujen Shanonin ja Weaverin mallissa, kommunikaatio on matemaattinen malli tekniseen kommunikaatioon. Mallissa kommunikaatio

nähdään onnistuneena, jos melu ei häiritse sitä. Berlo on luonut lineaarisen SMCR mallin, jossa huomioidaan kommunikaatioon vaikuttavat useat tekijät kuten viestintätaidot, asenteet, tieto ja kulttuuri. (Bajracharya 2018.)

Interaktiivisen kommunikaation mallissa kommunikaatio kulkee ihmisten tai koneiden välillä sekä verbaalisesti että nonverbaalisesti. Mallin mukaan lähettäjä koodaa viestin ensiksi ja vastaanottaja tulkitsee koodin. Tämän jälkeen vastaanottaja toimii tulkintansa mukaan eli antaa palautteen saadusta viestistä. Koska lähettäjän ja vastaanottajan persoonallisuus, kokemukset ja muut osatekijät vaikuttavat viestiin, niin koodi (viesti) voidaan tulkita monella eri tavalla, jotka saattavat poiketa halutusta. Meluna koetaan esimerkiksi kielimuurit, verkko-ongelmat tai muut tekijät, jotka vaikuttavat kommunikaatioprosessiin. Vastavuoroisuus nähdään isona ja tärkeänä osana onnistunutta kommunikaatiota. (Bajracharya 2018.)

Siirtomallissa sekä vastaanottaja että lähettäjä nähdään viestijöinä ja rooli kääntyy sitä mukaan, kumpi on lähettämässä viestiä. Mallissa kaikki ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään ja sekä alkuperäinen viestin lähettäjä että vastaanottaja ovat tärkeitä yksittäisen kommunikaatioprosessin ylläpitäjiä. Esimerkiksi tilanteessa, jossa vastaanottaja ei kuuntele viestin lähettäjää, kommunikaatioketju lakkaa olemasta. Malli on kaikista kolmesta mallista yleisin, sillä se pitää sisällään myös jokapäiväisen kommunikaation. Siirtomallin mukaan viesti saatetaan tulkita eri tavalla, riippuen kanavasta, jossa se lähetetään. (Businessstopia 2018.)

Esimerkiksi keskustelu saatetaan tulkita positiivisena, kun se käydään kasvotusten ja siten myös nonverbaalinen viestintä on osa kommunikaatiota. Vastaavasti sähköpostitse saatu sama viesti voidaan kokea negatiivisena, sillä siitä jää eleet pois.

2.2 Viestintä yrityksissä

Yrityksessä kulkee valtavat määrät tietoa päivittäin, jotka työntekijöiden tulisi vastaanottaa ja omaksua. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin se, että kommunikaatiokanavia on nykyään niin paljon, että tieto hukkuu nopeasti niiden sekaan. Esimerkkejä kanavista ovat intranet, sähköposti ja sosiaalinen media. Usein järjestelmät otetaan käyttöön ennen koulutusta tai yhdenmukaista prosessia. Esimerkiksi yritys X:n hankintaan liittyvät dokumentit oli sovittu löytyvän hankinnan omilta sivuilta, johon oli luotu näille omat kansiot. Käytännössä kuitenkin, kun sivuilta lähti etsimään hankintastrategiaa, löytyi sille oma kansio, mutta kansio itsessään oli tyhjä. (Yritys X:n intranet 2018.)

Elisa Juholin tuo esille kirjassaan ”Viestinnän vallankumous, löydä uusi työyhteisöviestintä”, että organisaatioiden kilpailukykyyn vaikuttaa merkittävästi tietopääoma. Tällä tarkoitetaan yrityksen työntekijöiden ja sidosryhmien henkilökohtaisia tietoja ja taitoja sekä yrityksen käytössä olevaa informaatiota. Ståhle ja Grönroos ovat jakaneet tietopääoman kolmeen eri osa-alueeseen, joita ovat inhimillinen ja aineeton pääoma sekä strateginen reservi. Nämä muodostuvat henkilön omasta osaamisesta ja motivaatiosta, olemassa olevasta datasta sekä kyvystä tuottaa innovaatioita. Yritysten tulisi tunnistaa ja tunnustaa työntekijöidensä osaaminen, jotta sitä pystytään hyödyntämään projekteissa mahdollisimman tehokkaasti. Yhtä tärkeää kuin se, että yritys tunnistaa työntekijöidensä taidot, on työkavereiden ja sidosryhmien tietoisuus ryhmän jäsenien taidoista. Tällöin pystytään hyödyntämään olemassa olevia kokemuksia ja jotkut ongelmat pystytään ratkaisemaan jo olemassa olevilla vastauksilla. (Juholin 2008, 174, 181.)

Yrityksiin muodostuu teknologisia kahvipöytiä, kun ihmiset ovat jatkuvasti tavoitettavissa ja tiedonliikkuminen on nopeaa. (Juholin 2008.) Esimerkiksi yritys X:ssä puhelimen ja sähköpostin lisäksi Skype on yksi useasti käytetty työkalu, kun yksi tai useampi ihminen pitää saada nopeasti kiinni. Nykyään kommunikaation kulkeutuminen on kiinni yhä enemmän teknologian toimivuudesta kuin mahdollisuudesta tavata henkilöitä kasvotusten ja esimerkiksi useat globaalit koulutukset tai toimittajatapaamiset järjestetään Skypen kautta verkkotapaamisena, jolloin kouluttaja ja koulutettavat eivät välttämättä koskaan tapaa kasvotusten. Viestinnän muutoksen vuoksi kahvipöytä on niin sanotusti verkossa perinteisen kahvipöydän sijaan. (Juholin 2008, 184.)

Kuten aikaisemmin mainittu, tiedonkulku on yrityksen kannalta erittäin tärkeää ja siihen tulisi panostaa niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Kun kriittinen tieto ei tavoita kohdettaan, pahimmillaan kommunikaatiokatkoksella aiheutetaan vakavaa haittaa. Esimerkkinä vuonna 2007 tapahtunut vesijohtoveden saastuminen Nokialla, kun vesi saastui likaveden päästyä hanaveteen. Kaupunki koki tiedotuksen olevan riittävä, kun siitä ilmoitetaan kaupungin verkkosivuilla. Kaikki alueella olevat henkilöt eivät kuitenkaan lukeneet verkkosivuja ja siten saaneet tietoa pilaantuneesta vedestä, mikä aiheutti tuhansien ihmisten sairastumisen. Edellä mainitussa kriisitilanteessa kaupungin olisi tullut tehdä kaikkensa, jotta kuntalaiset saavat tiedon saastuneesta vedestä, eikä jättää tiedonhakuja kuntalaisten vastuulle. Tiedonkulun parantamiseksi organisaatioissa tulisi tehdä selkeät vastuunjaot yrityksen henkilöstölle, kuka kertoo, kenelle ja missä tilanteessa sekä missä tilanteessa voin olettaa saavan viestin, ilman omaa aktiivisuutta. (Juholin 2008, 87-88.)

Marcus Ziemann on jakanut yrityksen viestintätarpeet viiteen eri kategoriaan, joita ovat:

1. Perustoimintojen tuki eli operatiivisten toimintojen vaatima tuki. Kommunikaatiota tarvitaan eri sidosryhmien välillä, jotta saadaan oikeat komponentit hankittua tuotteeseen tai palveluun ja tuote tai palvelu toimitettua asiakkaalle. (Ziemann 2008, s.4.)
2. Työyhteisön profilointi eli yrityskuvan rakennus. Viestinnän ja kommunikaation avulla luodaan yrityskuvaa ja pyritään pitämään positiivista imagoa yllä. (Ziemann 2008, s.4.)
3. Informointi. Yrityksellä tulee olla rakennettu viestintäkanavat siten, että organisaation tapahtumat ovat selkeästi viestitty niin sisäisesti omalle väelle, kuin ulkoisesti asiakkaille, sijoittajille ja muille asianosaisille. Esimerkiksi edellä mainittu Nokian saastevesi tapauksessa tämä kanava ei ollut tarpeeksi hyvin rakennettu yrityksessä. (Ziemann 2008, s.4.)
4. Kiinnittäminen eli henkilöstön sitouttaminen toimintatapoihin. Viestinnällä tulisi vaikuttaa henkilöstötoimintatapoihin, sillä mitä tehokkaampaa ja selkeämpää viestintä on, sen todennäköisemmin henkilöstö toimii halutulla tavalla. (Ziemann 2008, s.4.)
5. Sosiaalinen vuorovaikutus. Henkilöstö viestii ympäristönsä kanssa koko ajan niin verbaalisesti kuin nonverbaalisesti ja yrityksen olisi tärkeää luoda ilmapiiri, jossa kommunikaatio on avointa, koska silloin henkilöstö voi hyvin, mikä vaikuttaa positiivisesti myös yritykseen. (Ziemann 2008, s.4.)

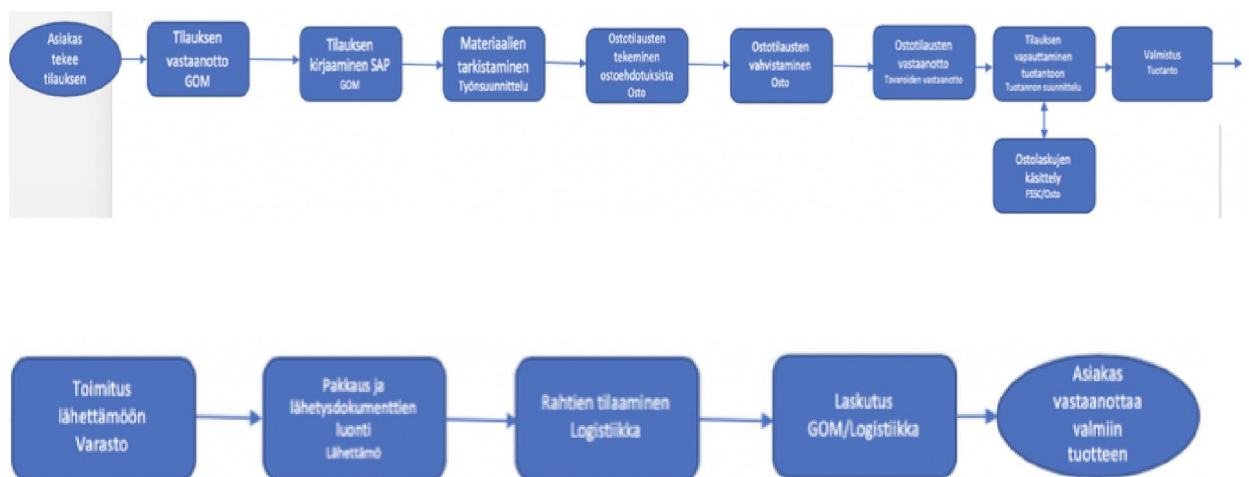
Tässä työssä paneudutaan yrityksen sisäiseen kommunikaatioprosessiin, Ziemannin määrittelemässä ensimmäiseen tasoon eli perustoimintojen tukeen. Tähän paneuduttiin sen kriittisyyden vuoksi, sillä kuten aikaisemmin on sanottu, tällä hetkellä järjestelmässä oleva datan arvo on matala. Tämä vaikuttaa henkilöstön kokemaan negatiiviseen kiireen tunteeseen, joka on huomattavissa selkeästi työilmapiirissä ja kahvipöytäkeskusteluissa, joissa oleva tieto henkilöstön kokemasta kiireen tunteesta harvoin tavoittaa johdon. Joustavan kommunikaation uskotaan vaikuttavan positiivisesti työtehtävien mielekkyyteen selvitystyön vähenemisessä, yrityksen saavan kilpailuetua datan laadun parantuessa, kun toimitus täsmällisyys paranee. Hypoteesina on että kommunikaatio-

prosessin selkeyttämiseen, päästään toiminnan keskittämällä ja järjestelmien vähentämällä.

Toinen syy aiheen valikoitumiselle on se, että yritys pääsisi reaktiivisesta viestinnästä proaktiiviseen viestintään ja että toimintatavat olisivat yhdenmukaiset, sillä käytännössä on variaatioita henkilöittäin. Tällä kehityksellä pyritään saavuttamaan tehokkaampaa ajankäyttöä suorittavalla tasolla ja sitä kautta saavuttamaan kustannussäästöjä.

2.3 Yritys X:n prosessi

Yritys X on raskasteollisuudessa toimiva globaali pörssiyritys, jolla on toimintaa lähes kaikilla mantereilla. Tässä työssä keskitytään yrityksen Hyvinkäällä sijaitsevaan raskaskomponenttitehtaan prosesseihin. Alla oleva prosessikaavio kuvaa yksinkertaisimmillaan valmistusprosessin ja siinä ei ole huomioitu organisaation kolmen tehtaan välistä yhteistyötä.



Kuvio 3. Yritys X:n prosessikaavio

Prosessi alkaa siitä, että asiakas, joka on joko sisäinen tai ulkoinen, tekee tilauksen tilausten käsittelylle. Tilausten käsittely eli GOM (Global Order Management) vastaanottaa tilauksen ja syöttää sen SAP-toiminnanohjausjärjestelmään. Tämän jälkeen työsuunnittelu tarkastaa materiaaliluettelon ja tekee tarvittaessa muutoksia komponentteihin, konsultoiden suunnittelua. Tämän jälkeen materiaalit vapautetaan ostoon, joka yksinkertaisimmillaan tekee ostotilaukset järjestelmässä olevien ostoehtotusten mukaan.

Seuraavassa vaiheessa ostot vahvistaa tilaukset toimittajien antamien päivämäärien mukaan ja tarvittaessa pyrkii neuvottelemaan toimitusajasta tai toimitustavasta. Esimerkiksi kiireellisissä tapauksissa laivarahti Kiinasta, voidaan ottaa myös lentona, jolloin toimitusaika lyhenee huomattavasti. Kun tavarat saapuvat tehtaalle, vastaanotto tekee tuotteille vastaanotot ja hyllyttää tuotteet varastoon.

Kaikkien komponenttien ollessa tehtaalla, tuotannosuunnittelu vapauttaa tilauksen tuotantoon ja tuotannon työntekijät aloittavat valmistuksen. Tuotteen valmistuttua se toimitetaan lähettämöön, jossa tuote pakataan ja lähetyksessä tarvittavat dokumentit tulostetaan. Logistiikka järjestää rahdit ja laskuttaa yhdessä tilausten käsittelyn kanssa tilauksen asiakkaalta.

Todellisuudessa yrityksen saamat tilaukset ovat hyvin asiakkailleen räätälöityjä ja ne sisältävät usein asiakaskohtaista suunnittelutyötä, mikä vaatii joustavuutta myös prosesseilta. Yrityksellä on myös neljä valmistavaa tehdasta, joita ovat sähkölaite-, vaihde-, tela- ja vaunuvalmistus, minkä vuoksi sisäisen kommunikaation tulisi toimia tarkasti, sillä kaikkien tehtaiden toiminta vaikuttaa toisiinsa, sillä viimeisessä vaiheessa eri tehtaiden valmistavat osat olisi tarkoitus kasata yhteen. Tämän vuoksi prosessien tulisi olla selviä ja yhdenmukaisia, koska puutteet tai erilaiset toiminta- ja kommunikatiokanavat aiheuttavat sekavuutta ja lisäävät selvitystyötä. Yritys ostaa myös tietyt työvaiheet alihankintana, mikä tekee muutoksia esiteltyyn perusprosessiin ja lisäävät painetta joustavalle tiedonvälitykselle.

2.4 Mitä on Lean?

Tässä kappaleessa esitetään Leanin teoria ja Leanin työkalut, joiden avulla päästään kiinni yritys X:n todelliseen ongelma-alueeseen. Tämän jälkeen esitellään ongelma-alueen aiheuttamia haasteita yritykselle.

2.4.1 Lean yleisesti

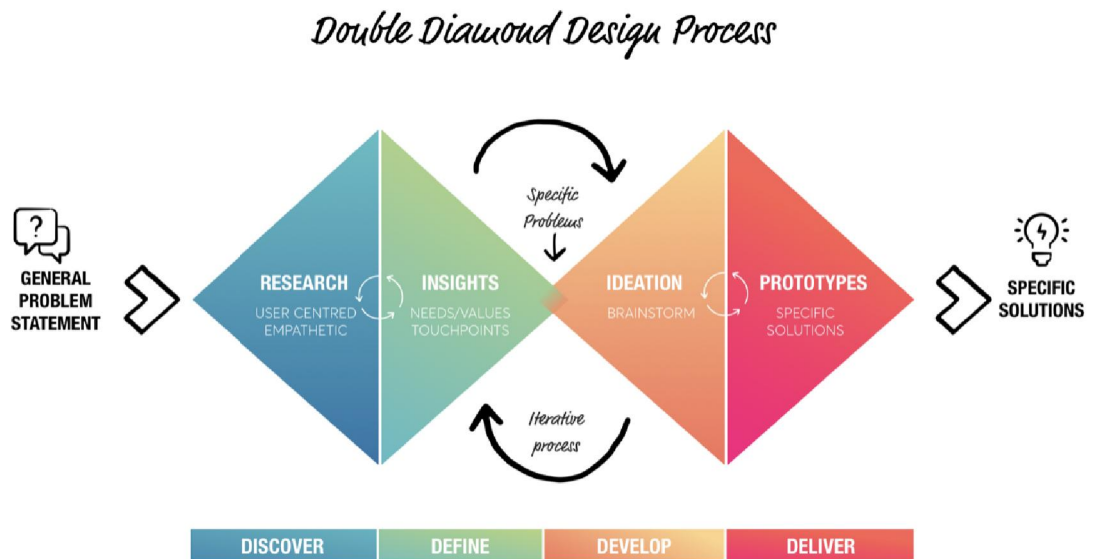
Kuten aikaisemmin työssä todettiin, Lean filosofian taustalla on hukan vähentäminen ja jatkuvan parantamisen malli eli kaizen. Lean-ajattelumallin avulla yritykset pyrkivät tuottamaan täydellistä laatua asiakkailleen. Tähän päästään jatkuvalla parantamisella kolmessa eri ulottuvuudessa, joita ovat hukan vähentäminen, arvon parantaminen ja henkilöstön sitouttaminen. Yritysten on tärkeää muistaa, että lopulta asiakas on se, joka määrittelee yrityksen arvon ja yrityksen tulee ohjata toimintoja asiakkaan toiveita ajatel-

len. Yritysten tulee pyrkiä saavuttamaan enemmän vähemmällä varoilla ja tämä onnistuu prosessin kriittisellä tarkastelulla, onko jokin työvaihe tarpeellinen lopputuloksen kannalta. (Bicheno & Holweg 2016, s.1.)

Leanin ajatusmalliin on kehitetty tuplatimantti-prosessi, jolla kehitetään yrityksen toimintaa. Tarkoituksena on laajentaa toimintamallien mahdollisuutta ja analysoida näitä, jonka jälkeen keskitetään ajatus yhteen ajatuksista ja lähdetään kehittämään kyseistä ajatusta. Tämä tehdään sen vuoksi, että liian kapea ajattelumalli alussa voi johtaa turhaan työhön, mikäli ensimmäinen ajatus ei ollutkaan oikea. (Bicheno ym. 2016, s.3; Chimero 2018.)

Tuplatimantissa on neljä kohtaa, joita ovat tutkimus, näkökulmat, ideointi ja prototyyppi. Ensimmäinen osa ensimmäistä timanttia eli tutkimus tulisi toteuttaa käyttäjien keskuudessa, sillä usein käyttäjillä on parhaat ajatukset toimivasta toimintatavasta. Muutos myös tehdään heidän keskuudessa, minkä vuoksi henkilöstön osallistaminen on tärkeää. Tällä myös vähennetään muutosvastarintaa ja siten parannetaan todellisen muutoksen mahdollisuutta. (Bicheno ym. 2016, s.3; Chimero 2018.)

Toinen kohta on ongelman määrittely, joka vaatii oivalluksia, jotka perustuvat yrityksen tarpeisiin ja arvoihin. Tämän jälkeen siirrytään toiseen timanttiin, jossa ensimmäinen kohta on kehittäminen, joka perustuu ideointiin ja erilaisiin vaihtoehtoihin. Kun näiden perusteella on valittu yksi toimintamalli, siirrytään toisen timantin toiseen kohtaan, joka on toimittaminen eli toiminnan testaus ja prototyyppien kehitys. Tämän ollessa valmis, saadaan selkeä ratkaisu ongelmaan. Tuplatimantti-prosessista kuvio alla. (Bicheno ym. 2016, s.3; Chimero 2018.)



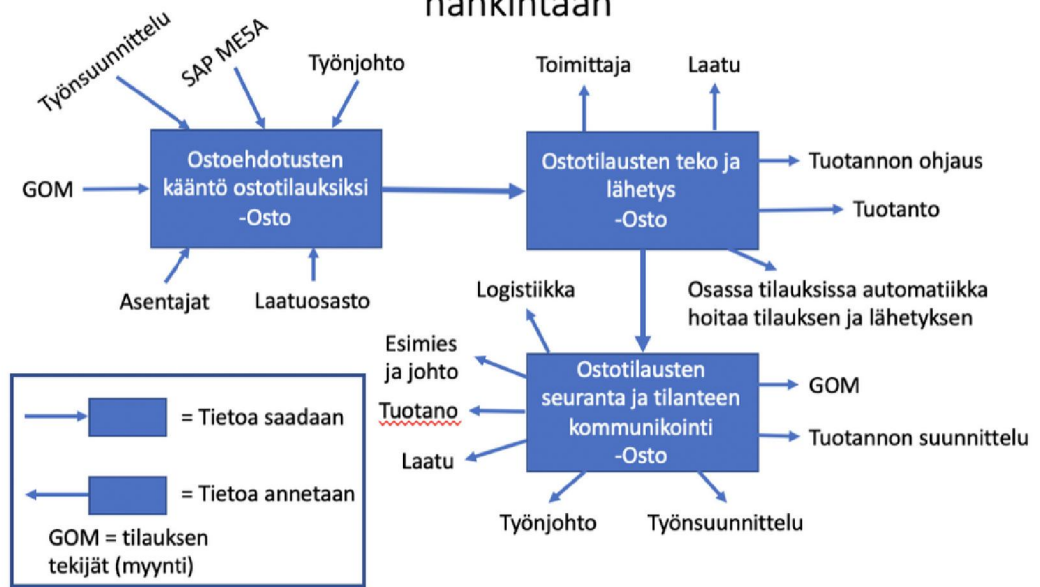
Kuvio 4. Tuplatimantti-prosessi. (Chimero 2018.)

2.4.2 Ongelman määrittely -viestintä hankintaosastolla

Lean Six Sigma periaatteen mukaan ongelman määrittely on tärkeää, sillä yritysten tulee valita jokin tietty projekti olemassa olevien projektien joukosta, tämä on myös tuplatimantti-prosessin lähtökohta. Määrittelyssä voidaan käyttää joko kvantitatiivisia eli määrällisiä menetelmiä tai kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä. Lean Six Sigmassa on kehitetty kalanruotomalli, joka on laadullinen menetelmä ja perustuu aivoriihen tuloksiin. Menetelmä on saanut nimensä koska sen muoto muistuttaa kalanruotoa. Diagrammiin listataan kategorioittain eri syitä virheellisistä toimista ja lopulta saadaan esille todellinen juurisyy. (Jacobson & Johnson 2017, s.140, 142.)

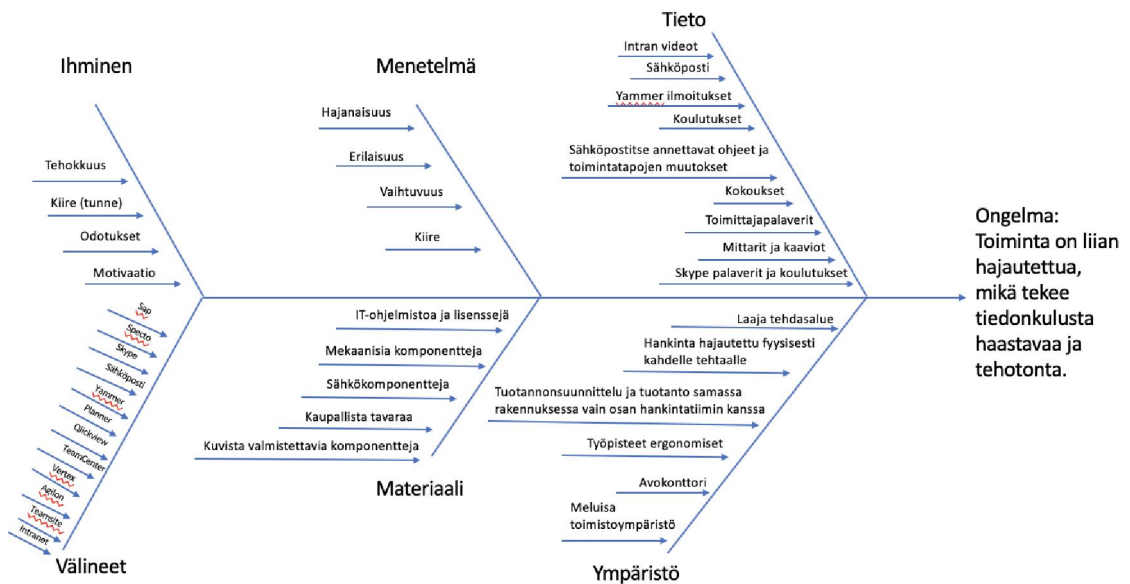
Kalanruotomallin määrittely alkaa kommunikaatiokanavien määrittelystä, jota varten on luotu erillinen kaavio. Ostoehtotuksia tulee työsuunnittelusta, Sapin kautta, työnjohdolta, tilausten käsittelystä eli GOM:lta, asentajilta ja laatuosastolta. Tämän jälkeen, kun ostotilaus on tehty, se lähetetään toimittajalle, mutta toisinaan tilauksen teosta tulee myös ilmoittaa samoille henkilöille, joilta viesti on tullut. Seurantavaiheeseen liittyy eniten kommunikaatiota, sillä ydintoimintojen tuotannon ja myynnin lisäksi viestintää suoritetaan johdolle sekä logistiikalle. Hahmotelma hankinnan viestinnästä alla:

Case yritys X Mistä tietoa tulee/menee liittyen hankintaan



Kuvio 5. Ostotilaukseen liittyvät viestintä

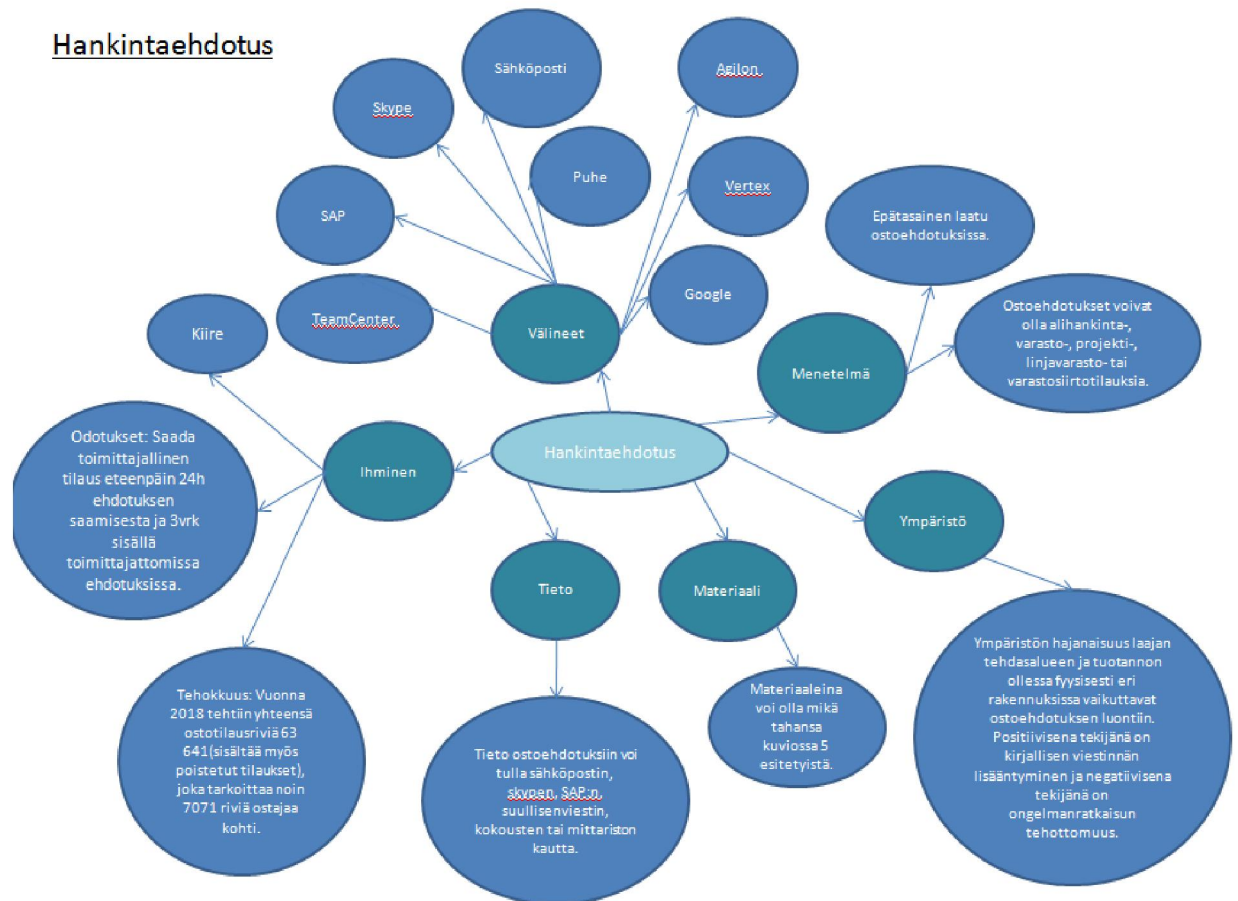
Hahmotelman ja toimintaympäristötietämyksen perusteella saatiin mallinnettua seuraava kalanruotomalli:



Kuvio 6. Kalanruotomalli

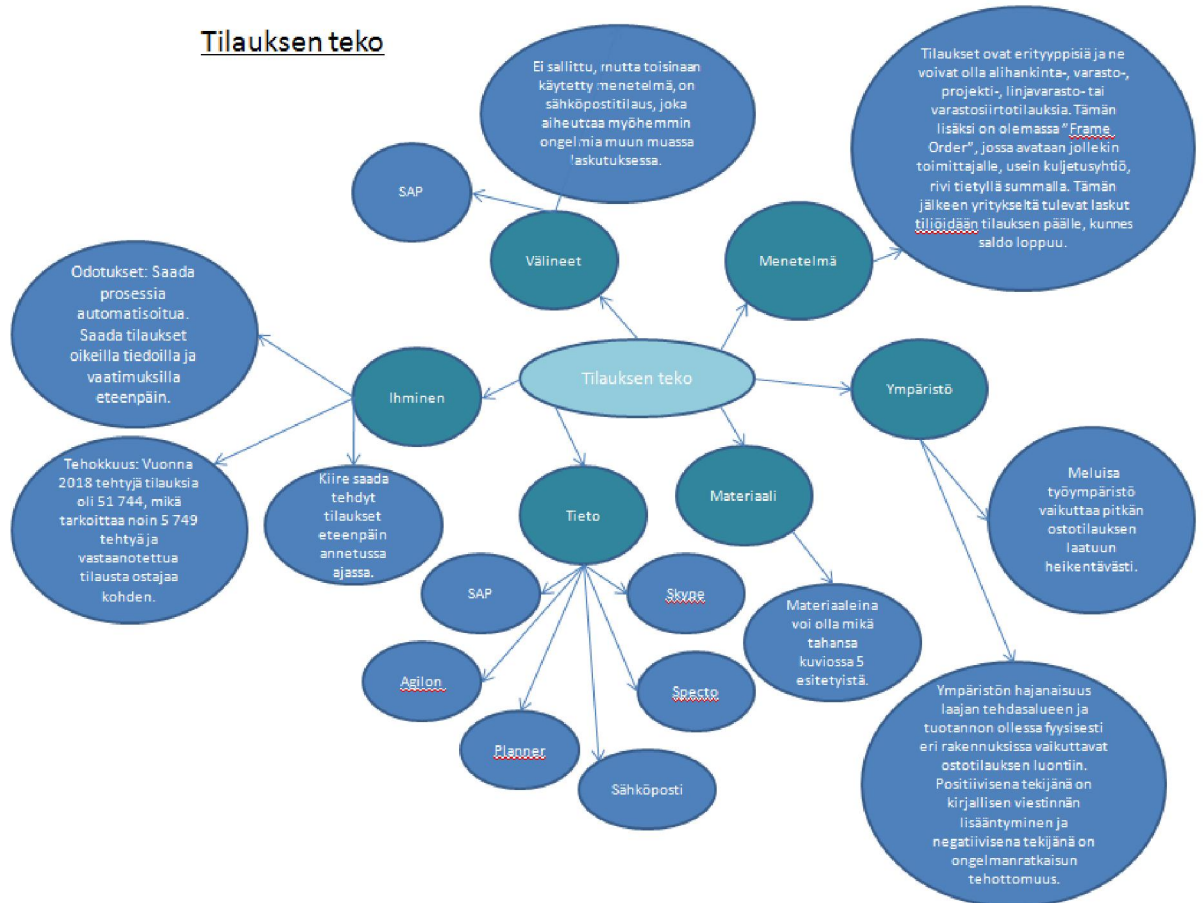
Kalanruotomallin avulla löydettiin toiminnan haaste, joka on sen yrityksen toiminnan hajanaisuus, mikä vaikeuttaa viestintää. Yrityksellä on useita ulkoisia järjestelmiä ja tietoa jaetaan monella eri tavalla ja useissa kanavissa. Tämä vähentää kommunikaation hallinnan mahdollisuutta. Monikanavaisessa yrityksessä, henkilöstölle tulee ohjeistaa selkeästi, mitä tietoa löytää mistäkin kanavasta ja milloin. Toinen vaihtoehto, joka on yritys X:n tämän hetkinen tilanne, on henkilöstön hiljainen tieto, jolloin aikaisempiin kokemuksiin perustuen henkilöt osaavat hakea haluamaansa tietoa.

Tarkasteltaessa kuviota 5 ostotilaukseen liittyvästä viestinnästä, voidaan jakaa alue kolmeen eri tekijään, joita ovat hankintaehdotus, tilauksen teko ja seuranta. Kalanruotomalliin vertaamalla näitä kolmea ryhmää saadaan alla olevat ajatuskartat:

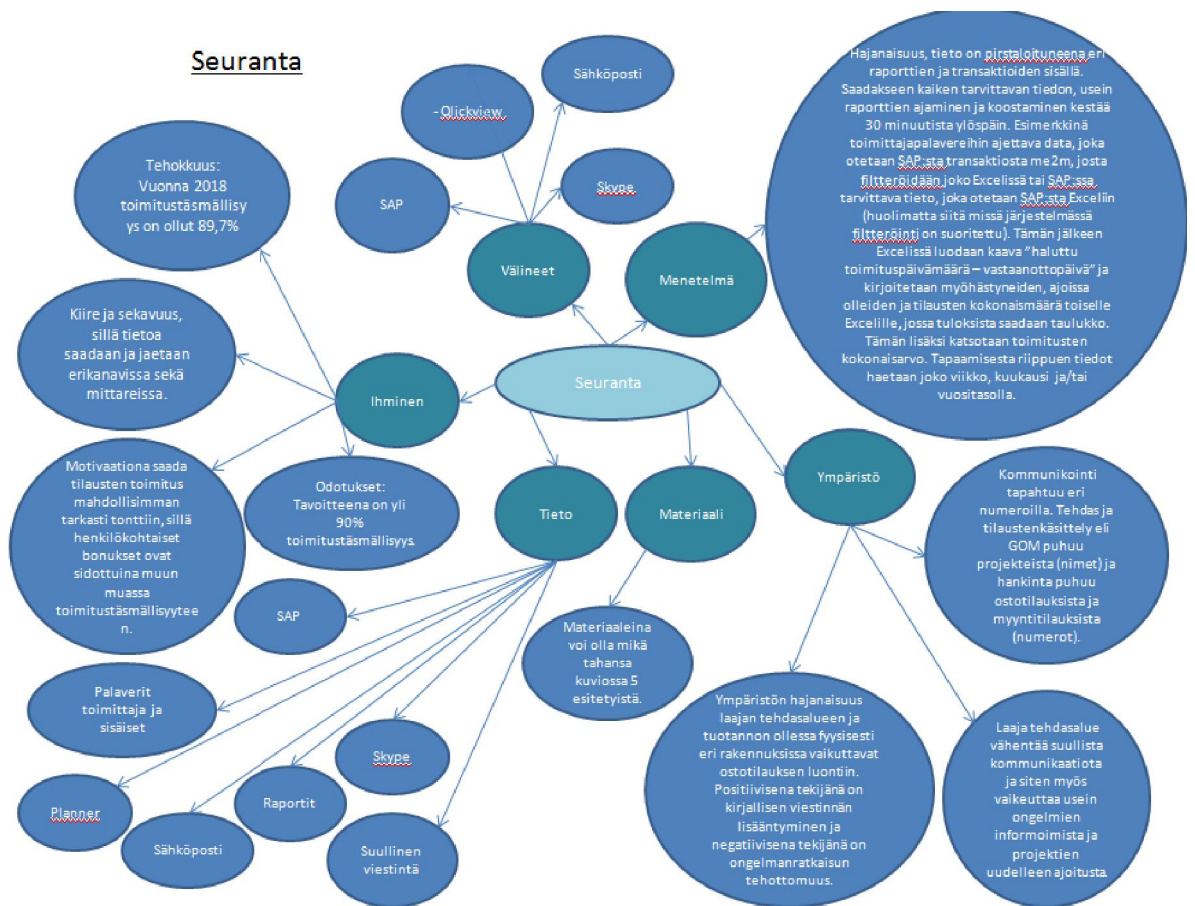


Kuvio 7. Hankintaehdotus

Tilauksen teko



Kuvio 8. Tilausten teko



Kuvio 9. Seuranta

Suurimmat haasteet ovat ostoehtotusten teossa ja ostotilausten seurannassa. Juurisyyn ollessa "Toiminta on liian hajautettua, mikä tekee tiedonkulusta haastavaa ja tehotonta." (Bicheno ym. 2016; s.1.) Suurimmat ongelmat ovat tilausten seurannassa, sillä yrityksellä ei tulisi olla käytössä järjestelmiä, joihin ei voida luottaa. Tämä ongelma on kuitenkin jo huomattu ja se on selvityksessä järjestelmäomistajalla. Sen jälkeen päästään tutkimuskysymykseen "Miten tieto kulkee organisaatiossa mahdollisimman tehokkaasti?" ja Leanin ajatusta tukien "Miten tieto liikkuu mahdollisimman vähällä, mahdollisimman laajalle?"

2.4.3 Tutkimus ja ongelman määrittely, Tilauksen seurannan haasteet

Tällä hetkellä hankintaosaston päällikön toimesta on linjattu, että ne tuotteet, jotka ostetaan projektikohtaisesti ja siten vaikuttavat tilauskohtaisesti tuotantoon, tulee kommunikoida tuotannosuunnitteluun, mikäli tilaus vahvistetaan myöhäisemmäksi kuin alkuperäinen tarve. Käytännössä organisaatiossa on kolme eri tuotannon suunnittelijaa ja silloin kun ostajalla on tiedossa suoraan, kenelle viesti tulee laittaa sähköpostin kir-

joittamiseen, menee noin 1,15 minuuttia. Ajan kesto on mitattu testiviestien kellottamisella, josta saatiin käytetty aika. Viimeisen 12 kuukauden aikana kyseisiä rivejä on ollut 1 788, mikä ei vastaa todellisuutta täysin, sillä vertailu on tehty laskennallinen päivä verrattuna vahvistettuun päivään ja laskennallinen päivä muutetaan siinä tapauksessa, kun myöhästymä hyväksytään. Käytännössä toimittajan myöhästymä hyväksytään, kun pyynti on tuotteen toimitusajan sisällä tai myöhästymällä ei ole tuotannollisia vaikutuksia. Vuoden sisällä on vastaanotettu 7 227 tilausta, joilla ei ole ollut järjestelmään syötettyä vahvistusta, minkä on myös vaikuttanut pyyntiä myöhäisempien vahvistusten määrään.

Vahvistamattomista riveistä myöhässä on ollut 3 876 riviä ja koska nämä olisi todennäköisesti myös vahvistettu jättämään, lisätään luku 1 788 riviin, jolloin saadaan 5 664 kommunikoitavaa riviä. Ajallisesti hankintaosasto käyttäisi 6 513,6 minuuttia vuodessa työajastaan sähköpostiviestin lähettämiseen tuotannonsuunnittelijalle. Kun luku jaetaan tiimissä olevan yhdeksän ostajan kesken, yksi ostaja käyttää 723,73 minuuttia viestintään ja kun ostajan keskipalkka palkkadata.fi:n mukaan on 3 280€ kuukaudessa (minuuttipalkka on 0,33€) vuodessa yritys käyttää 238,83€ ostajaa kohti eli tiimin kustannukset ovat 2 149,48€. (Palkkadata, 2018) Tämä on tilanne optimaalisessa tilanteessa, todellisuudessa viestin kirjoittaminen ja tiedon hakeminen siihen avoimena olevasta datasta kestää noin viisi minuuttia. Tällöin vuodessa käytettäisiin aikaa myöhässä olevien rivien kommentointiin 28 320 minuuttia eli 472 tuntia, joka tekee 9 345,60€. Tutkimuksessa puhutaan kuitenkin optimaalisesta tilanteesta, jotta saadaan vähimmäisedut tuotua esille.

Tämän lisäksi myöhässä olevia tilauksia seurataan useilla eri raporteilla, joita ostajat täyttävät ja kokoavat vastaukset joko raportteihin tai lähettävät vastauksistaan erillisiä sähköposteja. Viikolla 50 seurattavia ja kommentoitavia rivejä on ollut kolmen käytetyimmän taulukon mukaan 1032, jolloin vuodessa rivejä olisi ollut 53 664, joista 17 836 olisi ollut myöhästyneitä rivejä ja vaatineet kommunikaation myös toimittajan suuntaan. Kun sähköpostin kirjoittamiseen menee keskimäärin 1,15 minuuttia optimitalanteessa, eli kommunikoitavat tiedot ovat suoraan esillä, tällä hetkellä hankintatiimi käyttää myöhässä olevista tilauksista viestimiseen 61 713,6 minuuttia eli 20 365,49€ vuodessa sisäiseen viestintään ja tämän lisäksi 20 511 minuuttia eli 6 768,76€ ulkoiseen viestintään. Kaiken kaikkiaan vahvistuksesta myöhästyvien projektitilausten sekä myöhästyvien tilausten ulkoiseen ja sisäiseen viestintään hankintaosasto käyttää 88 738,2 minuuttia, mikä on euroissa 29 283,73€ palkkakuluja. Käytännössä hankintaosasto ei

tällä hetkellä kykene kommunikoimaan kaikesta ja se vaikuttaa osaltaan toimitustsmällisyyteen, sillä tuotanto ei kykene suunnittelemaan omaa toimintaansa perustuen todelliseen tietoon ja tämän vuoksi se saattaa vahvistaa liian optimistisia toimituspäiviä.

Yhteenvedona hankintaosastolta odotetaan tehokasta kommunikaatiota poikkeustilan-teissa, joita ovat myöhästyvät tai uudelleen ajoitettavat rivit. Nämä ovat tärkeitä sillä kommunikaatioketjun katketessa, projektit viivästyvät, mikä vaikuttaa negatiivisesti yri-tyksen liikevaihtoon ja yrityskuvaan sekä pahimmillaan aiheuttaa satojen tuhansien eurojen myöhästymissakot. Tärkeyden vuoksi toimitustsmällisyyttä ja myöhässä ole-via tilausrivejä seurataan useilla eri raporteilla sekä tuotannosuunnittelun sähköposti-kyselyillä, mutta kuten yllä olevat mittaukset osoittavat, kommunikaatio on tällä hetkellä tehotonta ja käytännössä kaiken informointi on haastavaa, sillä kommunikaatioon tarvit-tava laskennallinen aika on niin suuri. Myös oikean tiedon tavoittaminen on haavoittu-vainen ja useimmissa tilanteissa se ei tavoita sitä tarvitsevia henkilöitä.

Ostajalta saatetaan myös kysyä yhdestä rivistä monessa eri kanavassa sekä useilla raporteilla ja aina kun hän palaa jo selvitettyyn tai selvityksessä olevaan riviin, työaikaa käytetään tehottomasti. Tällä hetkellä suuri riski on myös siihen, että hankintaosasto ei pysty reagoimaan tilanteisiin tarpeeksi nopeasti, sillä tiedonsaanti myöhässä olevista riveistä ei ole yksiselitteinen, vaan tiiminjäsenet käyttävät omia tiedonhankintamuotoja ja olemassa olevista raporteista tarkistaa itselleen sopivimmat, minkä takia olemassa ei ole yhtä kaikkien täydentämää raporttia vaan useita keskeneräisiä.

2.4.4 Ideointi - Kommunikaation siirtäminen toiminnanohjausjärjestelmään

Viestintä suunnitellaan yleensä kolmella eri tasolla, joita ovat strateginen, taktinen ja operatiivinen taso. Strategisella tasolla määritellään yrityksen viestintästrategia, jossa käsitellään esimerkiksi viestinnän tehtäviä, periaatteita, tavoitteita ja viestinnän tyyliä sekä miten eri kohderyhmille viestitään. Tämän lisäksi yritys määrittelee viestinnässä käytettäviä resursseja. Tämä on usein yrityksen johdon vastuulla ja he jalkauttavat sen eteenpäin. Taktinen taso määrittelee viestintästrategian mukaiset toimintasuunnitelmat, jossa huomioidaan muun muassa kausisuunnitelmat, erilaiset hankkeet joihin yritys osallistuu, kuten messut sekä yrityksen järjestämät kampanjat. Toimintasuunnitelmas-sa myös aikataulutetaan yrityksen viestintätoimet ja tästä ovat usein vastuussa yrityk-sen viestintäyksikkö tai pienemmissä yrityksissä viestinnästä vastaava henkilö. Toimin-tasuunnitelmasta seuraava taso on käytännönviestintä, joka toteutetaan operatiivisella

tasolla. Käytännön viestinnän tulisi olla yhteydessä viestintästrategiaan ja toimintasuunnitelmaan, mikäli nämä on jalkautettu yrityksessä tehokkaasti ja tieto on operatiivisesta työstä vastaavien saatavilla. Käytännönviestintään kuuluu päivittäiset yhteydenotot ja viestinnän tuotokset. (Ziemann 2008, s.6.)

Viestinnän voi nähdä myös riskienhallintana, jolloin käytetään samoja kolmea tasoa kuin aiemmin eli strategista, taktista ja operatiivista tasoa. Tämä tehdään, jotta pystytään näkemään kaikki osa-alueet kokonaisuutena. Alla kuva Outi Niemisen artikkelista ”Miten saada jotain tolkkua riskienhallinnasta?”, jossa hän hahmottelee riskitasot pyramidin eri osa-alueina.

Yrityksen kokonaisvaltainen riskienhallinta voidaan jäsentää kolmeen itsenäiseen tasoon, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

1.

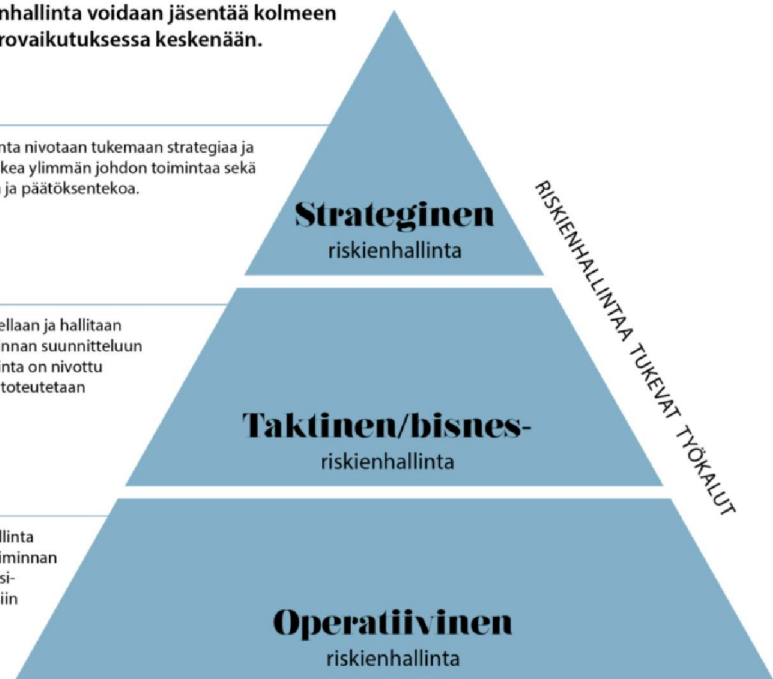
Strateginen riskienhallinta -tasolla riskienhallinta nivotaan tukemaan strategiaa ja strategisia tavoitteita. Sen tarkoituksena on tukea ylimmän johdon toimintaa sekä merkittävien strategisten linjausten arviointia ja päätöksentekoa.

2.

Taktinen/bisnesriskien hallinta -tasolla tarkastellaan ja hallitaan yrityksen (juoksevaan) liiketoimintaan ja toiminnan suunnitteluun sekä organisointiin liittyviä riskejä. Riskienhallinta on nivottu osaksi yrityksen johtamisen vuosikelloa ja sitä toteutetaan toistuvana prosessina.

3.

Operatiivinen riskienhallinta -tasolla riskienhallinta on määrämutoista ja siinä keskitytään liiketoiminnan jokapäiväisiin haasteisiin. Tarkasteltavien ja käsiteltävien riskien lukumäärä on suuri ja prosessiin kohdistuu vaatimuksia tehokkuudesta ja jäljitettävyydestä.



Kuvio 10. Riskienhallinta. (Nieminen 2017.)

Kappaleessa yksi esiteltiin yritys X:n haasteita operatiivisella tasolla ja viestinnän sekä riskienhallinnan kehityksen tulisi tapahtua tasolla, sen laajuuden vuoksi. Operatiivisella tasolla käsitellään laajasti yrityksen toimintaan vaikuttavia tietoja, minkä vuoksi riskit toimimattoman tietoliikenteen osalta ovat suuret. Esimerkiksi tuotannosuunnittelun ja oston kommunikaatiohaasteet voi aiheuttaa massiivisia osapuutoksia, väärän tavarankuljetusta niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Kaikki nämä tilanteet aiheuttavat tappiota yrityksen tulokseen. Näitä riskejä on tunnistettu ja tarkemmin käsiteltävä aihe on kommunikaation parantaminen projekteissa.

Kommunikaation parantamista varten yrityksessä oli kaksi tutkimusta aiheesta, joissa perustettiin uusia ulkoisia järjestelmiä. Näihin järjestelmiin päädyttiin, sillä ei uskottu toiminnanohjausjärjestelmän kykyyn käsitellä ja esittää tietoa tehokkaasti. Tutkimuksissa ei kuitenkaan otettu huomioon Osmo Wiion viestinnän soviteteoriaa, jonka pääajatuksena on ”...viestintä on riippuvainen viestintätapahtumasta ja sen kytkeytymisestä järjestelmän sisäisiin tekijöihin ja järjestelmätoimintaympäristöön. Erilaisissa tilanteissa nämä kytkennät ovat erilaisia ja aiheuttavat erilaisia sovituksia, joilla viestinnän tapahtuma sovitetaan tilanteen määräämiin soviterajoihin.” Kun teoriaa sovelletaan tilanteeseen, ulkoisten järjestelmien arvo on yhtä suuri kuin sinne syötettävä tieto. (Noukka 2017; Pietilä 1979, s.34.)

Usein ulkoiset järjestelmät vaativat samojen tietojen syöttämistä, jotka löytyvät valmiiksi yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä, josta tiedot myös usein otetaan. Tällöin ulkoisten järjestelmien tehtävänä on toimia visuaalisena kuvaajana tai tietojen kokoojana, mutta niiden heikkous on sinne syötettävän datan laatu ja datan syöttämiseen käytettävä aika. Palkansaajajärjestö Pardia teki jäsenilleen tutkimuksen, joka paljasti että 81% työstä vaatii enemmän uuden tiedon omaksumista ja työtehtävien alue on laajentunut 74%.

Usein kiireen tuntu johtuu töiden huonosta organisoinnista ja tehtävämäärässä. Tällaisessa tilanteessa henkilöstö ei ole valmis vastaanottamaan uutta järjestelmää, joka tulee opetella ja työtehtävät lisääntyvät sinne syötettävän tiedon muodossa, minkä vuoksi ulkoisen järjestelmän data on heikkoa. Usein uusiin järjestelmiin järjestetään heikosti koulutusta, sillä näiden nähdään olevan suppeita kokonaisuuksia, jotka yksilö voi helposti omaksua. Kiireen keskellä uuden järjestelmän omaksuminen usein koetaan turhaksi ja järjestelmää täytetään koska esimies tai muu ympäristö käski, ilman että käsitetään uuden järjestelmän ydintarkoitusta ja hyötyjä. Tämä heikentää tulosten luotettavuutta, mikä romahduttaa järjestelmän.

Tutkimuskysymyksenä oli ”Miten tieto kulkee organisaatiossa mahdollisimman tehokkaasti?” ja toisena ajatuksena ”Miten tieto liikkuu mahdollisimman vähällä, mahdollisimman laajalle?”, nyt kun ollaan toisen timantin ensimmäisessä kohdassa eli ideointivaiheessa, tarkastellaan yrityksen toimintatapojen vaihtoehtoja realistisesti. Yrityksen tulee löytää toimintatapa, jossa tiedon syöttäminen ei vaadi lisätyötä ja tiedon tulisi päätyä sitä tarvitseville vaivattomasti. Tämän vuoksi vaihtoehdot ovat tiedon hakeminen Qlickviewstä, joka hakee automaattisesti tiedon SAP:sta, toinen vaihtoehto on

SAP:ssa kehitettävät makrot, jotka hakisivat automaattisesti tiedot ostajien sähköposteista perustuen ostotilausnumeroihin ja kolmas vaihtoehto on kehittää olemassa olevan Excel-taulukon kopiota SAP:ssa ja luoda sitä mallintaen uusi SAP-transaktio. Eri vaihtoehtoja vertaillaan SWOT analyysin perusteella, sillä se on visuaalinen tapa analysoida vaihtoehtojen vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia. SWOT-analyysia käytetään usein osana kehityshankkeita ja niiden arviointia. (Pickton & Wright 1998.)

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visuaalinen järjestelmä - Tiedon helppo siirto Excelliin - Helppo käyttää 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ulkoinen järjestelmä - Ei päivity reaaliajassa - Vapaantekstin syöttäminen ei onnistu - Oikeuksien jakaminen raporttikohtaisesti
<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Epäluotettava - Järjestelmän huono maine henkilöstön keskuudessa - Päivitysten epäonnistuminen 	<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Raportin koostamiseen käytetty aika vähenee - Tiedot koottu yhteen paikkaan

Kuvio 11. Vaihtoehto 1, Tietojen jakaminen Qlickviewssä

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poistaa manuaalista työtä - Tiedon toistamiseen kirjoittaminen jäisi - Tiedonkulun automatisointi 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konsultointi lakiosastolta onko työntekijän yksityisyyttä loukkaavaa tai laitointa
<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tilausnumeroiden oikea tunnistaminen - Oikean tiedon kopiointi - Tietoturva - Onko teknologia tarpeeksi kehittynyttä 	<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Raportin koostamiseen käytetty aika vähenee - Tiedot koottu yhteen paikkaan - Tietojen keräämiseen ei tarvitse käyttää aikaa - Toiminnan tehostuminen

Kuvio 12. Vaihtoehto 2, SAP makrot

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tieto löytyy yhdestä paikasta - Kommunikaatioprosessi on selkeä ja yhdenmukainen - Henkilöstö tietää mistä tietoa löytyy 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prosessin toimivuus on riippuvainen kaikkien toimijoiden sitoutumisesta - Prosessin toteuttamiseen tulee luoda uusi SAP transaktio - Riippuvaisuus järjestelmäkehittäjistä
<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - ERP:ssä oleva data ei ole validia tai siihen ei luoteta - Osa henkilöstöstä ei omaksu luotua prosessia, mikä aiheuttaa prosessin toimimattomuuden - Saadaanko muutoksella katettua kaikki tarpeet 	<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Raporttien määrä vähenee - Kyselyiden määrä vähenee - Aikaa pystytään käyttämään tehokkaammin - Sähköpostien määrä vähenee, jolloin viestien luettavuus paranee

Kuvio 13. Vaihtoehto 3, transaktion kehitys

Kun vertaillaan yllä olevia vaihtoehtoja, niin ensimmäinen vaihtoehto jätetään pois, sillä tavoitteena on saada kaikki toiminnot yhden järjestelmän alle. Tämä ei toistaiseksi ole mahdollista, mutta sitä kohti tulisi pyrkiä. Lisäksi Qlickview:n järjestelmävalvoja istuu fyysisesti Saksassa, minkä vuoksi kehitysprojekti olisi raskasta ja hankala toteuttaa sen tuottamiin etuihin nähden.

Toinen vaihtoehto olisi toteutuessaan kaikista tehokkain ja varmin, sillä siinä jätettäisiin inhimilliset tekijät pois, jolloin robotiikka pystyisi väsymättä hakemaan ja tuottamaan

tietoa tarvittaviin paikkoihin. Ongelmana on vaihtoehdon vaatima teknologian tuntemustaso, johon yritys on investoinut, mutta matalammalla tasolla. Todennäköisesti lain niin sallissa, vastaavanlainen kehitys on mahdollista tulevaisuudessa.

Kolmanteen vaihtoehtoon päädyttiin sen vuoksi, että onnistuessaan se vastaisi tutkimuskysymyksiin ”Miten tieto kulkee organisaatiossa mahdollisimman tehokkaasti?” ja ”Miten tieto liikkuu mahdollisimman vähällä, mahdollisimman laajalle?”, mutta ei vaadi vielä liian suurta kehitystyötä.

Transaktio vastaa tutkimuskysymyksiin siksi, että transaktio antaa pohjan järjestelmässä tapahtuvalle kommunikaatiolle, jolloin kommunikaatioprosessissa pystytään poistamaan ulkoisia viestejä ja raportteja. Tämä tukee Lean-ajatusta minimoinnista ja yksinkertaistamisesta. Toiminnan tehostuminen tulee työntekijöiden aikasäästöistä, sillä heidän ei tarvitse hakea mihin kommunikaatio on syötetty tai mihin se tulee syöttää vaan prosessi on selkeä ja yksiselitteinen. Toimittajalta saatu tieto syötetään transaktioon, josta se on haettavissa.

Transaktio toimii käytännössä siten, että ostaja pystyy hakemaan omalla henkilökohtaisella ostajatunnuksellaan tekemänsä ostotilaukset, jotka taustalla toimiva automaattinen tarvelaskenta ajo on merkinnyt. Merkintä syntyy kun tuotannon tarve on aikaisempi kuin ostotilauksen saapumispäivä. Mikäli ostotilausta ei ole vahvistettu ja pyydetty toimitusaika on menneisyudessa automaattinen ajo katsoo tilauksen saapumispäiväksi kuluvan päivän. Automaattisessa tarvelaskennassa merkitään myös tilaukset joiden tarve on hävinnyt ja rivi tulisi peruuttaa. Tuotannonsuunnittelija pystyy hakemaan rivit tehtaittain ja saamaan siten kokonaiskuvan ja informaation tilausten tilanteesta.

Toiseen kysymykseen tiedon välittymisestä mahdollisimman laajalle, transaktion luonti vastaa, sillä tieto on kaikkien sitä tarvitsevien saatavilla SAP:ssa, jolloin prosessi ei ole niin haavoittuvainen henkilöstön sairastuessa tai lomien aikana. Tämä johtuu siitä, että tieto ei ole vain henkilöiden sähköposteissa tai muissa määrittelemättömissä paikoissa, kuten TeamSitelä tai tietokoneen kansioissa vaan yhteisesti sovitussa ja prosessissa määritellyssä paikassa. SAP:ssa oleva tieto on kaikkien transaktion käyttöoikeuden omaavien saatavilla eli tarvittaessa sitä voi hakea operatiivisten toimijoiden lisäksi esimiehet ja päälliköt. He puolestaan voivat raportoida tuotteiden tilanteesta sitä tarvitseville henkilöille, kuten johtoryhmälle. Tällä tavoin yhdestä paikasta saatu tieto levittäytyy läpi organisaation.

3 Prosessin kehittäminen

Tässä kappaleessa esitellään vielä kappaleessa 2 täsmennetyt tutkimuskysymykset. Sen lisäksi kappaleessa käydään läpi, miten hankintaosaston ja tuotannosuunnittelun välistä kommunikaatiota voitaisiin kehittää, jotta kommunikaatioprosessin vastavuoroisuutta saataisiin tehostettua ja mitä muutoksen läpivienti vaatisi organisaatiolta.

3.1 Tutkimuskysymykset ja mittaus

Kuten aikaisemmassa kappaleessa on mainittu, toimintatutkimuksen tarkoitus on vastata kysymyksiin: ”Miten tieto kulkee organisaatiossa mahdollisimman tehokkaasti?” ja ”Miten tieto liikkuu mahdollisimman vähällä, mahdollisimman laajalle?”, jotka perustuvat Lean filosofiaan. Tutkimuskysymysten määrittelyn jälkeen jokaisen muutokseen liittyvän toiminnan tulisi perustua näihin kysymyksiin.

Tutkimuksen onnistumista arvioidaan toimitustäsmällisyyden parantumisella ja siten tarvittavan kommunikaation vähenemisellä. Tätä mittaus tapaa käytetään sen vuoksi, että kun kommunikaatio on sujuvaa ja myöhästymiset saadaan kommunikoitua tuotannosuunnitteluun, myös ajoitusten tarkkuus paranee ja se vaikuttaa suoraan toimitustäsmällisyyteen.

Toinen mittari on peruutettujen tilausten lisääntyminen. Inhimillisten tekijöiden vuoksi, virheellisiä tilauksia syötetään järjestelmään, mutta koska tämän luvun ajatellaan olevan suunnilleen vakio henkilöstön pysyessä samana, niin peruutusten lisääntymisen voidaan olettaa johtuvan kommunikaation parantumisesta. Tämä tarkoittaa sitä, että osto-osasto saa viestin tuotannon tarpeen peruuntumisesta ennen kuin toimittaja on ehtinyt toimittamaan tuotteen ja suostuu vielä tilauksen perumaan.

Kommunikaation ollessa vaikutin asioiden tapahtumiseen, mutta ei suora syy-seuraus-tekijä, mittarit eivät ole liitoksissa ainoastaan kommunikaation paranemiseen vaan tuloksiin vaikuttaa myös muut toimet, minkä vuoksi mittareista näkee, onko vaikutus ollut positiivinen vai negatiivinen, mutta täydellistä rahallista hyötyä ei pystytä laskemaan.

3.2 Prosessiin vaadittavat resurssit

Talouslehden artikkelissa ”Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat” Marjut Tervola (2008) toteaa, että yritysten on tärkeää huomioida viestintä yhtenä työtehtävänä, josta

tulee ottaa vastuuta ja johtaa. Tärkeää on, että esimiehet sitoutuvat yrityksen viestintään, minkä vuoksi kommunikaatiota kehitettäessä on tärkeää saada esimiehet kehityksen taakse ja tukemaan muutosta. Ilman esimiesten tukea, muutoksen omaksuminen ja käyttöönotto jää työntekijöiden oman omaksumisen varaan, mikä yleensä johtaa siihen, ettei kehitystä saada implementoitua osaksi päivittäisiä rutiineita. Esimiesten tehtävä kommunikaatiomuutoksen läpiviennissä, on johtaa esimerkillä ja tarvittaessa vaatia muutosta, jonka he kokevat tarpeellisiksi. Kyseessä on osastojen välisen rajapinnan muutoksesta, minkä vuoksi yrityksessä on neljä esimiestä, jotka tulisi saada vakuuttuneeksi muutoksen tarpeellisuudesta. Muutoksen piirissä työskentelee kolme tehdaspäällikköä ja yksi ostopäällikkö.

Johdon lisäksi tärkeää osallistaa muutokseen myös ostotiimi ja tuotannosuunnittelijat, sillä muutoksen ensimmäisessä testauksessa, heidän antama palaute on kriittistä projektin onnistumisen kannalta. Martti Leppänen (2007), Prego Oy:stä toteaa artikkelissaan ”Voiko muutosprojekti onnistua?” seuraavasti: ”Projektien toteutukseen liittyy haasteita ja monia epäonnistumisen kokemuksia. Usein muutos jää jollain tapaa vakaaksi. Vanhat ja uudet toimintatavat jäävät elämään rinnakkain tai sovittuja käytäntöjä ei noudateta.” Tämä on suuri haaste myös Yritys X:n organisaatiossa, sillä kehitysprojekteja on ollut useita, mutta monesti kehitys itsessään on jäänyt vaiheeseen tai sitä ei olla omaksuttu oikein. Viitaten Anne Luomalan (2008) artikkeliin ”Muutosjohtamisen ABC – Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa”, henkilöstö ja avainhenkilöt tulee ottaa mukaan muutokseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, sillä ihmiset kokevat positiivisempina ne muutokset, joihin he kokevat itse vaikuttaneensa. Tällöin uuden toimintamallin opettelu alkaa jo ennen varsinaisen muutoksen käyttöönottoa ja vanhat toimintatavat päivittyvät uusiin, jolloin todennäköisemmin vältetään vanhan ja uuden toimintamallin yhtäaikainen käyttö. (Leppänen 2007.)

Kolmantena mukana tulee olla järjestelmäkehittäjät, sillä kommunikaation siirtäminen sähköpostista SAP-toiminnanohjausjärjestelmään, vaatii järjestelmämuutoksia. Mikäli järjestelmässä olisi tarvittava työkalu entuudestaan, niin todennäköisesti sitä hyödynnettäisiin jo yrityksen sisäisessä viestinnässä. Järjestelmäkehittäjien roolina on ottaa vastaan kehitysehdotukset ja arvioida ovatko ne toteutettavissa sekä tehdä tarvittavat järjestelmämuutokset, jotka ovat mahdollisia ja katsotaan hyödyllisiksi. Muutokset tulisi tehdä yhteistyössä ostotiimin avainkäyttäjän kanssa, joka kerää muutostarpeet tuotannosuunnittelijoilta ja ostotiimiltä.

3.3 Osallistaminen

Muutoksen kannalta kriittisiä avainhenkilöitä on yllä mainituista esimiehet, järjestelmäkehittäjät ja oston avainkäyttäjät. Kuten aikaisemmin mainittu esimiehien, mutta myös muun johdon sitoutuminen muutokseen ja sen onnistumisen seuranta, on onnistuneen muutoksen yksi avainasioista. Esimiesten ja johdon sitouttamiseen tarvitaan usein konkreettiset todisteet, että muutos vaikuttaa positiivisesti yrityksen strategiaan ja parantaa yrityksen kannattavuutta. Tämä saadaan parhaiten esitettyä luvuilla ja selkeillä tavoitteilla. Tässä kehityksessä esitettävät luvut ovat, kuten aikaisemmin todettu hankintaosaston tulisi käyttää kommunikointiin tai sen selvittämiseen 1 478, 97 tuntia vuodessa, kun tiimillä on työaika käytettävänä 17 550 tuntia, eli 8,4% ajasta käytetään viestimiseen. Tavoitteena harmonisoinnin kautta olisi saada kuormittavuus 5%, mikä tarkoittaisi käytännössä 877,5 tuntia käytettynä viestintään myöhästävistä tai myöhässä olevista tilauksista.

Esimiesten ja johdon sitoutumisen myötä saadaan myös järjestelmäkehittäjien sitoutuminen, sillä se kuinka arvokkaana ja tärkeänä he näkevät projektin, riippuu siitä, kuinka paljon heille annetaan aikaa projektin työstämiseen. Järjestelmäkehittäjillä on lähtökohdaisesti useita kehitysprojekteja samanaikaisesti käynnissä ja heidän prioriteetit ovat projekteissa, joita vauhditetaan johtotasolta.

Henkilöstön osallistaminen lähtee hyvästä ja tehokkaasta viestinnästä, kuten Anne Luomala (2008) artikkelissaan toteaa. Kommunikaation tulee olla selkeää ja tehokasta sekä henkilöstön tulee kokea, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa sekä saada selkeät perusteet, mikäli heidän ajatus ei ole toteuttamiskelpoinen. Tämän lisäksi henkilöstön pitää olla tietoinen tavoitteista ja hyödyistä, jota muutoksella saadaan. Muutokselle ja uuden asian opettelulle sekä omaksumiselle pitää antaa myös aikaa, sillä henkilöstö tarvitsee mahdollisuuden päästää irti vanhasta, jotta uusi prosessi voidaan omaksua. Näillä keinoilla pyritään vähentämään muutosvastarintaa ja saamaan siten muutos onnistuneesti toteutettua. Esimiesten ja johdon rooli on suuri myös henkilöstön osallistamisessa, sillä he päättävät mitä alaisilta odotetaan, miten heitä seurataan ja mitataan.

4 Jalkautus - Prosessi

Tässä kappaleessa käydään läpi, miten kommunikaatioprosessia parannetaan konkreettisesti ja arvioidaan SWOT-analyysin avulla muutoksen vahvuuksia, heikkouksia,

uhkia ja mahdollisuuksia. Tämän jälkeen tehdään muutosprosessisuunnitelma ja tarkastellaan muutoksen onnistumista mittaavia mittareita.

4.1 Sisäisen kommunikaation parantaminen toimittajien toimitushaasteista

Kommunikaatio ja viestintä yrityksissä on erittäin tarpeellista, kuten aikaisemmin on todettu ja sen tärkeys ymmärretään laajasti, sillä kuten Kari Tuominen (2012) mainitsee kirjassaan ”EFQM – Arviointi-alue 3, 2013, Henkilöstö” hyvä kommunikaatio ja viestintä parantaa myös henkilöstön kokemaa työtyytyväisyyttä ja sitouttaa heitä työpaikkaansa.

Ideaalitilanteessa yritys pystyisi hoitamaan sisäisen kommunikaation SAP-toiminnanohjausjärjestelmässään, sillä SAP on rakennettu kattamaan koko prosessin. Tällä tarkoitetaan sitä, että kun tilaustenkäsittelijä avaa myyntitilauksen järjestelmään, niin kaikki tilaukseen liittyvät tapahtumat linkittyvät kyseiseen tilausviitteeseen ja parhaimmillaan sisäisten organisaatioiden kanssa, heidän ostotilaukseen asti. Esimerkiksi ostotilaukselle Y tehty ostotilaus Z, on löydettävissä järjestelmästä myös Y:n tiedoilla ja toisin päin. Tämän vuoksi on perusteltua rakentaa kommunikaatio toiminnanohjausjärjestelmän sisälle, sillä linkitysten avulla pääsee nopeasti kiinni kokonaiskuvaan. Tämä vähentää tarvittua aikaa, kun henkilö A ensiksi kaivaa tarvittavat tiedot sähköpostista, tarkistaa asian järjestelmästä ja vastaa lähetettyyn sähköpostiin.

Kommunikaatioprosessin rakentaminen järjestelmään vaatii uuden transaktiokoodin, joka perustuu olemassa olevaan SAP transaktioon MD06. MD06 transaktion heikkouksena on ollut puutteelliset hakukentät ja transaktiossa ei ole myöskään kommentointi mahdollisuutta, jolloin tiedot saataisiin esille, mutta niiden välitys vaatisi sähköpostilähettyksen.

Prosessin rakentamista toiminnanohjausjärjestelmään analysoidaan Albert Humphreyn kehittämän SWOT-analyysin avulla. Analyysin avulla pyritään näkemään prosessin Vahvuudet (Strengths), Heikkoudet (Weaknesses), Mahdollisuudet (Opportunities) ja Uhat (Threats). Työkalua käytetään usein hyödyksi kehityshankkeiden arvioinnissa, sillä sen avulla pystytään kuvaamaan visuaalisesti ja nopeasti sekä muutoksen hyödyt, että kriittiset kohdat. Alla SWOT-analyysi Yritys X:n näkökulmasta, mikäli kommunikaatioprosessi siirretään toimitusaikojen poiketessa pyynnistä tai tilausten ollessa myöhässä sähköpostista yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään. (Oamk, 2018.)

Vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> • Tieto löytyy yhdestä paikasta • Kommunikaatioprosessi on selkeä ja yhdenmukainen • Henkilöstö tietää mistä tietoa löytyy 	Heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> • Prosessin toimivuus on riippuvainen kaikkien toimijoiden sitoutumisesta • Prosessin toteuttamiseen tulee luoda uusi SAP transaktio
Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> • Raporttien määrä vähenee • Kyselyiden määrä vähenee • Aikaa pystytään käyttämään tehokkaammin • Sähköpostien määrä vähenee, jolloin viestien luettavuus paranee 	Uhat <ul style="list-style-type: none"> • ERP:ssä oleva data ei ole validia tai siihen ei luoteta • Osa henkilöstöstä ei omaksu luotua prosessia, mikä aiheuttaa sen ettei prosessi toimi • Saadaanko muutoksella katettua kaikki tarpeet

Kuvio 14. SWOT-analyysi_kommunikaatioprosessin_rakentamisesta_SAP-toiminnanohjausjärjestelmään

4.2 Aikataulukus

Prosessin kehitys aloitettiin vuoden 2018 aikana ja tarvittava transaktio luotiin järjestelmäkehittäjän ja hankintatiimin avainkäyttäjän kanssa. Tämä toteutettiin muutoksen jäsentämisellä, testauksella, sidosryhmien sitouttamisella ja käyttöönnotolla.

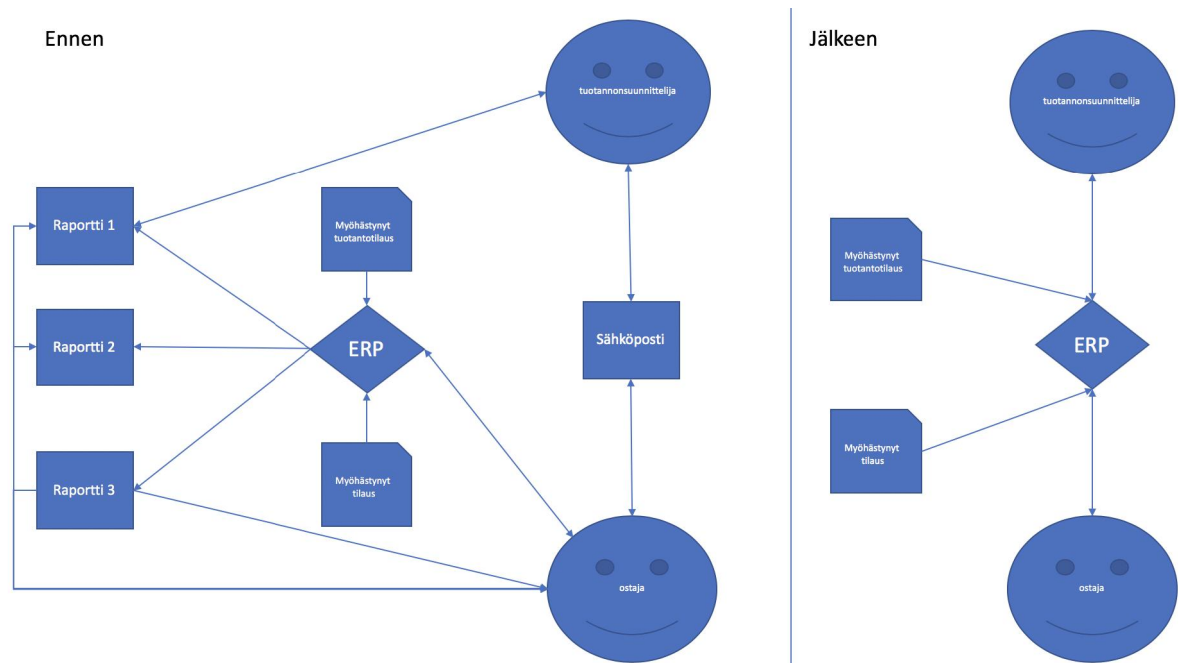
Joulukuussa 2018 luotiin transaktio järjestelmään. Haasteena vapauttamisessa oli sen huono testattavuus testijärjestelmässä, sillä transaktion pääajatuksena on seurata tuotannon reaaliaikaista tarvetta ja antaa hälytys jokaisesta poikkeavasta rivistä. Tämän vuoksi testaus tehtiin normaalien töiden ohella tuotantoympäristössä. Testaukseen osallistui kaksi ostajaa ja hankintatiimin avainkäyttäjä. Testit saatettiin loppuun vuoden 2018 loppuun mennessä, jonka jälkeen kerättiin poikkeamalistat, jotka lähetettiin analysoitavaksi järjestelmäkehittäjälle.

Alkuvuonna 2019 raportti virheiden korjauksista tai korjaussuunnitelmista oli valmis, jonka jälkeen se lähetettiin järjestelmäkehittäjälle. Tämä oli oleellista, jotta pystyttiin aloittamaan keskustelut tuotannonohjauksen kanssa. Suurimpana kysymyksenä oli se, että mihin ostajien kirjoittama kommunikaatio pohjataan. Ajatuksena oli saada viesti, johonkin tuotannonsuunnittelijan jo käyttämään raporttiin, jotta he eivät joudu käyttämään erillisiä hakuja saadakseen tarvitsemansa tiedon. Tämä on oleellista sen vuoksi, että sähköpostin lähettämisen sijasta, tieto löydetään itse.

Optimaalisessa tilanteessa kommunikaatio olisi saatu kaksisuuntaiseksi ja tuotannosuunnittelija pystyisi laittamaan viestiä oston suuntaan, joka näkee sen luodussa transaktiossa. Keskustelut ja ratkaisut tähän olisi tullut olla helmi-maaliskuun aikana, jotta huhtikuussa järjestelmäkehittäjä saisi tarvittavat muutokset tehtyä. Toukokuussa 2019 seurasi prosessin käyttöönotto ja kesäkuussa tulokset oli mitattavissa ja näkyvissä.

4.3 Mittaaminen

Muutoksen onnistumista mitataan määrällisillä eli kvantitatiivisella tutkimuksella. Mittauksessa seurataan raporttien lukumäärää sekä täydennettävien tai kommunikoitavien rivien määrää, sillä jos muutos menee läpi oletetusti, seurattavien raporttien määrä tulisi laskea ja niitä ei tulisi tarvita enää täydentää. Alla olevassa kaaviossa kuvataan, miten prosessin tulisi yksinkertaistua muutoksen jälkeen.



Kuvio 15. Prosessimuutos

Toinen mitattava asia on toimitustäsmällisyyden kehittyminen sekä toimittajien että oman tuotannon osalta. Vaikka muutos ei ole suoraan liittoksissa toimitustäsmällisyyteen, mutta se on sen osatekijä, toimittajan laadun ja heidän sisäisten tekijöiden kanssa. Tarkoituksena olisi saada vapautettua aikaa muun muassa toimittajan seurantaan tulipalojen sammuttelun sijaan, mikä tulisi näkyä parantuneena toimitustäsmällisyytenä. Kuten aikaisemmin todettu, muutoksen tulisi vaikuttaa tuotannon tarkempaan suunnitteluun, mikä parantaa oman tuotannon täsmällisyyttä.

4.4 Prosessin onnistuminen

Prosessin onnistuminen on monen osatekijän yhteistyöstä kiinni. Nykyään ollaan jo ymmärretty, että hyvä muutos lähtee ihmisistä liikkeelle. Muutos tulee perustella selkeästi ja antaa ihmisille mahdollisuus vaikuttaa (Luomala 2008.) Tähän pyritään myös Yritys X:n prosessimuutoksessa, minkä vuoksi projektiin on otettu mukaan tiiminjäseniä jo testausvaiheessa, jotta kehitykseen saadaan mukaan lisää näkökulmia.

Toinen keino varmistaa prosessin onnistuminen on muutoksen seuranta. Projektia valvotaan jo ostopäällikön toimesta ja kehityshanke on myös ostotiimin viikkopalaveri muistiossa, jotta sitä seurataan viikoittain ja kehityksen sen hetkinen tilanne on jokaisen tiimin jäsenen tiedossa. Seuraavaksi yritetään osallistaa myös tehdaspäälliköt seuraamaan hanketta omien tiimien osalta.

Haastavimpana tekijänä on saada aikaa kehitysprojektille, sillä kehitystä viedään eteenpäin muiden työtehtävien kanssa samaan aikaan. Tässä apuna on kuitenkin usko hankkeen tuottamaan arvoon ja kehityksen todellinen tarve, joka yleensä auttaa projekteja onnistumaan. Kun ihminen kokee jonkun asian arvokkaaksi, on hän valmis tekemään töitä sen eteen suurella todennäköisyydellä. (Luomala 2008.)

Kehittämistyön vastaaminen sen alkuperäiseen tarkoitukseen, on melko varmaa, sillä tutkimuskysymys on selkeä, kuten aikaisemmin mainittu. Yrityksen tulee luoda yhdenmukainen sekä suoraviivainen kommunikaatioprosessi ja tähän päästään vähentämällä yrityksen käytössä olevia järjestelmiä.

5 Muutoksen johtaminen

Tässä kappaleessa käydään läpi muutoksen läpivientiä yritys X:ssä ja kappaleessa esitellään fasilitointimenetelmiä ja miksi niiden käyttöön päädyttiin. Tämän jälkeen arvioidaan, miten hyvin menetelmän käyttö toteutui ja saatiinko aikaiseksi näkyviä muutoksia.

5.1 Fasilitointi

Fasilitoinnin perusajatuksena on tehdä ryhmätyöskentelystä mahdollisimman helppoa, tukea osallistujien mahdollisuutta päästä itse vaikuttamaan ja tuomaan oma asiantuntijuus aiheesta esille. Fasilitoinnin menetelmillä pyritään käyttämään aiheelle annettu aika tuloksellisesti ja tehokkaasti, sillä menetelmien tarkoituksena on saada samassa tilaisuudessa konkreettisia päätöksiä aikaan ja aikatauluttamalla yhdessä muutos. Tämän lisäksi osallistujille annetaan omia vastuualueita, joiden avulla varmistetaan, että jokainen kokee muutoksen omakseen. (Summa & Tuominen 2009.)

Fasilitaattorin tulee muistaa pysytellä puolueettomana ja varmistaa avoin keskustelu, jossa ei puolleta mitään näkökulmaa fasilitaattorin omien motiivien perusteella. Ryhmä säätelee sen mihin suuntaan keskustelu kulkee, sillä on todettu olevan tehotonta ja lamaannuttavaa ryhmälle, mikäli keskustelu on todellisuudessa jo etukäteen tarkkaan suunniteltu. Fasilitaattorin pitääkin päättää vain raamit ja antaa keskustelijoiden hoitaa niin sanottu maalaus. (Summa ym. 2009.)

Fasilitoinnissa tukeudutaan paljon myös liikkeeseen, sillä sen on tutkittu edistävän aivojen aktiivisuutta, joka vaikuttaa luovuuteen sekä kykyyn tuottaa ideoita. Liikkeellä saadaan myös lämmitettyä ryhmäläisiä ja pidettyä mielenkiintoa yllä. Tarkoituksena on aktivoida tietoista liikettä, joka tarkoittaa sitä, että henkilö tiedostaa kulloisenkin liikkeensä. Tämä aktivoi ihmisillä miljoonia aivosoluja, minkä vuoksi sitä tulee suosia uusia näkökulmia ja kehittämistä koskeissa tilanteissa. (Kaihovirta-Rapo 2018; Summa ym. 2009.)

Tilaisuus etenee kuusiportaisesti ja ensimmäisenä vaiheena on henkilöiden lämmittely. Tässä voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, joista yritys x:n hankintatiimin uuden toimintatavan koulutus ja kehitystilaisuuteen, joka pidettiin 1.3.2018 Hyvinkäällä, valikoitui ”Jana”-menetelmä, sillä henkilöstö tunsu jo toisensa ja esittelykierrosta ei tarvittu sekä aihe oli kaikille tuttu. Menetelmän tarkoituksena on esimerkiksi mitata henkilöstön motivaatiota koulutusta kohtaan, siten että esitetään haluttu kysymys ja henkilöstö menee seisomaan janalle siihen kohtaan, jonka tuntee omaksi. Skaalan määrittelee fasilitoija ja se määritellään kysymyksen mukaan. Skaaloja voi olla esimerkiksi ”Kyllä, en osaa sanoa, ei” tai numereellinen ”1-10”, joista ”1” on ”en ole yhtään kiinnostunut” ja ”10” on ”olen erittäin kiinnostunut”. Hankinnan fasilitoinnissa janan toisessa päässä oli: ”Uskon transaktion auttavan töissäni” ja toisessa päässä ”En usko hyötyväni transaktiosta”.

Tämä auttaa selvittämään tiimin skeptisyysasteen tulevaa muutosta kohtaan ja lopussa pystyttiin näkemään ovatko asenteet muuttuneet. Tästä on hyötyä, kun arvioidaan muutoksen pysyvyyttä ja lisäkoulutuksen tarvetta.

Toisena portaana on yhteisen ymmärryksen ja tavoitteen luominen, jonka tarkoituksena on saada henkilöstö ymmärtämään selkeästi tavoitteet ja tietoa miksi fasilitointi on järjestetty. (Kaihovirta-Rapo 2018.) Uuden toimintatavan koulutus ja kehitystilaisuuteen valikoitui tietoisu ja/tai ennakkomateriaali-menetelmä, sillä sitä käytetään yhteisen ymmärryksen luonnissa, jolloin uusi transaktio esitellään ja kerrotaan kuinka sitä tulisi käyttää. Ensimmäisenä käydään läpi tavoitteet, joita saavutetaan toimintatavanmuutoksesta, tämän jälkeen transaktio esitellään.

Kolmantena portaana on erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen tai etenemistapojen suunnittelu yhdessä. Tämän portaan tavoitteena on vapaasti ideoida ryhmän kesken erilaisia optimaalisia tilanteita ja miettiä miten niihin päästäisiin. Tarkoitus on saada ryhmä kommunikoimaan avoimesti ja yleensä se saadaan aikaiseksi sallivalla ilmapiirillä, jossa lähtökohtaisesti ajatellaan, että ei ole vääriä mielipiteitä. Onnistumiseen vaikuttaa myös edellisten portaiden onnistuminen, sillä mitä selkeämpi kuva osallistujilla on kehitettävästä kohteesta, sen parempia ja asiaan liittyviä ideoita pystytään tuottamaan. (Kaihovirta-Rapo 2018.)

Hyvinkäällä pidetyssä ostotiimin fasilitointitilaisuudessa osallistujat pääsivät testaamaan transaktiota ja miettimään miten sitä kehitettäisiin. Jonka jälkeen vähäisen osallistujamäärän vuoksi, jokainen pääsee kertomaan oman mielipiteensä sekä transaktion hyvät ja huonot puolet. Kehitettävät kohteet otettiin ylös ja lähetettiin tilaisuuden jälkeen transaktion kehityksestä vastaavalle concept ownerille. Menetelmä ei ollut suoraan fasilitoinnin valmiista menetelmäkirjoista, mutta tässä kohtaa haastattelu ja testaus tuntui sopivimmalta menetelmältä. Tämä johtuu siitä, että jokainen sai oman hetken vaikuttaa tulevaisuuden työkaluun ja siten sisäisesti sitoutumaan siihen. Tämän pitäisi helpottaa muutosvastarintaa.

Sopimusten tekeminen tiimin kesken ja osallisuuden varmistaminen on neljäs ja yksi tärkeimmistä portaista, sillä tämän portaan avulla varmistetaan, että henkilöt ovat saavuttaneet yhteisymmärryksen ja jatko on selkeä kaikille. Tässä kohdassa myös varmistetaan, että suunnitelmat etenevät myös käytännössä, eivätkä jää vain sanahelinäksi, jolloin fasilitointiin käytetty aika on ollut turhaa. (Kaihovirta-Rapo 2018.)

Ostotiimin fasilitoinnissa käytettyyn ”Kuka-Mitä-Milloin”-menetelmää, jossa aikataulutettiin ja jaettiin vastuut. Tässä tehtiin myös päätös siitä, että transaktio otetaan käyttöön heti, puutteista huolimatta, sillä niiden ei uskottu vaikuttavan ostotiimin käyttöön. Muuta henkilöstöä ei kouluteta transaktion käytössä, ennen kuin ostotiimi saa taltioitua transaktioon kaiken tarvittavan informaation. Tämä johtuu siitä, että usein ihmiset toimivat usein ensivaikutelman perusteella, minkä vuoksi transaktion pitää vaikuttaa heti toimivalta, jotta se palvelee haluttua tarkoitusta, mikä on kommunikaation parantuminen siirtämällä tiedonkulun ulkoisista järjestelmistä toiminnanohjausjärjestelmään.

Työpajan arviointi on fasilitoinnin viides porras ja tämän tarkoituksena on kerätä palautetta henkilöstöltä, joko fasilitoijasta, tilaisuudesta tai esittelystä asiasta. Tämä kohta myös sitoo tapahtuman yhteen ja on luonnollinen lopetus tilaisuudelle, minkä vuoksi siitä ei kannata tehdä tarpeettoman vakavaa. (Kaihovirta-Rapo 2018.)

Ostotiimin kanssa käytettiin janamenetelmää, jotta tilaisuuden loogisuus ja yhtenäisyys säilyisi. Samalla saatiin kerättyä henkilöstön mielipidemuutokset koskien transaktiota, sillä kysymys oli sama kuin alussa eli ”Uskon transaktion auttavan töissäni”. Tiimiläisten mielipide oli hieman alhaisempi kuin alussa, mutta kaikki mielipiteet olivat silti yli viisi, joten tilaisuus loppui hyvissä merkeissä.

Kuudes porras on tilaisuuden dokumentointi, jota toteutettiin koko prosessin ajan, sillä fasilitoija kirjoitti kaikki ylös tilaisuuden aikana ja kirjoitelma oli koko ajan kaikkien nähtävillä valkokankaalla. (Kaihovirta-Rapo 2018.) Tällä tavoin kaikki tiesivät koko ajan mitä tilaisuudesta jää jälkeen ja halutessaan väärinymmärryksiä pystyttiin korjaamaan reaaliajassa. Alla tilaisuudesta kuva tilaisuudesta kootusta muistiosta, jossa salattavat kohdat on peitetty:

MD04 kehitysehdotukset – Ostotiimin koulutus Hyvinkäällä 1.3.2019

Kehitykset:

- Vendor näkyviin leiskaan
- Ainoastaan SafetyStockin alle tapahtavat tuotteet listaukseen
 - Vrt. MD4C ZAP vs. SAP haku
- Automaattinen päiväys ja tunnus kommenttiin
- Sales order viite leiskaan
 - Varastoon deprec numero
 - Purchasing group ostotilauksilta
 - Kenttä jossa res.date- planned date

Kysymykset:

- Häviääkö kommentti, jos exception muuttuu
- GR aikaa ei huomioitu
 - Ei tule kuin haetun mrp area exception messaget
 - Material [REDACTED] is not defined for MRP Area FI02_0002 <- Miksi nousee listoille [REDACTED]lle

Ongelmat:

- Miksi nousee [REDACTED] listoille (PO [REDACTED] ja [REDACTED] ottaa infon master datasta
 - Saako layouttiin lisättyä ostotilauksella olevan purchasing groupin?

Aikaisemmat kehitykset:

- Kun kirjoittaa kommentin, niin tallennettaessa voisi palata takaisin päänäytölle

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

- Päivityykö reaaliajassa?

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

- Zomda sois tai Zmana raporteille kommentti → GOM:lla suora näkyvyys

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Kuvio 16. Fasilitointi tilaisuuden muistio osa 1

- Meneekö master datassa olevan ostajan mukaan?
[redacted]
- Saako Sotck trnsp. orderit erotettua jotenkin normaaleista PO:sta?
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
- Mahdollisuus filteröidä duplikaatti ID:t?
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]

Kuvio 17. Fasilitointi tilaisuuden muistio osa 2

5.2 Muutoksen toteutuminen

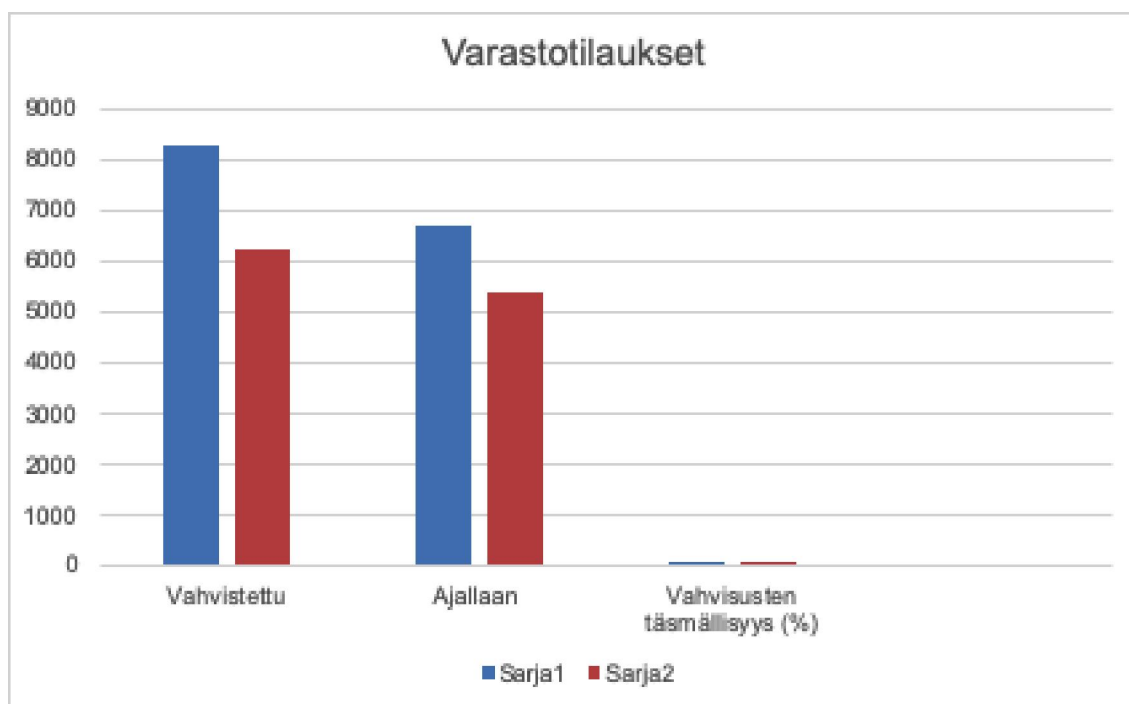
Muutosjohtamisen koko ajatus lähti siitä, että työntekijät pääsevät itse vaikuttamaan ja osallistumaan transaktion kehitykseen, jolloin muutosvastarintaa pienenee. Tutkimusten mukaan usein epäonnistuneeseen muutokseen johti työntekijöiden kuuntelematta jättäminen, sillä usein paras tieto löytyy tekijöiltä. (Luomala 2008.)

Tässä kehityksessä työntekijät ja esimies olivat äärimmäisen sitoutuneita muutokseen, mutta ongelmaksi muodostui kehitysten olematon läpimenoaika. Kehitysehdotukset annettiin eteenpäin maaliskuussa, mutta ne ovat tekemättä vielä elokuussa. Tämän lisäksi vastauksia kysymyksiin saadaan hitaasti eli niitä odotellaan jopa kuukausi tai sitten vastauksia ei tule. Tämä on vähentänyt ostotiimin uskoa omaan vaikutuskykyyn ja transaktio ei palvele kommunikaation parantamisessa osastojen välillä. Aikatauluun vaikutti muutoksen kehittäjän työsuhteen päättyminen organisaatiossa ja sen takia tuloksia ei mitata vuoden ajalta vaan muutoksen implementoinnista työsuhteen päättymiseen.

Vaikka transaktiota ei pystytä tällä hetkellä käyttämään sen täydellä kapasiteetilla, on siitä silti saatu hyötyjä irti, etenkin varasto-ostoissa. Tutkimuksen onnistuneisuutta mitataan toimitustäsmällisyyden parantumisen perusteella sekä peruutettujen tilausten lisääntymisellä, kuten aikaisemmin työssä esitettiin.

Varasto-ostajat käyttävät transaktiota tällä hetkellä parantamaan ajoituksia. Aikaisemmin muuttuneet ajoitukset tulivat varasto-ostajien tietoon, mikäli tuotannonsuunnittelijat ilmoittivat muuttuneista projekti aikatauluista. Ilmoitus kuitenkin unohtui usein ja usein osien perään kyseltiin, vasta kun ne olivat jo pari päivää myöhässä tuotannon aikataulusta. Transaktio kuitenkin auttaa paikantamaan nämä, sillä kyseiset nimikkeet saavat merkinnän tuotannon aikataulun myöhästymisestä. Vuonna 2018 ajalla 1.3.-11.8 varastotilauksia on vahvistettu 8244, joista vahvistusta vastaavasti on tullut 6675, jolloin vahvistusten paikkansapitävyys on ollut 81%. Vastaavalta ajalta vuonna 2019 vahvistettuja rivejä on ollut 6216, joista ajoissa on ollut 5391. Vuoden 2019 vahvistusten paikkansapitävyys toiminnanohjausjärjestelmässä on ollut 87%. Vahvistusten tulee olla oikein järjestelmässä, sillä se on suora viesti tuotannolle, milloin tavarat ovat tontilla heidän käytettävissä. Tässä on tullut vuoden sisällä kehitystä, joka ei ole suoraan vaikutusta uuden transaktion käytöstä, mutta osatekijänä muutoksella on ollut merkittävä osuus. Alla taulukko, jossa sarja 1 on ajalta 1.3.-11.8.2018 ja sarja 2 1.3.-11.8.2019.

Taulukko 1. Varastotilausten toimitustäsmällisyyden parantuminen



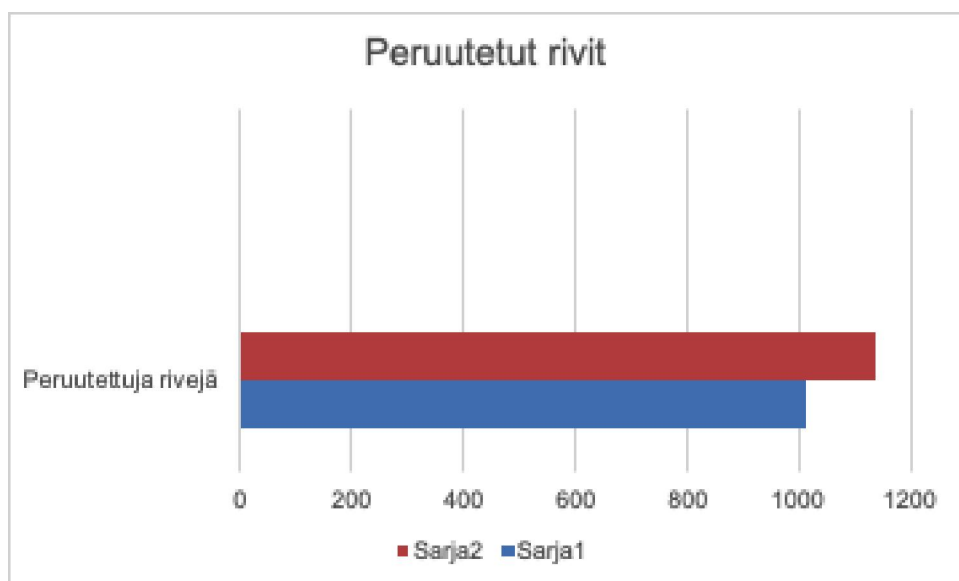
Tiimissä on käytännössä ollut kaksi varasto-ostajaa, jolloin heillä on ollut käytössään 325 tuntia kuukaudessa ja tarkastelu-aika on ollut 5,5 kuukautta, joten työaikaa henkilöillä on ollut 1 787,5 tuntia. Kun 825 tilausta on eronnut vahvistuksesta ja tilausten tilanteen viestimiseen on mennyt 20 tuntia, kuorimittaa se työaikaa 1,1%, mikä on selkeästi tavoitteen 5% sisällä.

Toinen selkeä käyttökohde transaktiolla tilausten perumisessa. Monissa tapauksissa, kun tuotteita modifioidaan vielä kasaussvaiheessa asiakkaiden pyyntöjen ja vaatimusten mukaisesti, myös osamuutoksia tulee ostoon. Näistä muutoksista tulee vain harvoin viestiä ostoon, jolloin tilauksia pystyttäisiin perumaan. Tämä aiheuttaa epäkurantin tavaran kasaantumisen varastoon ja tuotteen kustannuksen lisäksi aiheutuvat tuotteesta rahti-, vastaanotto- ja varastointikustannuksia. Yritysten tulisi pyrkiä optimoimaan varastoja, sillä ne sitovat pääomaa tuotteisiin, joita ei tarvita ehkä koskaan tai sitten niitä tarvitaan hyvin harvoin. Tämä ei ole järkevää, sillä tuotteisiin sidottu raha on poissa muusta käytöstä. Tarpeettomien ostotilausten seuraaminen onkin tärkeä ostajien työtehtävä toimitusketjun optimoimisen kannalta. Maanantaina 12.8.2019 peruutettavia rivejä oli transaktiosta ajetun listan mukaan 216, joista vahvistamatta oli 70 riviä, jotka todennäköisesti pystytään peruuttamaan vielä tässä vaiheessa, kun viesti saadaan toimittajalle pian. (Logistiikanmaailma.fi 2019.)

Toiminnanohjausjärjestelmästä ajetun listan mukaan, vuonna 2018, ajalla 1.3.2018-11.8.2018 peruutettuja rivejä on ollut 1011 kappaletta, joiden arvo on ollut 1,6 miljoo-
naa, kun vastaava luku vuonna 2019 on ollut 1133 riviä, joiden arvo on ollut 1,7 miljoo-
naa. Osa peruutetuista riveistä on ollut virheellisiä alun perin tai ne on poistettu muista
syistä. Kuitenkin lisääntynyt rivien peruminen ei johdu yksin inhimillisistä virheistä tila-
usprosessissa tai uudelleen ohjaamisista toisille toimittajille, mutta myös tuotannon
muutosten paremman huomioimisen vuoksi, johon transaktio soveltuu täydellisesti
myös ilman jatkokehityksiä. Alla taulukot, joissa sarja 1 on ajalta 1.3.-11.8.2018 ja sarja
2 1.3.-11.8.2019.

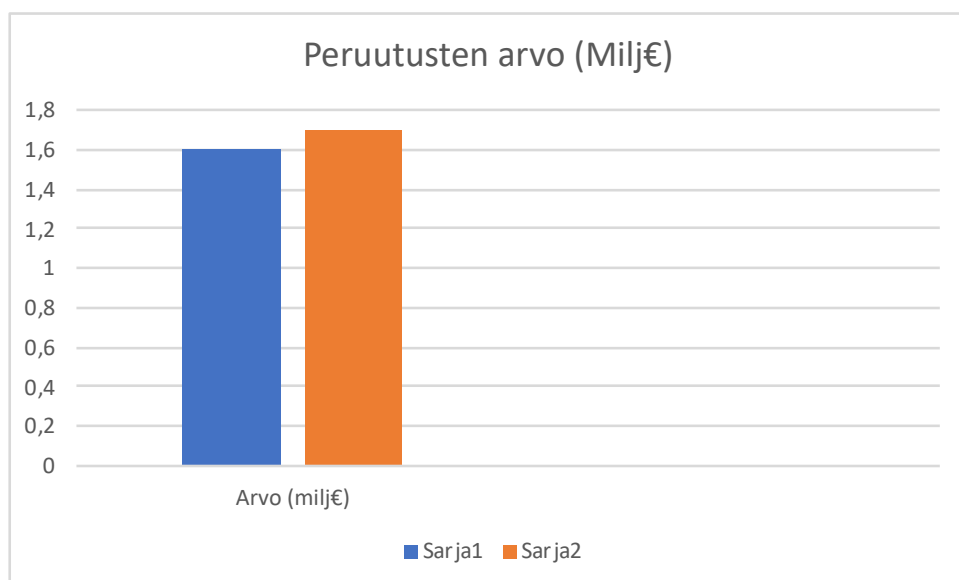
Taulukko 2.

Pylväsiagrammi peruutetuista riveistä



Taulukko 3.

'Peruutettujen tilausten arvo



Transaktion mahdollistaneiden muutosten hyötyjen mittaaminen on hankalaa, sillä kaikkiin tekijöihin vaikuttaa myös muita syitä, kuten tiedon saaminen muualta, joka aiheuttaa saman lopputuloksen kuin transaktiosta hakemalla saatu tieto. Mittareista on kuitenkin nähtävillä yleisesti positiivista kehitystä, joita voidaan selittää muutoksella.

Transaktion kautta on saatu myös havaittua yksi toimintavirhe, joka saatiin analysoitua ja korjattua ennen kuin se aiheutti suurempia ongelmia, jotka pahimmassa tapauksessa olisivat aiheuttaneet varastotuotteiden laajaa puutosta yhdessä tuoteryhmässä. Lyhyesti ongelmana oli varastosaldojen näkyminen tuplana, sillä sama rivi näkyi vahvistuksen jälkeen sekä vahvistettuna että vahvistamattomana. Tämä käytiin läpi järjestelmätuen kanssa ja juurisyy saatiin selvitettyä sekä korjattua ennen, kun se näkyi tuotannossa.

5.3 Arviointi

Muutosta arvioidessa muutosjohtamisen asiantuntijan John Paul Kotterin muutosjohtamisen kahdeksanportaisen ohjelman mukaan, jossa portaat ovat:

1. Korosta muutoksen kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä, sillä henkilöiden ymmärtäessä muutoksen tärkeys, muutoksen aloitus ei viivästy. Tämä saatiin hyvin tiimin tietoisuuteen ja ostajat olivat hyvin sitoutuneita muutokseen ja halusivat tuoda esiin omia ajatuksia sekä toiveita tulevasta esiin. (Irace 2019.)
2. Perusta muutosta ohjaava tiimi, sillä muutosta on hankala toteuttaa yksin, mutta yhteistyössä muiden kanssa muutoksen läpivienti on tehokkaampaa ja helpompaa. Tässä kohdassa muutosjohtaminen epäonnistui, sillä tiiminä oli koko muutoksen tekijät, joka ei tuonut tehokkainta mahdollista lopputulosta, sillä päävastuu oli käytännössä yhdellä henkilöllä. Hän ei osannut jakaa vastuuta pienempiin kokonaisuuksiin ja niitä muutamalle avainhenkilölle, kuten esimiehelle. Toinen ongelma oli kehitystyöryhmän kaukaisuus projektista. Järkevää olisi ollut kutsua yksi kehitysryhmän jäsen fasilitointitilaisuuteen, jolloin hän olisi voinut aloittaa keskustelut koodarin kanssa jo kyseisessä tilaisuudessa. (Irace 2019.)
3. Laadi visio ja strategia muutokselle, sillä selkeä kuva nykytilan ja tulevaisuuden eroista auttaa muutoksen läpiviennissä. Usein kun strategia ja visio on määritelty, päätösten tekeminen on helppoa, sillä kaikkien päätösten pitäisi olla sellaisia, jotka tukevat näitä. Tässä onnistuttiin hyvin, sillä opinnäytetyön tekeminen samaan aikaan auttoi hahmottamaan ja jäsentelemään strategian sekä vision kehitystä varten. Tämä myös kommunikointiin selkeästi esimiehelle ja tiimille. (Irace 2019.)

4. Viesti muutosvisiota jatkuvasti, tämä sen vuoksi, että henkilöstö tietää koko ajan mitä tulee tehdä ja muutos ei unohdu. Tämä myös auttaa henkilöstöä kulkemaan haluttuun muutokseen. Tässä onnistuttiin vaihtelevasti, sillä kun asia oli vetäjän mielessä, silloin siitä viestittiin runsaasti, mutta kun hän oli kiireinen, myös muutoksesta viestiminen jäi taustalle. (Irace 2019.)
5. Henkilöstö tulee valtuuttaa vision mukaiseen toimintaan, jos tätä ei tapahdu, muutos jää myös toteutumatta. Jos henkilöstö ei pysty toimimaan muutoksen vaatimalla tavalla, silloin muutosta ei tapahdu. Tämä jäi toteutumatta, sillä vastuuhenkilöllä ei ollut mahdollista valtuuttaa henkilöitä mihinkään. Tämän vaikutukset olivat tärkeydestään huolimatta vähäiset, sillä kaikki oikeudet olivat yhtä henkilöä lukuun ottamatta olemassa. (Irace 2019.)
6. Varmista lyhyentähtäimen voitot, tämä auttaa motivoimaan henkilöstöä toteuttamaan muutosta. Tässä onnistuttiin siten, että lyhyen tähtäimen voitosta, tuli tämän hetken kokonaisuutoksen voitto. Voittona oli transaktiosta saatavat hyödyt, vaikka ne eivät täysin vastanneet alkuperäistä tavoitetta. Tämä jäi lopulliseksi muutokseksi työn osalta, sillä muutoksen vastuuhenkilö ja samalla työn tekijä vaihtaa yritystä, minkä vuoksi tältä osin muutos jää nykyiseen. Työn lopussa esitellään jatkokehitysmahdollisuudet. (Irace 2019.)
7. Vakiinnuta onnistumiset ja toteuta lisää muutoksia. Ensimmäisen onnistumisen jälkeen henkilöstö on valmiimpi lisämuutoksille, minkä vuoksi ensimmäiseen onnistumiseen ei kannata pysähtyä, vaan jatkaa muutoksen eteenpäin viemistä. Tässä onnistuttiin ja transaktiosta tuli pysyvä osa tilausten seurantaa ja osaston sisäistä kommunikaatiota. Toistaiseksi kaksikanavaisuuteen ei ole vielä pystytty, jolloin tuotanto ei saa viestiä ostolta, vaikka osto saa järjestelmään tehdyt muutokset tuotannolta. (Irace 2019.)
8. Juurruta uudet toimintatavat yrityskulttuuriin, jolloin käyttäytymisen muutos on saavutettu ja henkilöstö ei palaa vähitellen vanhoihin toimintatapoihin. Tässä on suurelta osin onnistuttu yksisuuntaisen kanavan osalta ja positiivinen kehitys toiminnassa on nähtävissä mittaristossa, kuten aikaisemmin on esitetty. (Irace 2019.)

Yritys X:ssä tehdyn muutoksen tuli tuottaa vastaus kysymyksiin ”Miten tieto kulkee organisaatiossa mahdollisimman tehokkaasti?” ja ”Miten tieto liikkuu mahdollisimman vähällä, mahdollisimman laajalle?”, luotu malli ei täysin vastaa kysymyksiin. Teoriaan pohjaten kommunikaation olisi tullut olla mahdollisimman laajalle levittäytynyt ja vuorovaikutteinen. Nyt kuitenkin kommunikaatio toimii lineaarisen mallin mukaan eli vain yhdensuuntaisesti. Seuraavassa kappaleessa on esitetty jatkokehitysideoita, jolloin kommunikaatio olisi vielä tehokkaampaa ja se tavoittaisi halutut kohderyhmät, jolloin myös tutkimuskysymyksiin olisi vastattu täydellisesti.

5.4 Tulevaisuus

Muutoksen jälkeen on tärkeää jatkaa muutosta, riippumatta siitä minkä kokoinen muutos on toteutettu, sillä Colin Cambelin 26.9.2017 julkaiseman artikkelin ”How to Sustain Change in a Large Organization” mukaan aikaisemman muutoksen aiheuttama vauhti helpottaa seuraavan muutoksen toteuttamista. Tätä tukee myös jatkuvan parantamisen filosofia, joka on myös LEAN-laadunparannusjärjestelmän ydinajatuksia. Kehityksen jatkajan tuleekin tuoda esille jo tehdyn kehityksen onnistumisia, jotka tässä tapauksessa oli tiedonhaun nopeutuminen ja mahdollisuus vapauttaa yksi työntekijä pois viikoittaisesta raportinajosta muihin tehtäviin. Onnistumisia oli myös varastonhallinnan parantuminen ja mittareissa hyödyt voi nähdä vahvistusten tarkkuuden parantumisessa sekä liiketoiminnalle positiivisissa tilausten peruutuksissa, joita on tuotannolle turhien tuotelausten huomaaminen järjestelmän kautta ja peruuttaminen.

Alkuperäinen ajatus kommunikaation parantuminen tulee tehtävien transaktiokehitysten kautta, jonka jälkeen ostajilta tulisi velvoittaa rivien kommunikointi toiminnanohjausjärjestelmässä. Kun kommentit löytyvät järjestelmästä yli 70% tapauksista, tulisi koulutus järjestää tuotannonohjaajille.

Toinen vaihtoehto on selvittää mistä tuotannonohjaajat seuraavat nimikkeitä tällä hetkellä ja saada kommentit suoraan heidän raporteille, jolloin erillistä muutosta tuotannonohjaajien prosessiin ei tarvita. Tämä olisi optimaalista myös sen vuoksi, että klikkailuiden määrä vähenisi ja transaktion käyttö ei olisi niin riippuvainen ostajien aktiivisesta päivityksestä. Tämä johtuu siitä, että jos tuotannonohjaajien tulee hakea tieto erillisestä transaktiosta, josta oikea tieto löytyy alle 70% tapauksista, lakkaavat he tarkistamasta transaktiota ennen sähköpostin lähetystä ja se viestii ostajille kommenttien turhuudesta, jolloin sitä lakataan tekemästä pikkuhiljaa kokonaan. Jos taas tieto tulee tuotan-

nonohjaajille suoraan, he lähettävät kyselyt vaan niistä, joissa kommenttia ei ole, sillä sen huomioiminen ei vaadi lisäponnisteluja.

Yritykselle seuraava suositeltava tutkimus olisi kartoittaa, onko yrityksen kustannustehokasta jatkaa transaktion kehitystä seuraavan kappaleen ehdotusten mukaan vai olisiko transaktioon mahdollista integroida robotiikkaa, jolloin henkilöiden manuaalinen tietojenlisäys jäisi pois. Tämä liittyy kappaleessa 2.4.4 ”Ideointi - Kommunikaation siirtäminen toiminnanohjausjärjestelmään” esiteltyyn vaihtoehtoon kaksi, joka jätettiin pois tästä tutkimuksesta tekniikan kehittymättömyyden vuoksi.

Viimeaikoina on kuitenkin yrityksissä yleistynyt RPA eli Robotic Process Automation, jonka avulla kyettäisiin jättämään ihminen kokonaan transaktion päivityksestä pois. Esimerkiksi sähköpostissa ollessa tietty otsikko, kykenee robotti kaivamaan kyseisen sähköpostin, avaamaan liitteen Excel-taulukon, lukemaan ostotilausnumeron, kopioimaan

kommenttikentässä olevan tekstin, avaamaan SAP:n, menemään muutoksen kautta luotuun transaktioon, hakemaan oikea ostotilaus, liittämällä kopioitu teksti oikeaan kohtaan ja toistamalla tämä, kunnes kaikki tilaukset on kommentoitu. Tällä päästäisiin merkittäviin kustannussäästöihin sekä vapautettaisiin työaika pois tiedonvälittämisestä. Tämän avulla pystyttäisiin myös varmistamaan, että järjestelmästä löytyy toimittajan antama tieto.

Kommunikaatioita parantaa tietojen oikeellisuus toiminnanohjausjärjestelmässä, kuten aikaisemmin on todettu. Toiminnanohjausjärjestelmä perustuu sekä materiaaliarpeiden suunnitteluun että tuotannon tarpeiden suunnitteluun ja sen tarkoituksena on toimia yritysten eri osastojen ja osa-alueiden tehokkaaseen kommunikaatioon. Tämä onnistuu vain varmistamalla, että järjestelmässä oleva data on arvokasta eli sen paikkansapitävyttä ei tarvitse epäillä ja siihen voi luottaa.

Yrityksen kannattaisi seuraavaksi ottaa kehityskohteekseen vahvistusten seuranta ja toiminnan tehostaminen kehittämällä massavahvistuksien työkalua, joka järjestelmästä löytyy jo valmiiksi. Tällä hetkellä sen toiminnallisuus on kuitenkin melko heikkoa ja transaktio ei toimi luotettavasti eli vahvistukset eivät välttämättä pohjautu tilauksille. Tällä hetkellä vahvistamattomia rivejä on 1134, jotka on tehty yli 48 tuntia sitten ja toi-

mittajien olisi tullut antaa jo vahvistus. Vahvistamattomista tilauksista 199 riviä on myöhässä tuotannon järjestelmään merkitystä tarpeesta. Yli viikon myöhässä olevia rivejä on 171, minkä vuoksi keskittyminen vahvistusten syöttämiseen järjestelmään olisi perusteltua, jotta tuotannosuunnittelulla olisi tarkka tieto tuotteiden tilanteesta. Näin parannettaisiin sisäistä kommunikaatiota, otettaisiin kaikki hyödyt toiminnanohjausjärjestelmästä ja sähköpostin määrä vähenisi. (Epicor 2019.)

5.5 Yhteenveto

Yritys X:llä oli selkeä tarve tehostaa kommunikaatiota, sillä iso osa tiedosta oli sähköpostissa ja sen vuoksi datan arvo oli huonoa. Yrityksellä oli myös monia eri järjestelmiä sekä raportteja, joita tulisi täydentää, minkä vuoksi kommunikaatioprosessi haavoittuvainen. Prosessia oli tarkoitus tehostaa kaksisuuntaiseksi kommunikaatiokanavaksi, jolloin osto ja tuotanto saisivat molemmat tiedot toiminnanohjausjärjestelmän kautta. Osto saisi tietoa muutoksista aikatauluissa sekä kiinni myöhästyneet tilaukset, ennen kun tuotanto ehtii kyselemään niiden perään. Tuotannolle oli tarkoitus avata oston näkyvyyttä toimittajien suuntaan, sillä osto pystyy laittamaan tarvittavat tiedot suoraan ostotilausrivejä koskeviin kenttiin ja erillistä tiedonhakua sekä leikkaa/liimaa-toimintoa sähköpostiin ei enää tarvitsisi ja tarvittavat tiedot eivät unohtuisi. Esimerkkinä esimerkiksi ostotilausnumeron unohtuminen, jolloin tuotanto ei tiedä mistä puhutaan. Tavoitteena oli nopeuttaa ja siirtää kommunikaatio sinne, missä se tapahtuu, jolloin ulkoisia seurantaraportteja tai kommunikointivälineitä ei tarvittaisi.

Muutosjohtamisessa käytettiin johtavana ajatuksena, työntekijöiden osallistamista, minkä vuoksi muutos tuotiin henkilöstön tietoisuuteen fasilitoinnin avulla. Tilaisuudessa ostajat sekä koulutettiin transaktion käyttöön että heille annettiin mahdollisuus tuoda omia ajatuksia esille. Tämän jälkeen muutosehdotukset laitettiin eteenpäin transaktion tekniselle kehittäjälle, mutta muutos toimintatapaan suoritettiin, sillä transaktio otettiin käyttöön ja sen käyttöastetta valvottiin esimiehen toimesta viikkopalaverissa.

Muutos vakioitui yksikanavaisena ja ostotiimi käyttää sitä työssään säännöllisesti. Vaikka alkuperäinen ajatus ei toteutunut kaksikanavaisuudesta, niin transaktion avulla saatiin positiivisia tuloksia, sillä sitä pystyttiin käyttämään tilausten seurannassa ja paikkaamaan tapauksia, joissa kommunikaatio tuotannolta usein unohtuu, kuten peruutukset tai aikataulumuutokset. Tämän vuoksi myös muutoksen onnistumisen mittaristo

muutettiin alkuperäisestä. Vertailu aikaisemman ja nykyisyyden välillä onnistui kuitenkin, sillä data saadaan halutulta ajankohdalta.

Tulevaisuudessa yrityksen kannattaa jatkaa kokonaisvaltaisesti henkilöstön ohjaamista kommunikoimaan toiminnanohjausjärjestelmän kautta, sillä sen tarkoitus on parantaa eri sidosryhmien kommunikaatiota. Suositeltavia kohteita on transaktiokehityksen jatkaminen, kunnes se saadaan kaksisuuntaiseksi ja tuotanto pystyy hyödyntämään poikkeuksetta transaktiosta saatavaa tietoa. Toinen kommunikaatiota parantava tekijä on tilausvahvistusten syöttäminen järjestelmään. Tämä prosessi tarvitsisi myös tarkastelua ja tehostamista tulevaisuudessa.

Lähteet

Bajracharya Shraddha, 6.1.2018 "Linear Model of Communication", Businessstopia, Katsottu 1.9.2019 osoitteessa <https://www.businessstopia.net/communication/linear-model-communication>

Bajracharya Shraddha, 6.1.2018 " Interactive Model of Communication", Businessstopia, Katsottu 1.9.2019 osoitteessa <https://www.businessstopia.net/communication/interactive-model-communication>

Bicheno John, Holweg Matthias, 2016, "THE LEAN TOOLBOX A HANDBOOK FOR LEAN TRANSFORMATION", PRODUCTION AND INVENTORY CONTROL, SYSTEMS AND INDUSTRIAL ENGINEERING (PICSIE) BOOKS, BUCKINGHAM, ENGLAND, 5.painos

Businessstopia, 6.1.2018, "Transactional Model of Communication", katsottu 1.9.2019 osoitteessa <https://www.businessstopia.net/communication/transactional-model-communication>

Chimero Frank, 7.2018, "Defining Personas", katsottu osoitteesta <http://nicobotero.com/personas-case-0/>

Irace Alberto, "8-STEP PROCESS", 12.8.2019 katsottu osoitteesta <https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>

Epicor, 12.8.2019, "What is ERP?", katsottu osoitteesta <https://www.epicor.com/en-in/resource-center/articles/what-is-erp/>

Heikkinen Hannu L. T., Huttunen Rauno, Moilanen Pentti, 1999 "Siinä tutkija missä tekijä: toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja", Atena

Jacobson James M., Johnson Mary E., 4.9.2017, "Lean and Six Sigma: Not for Amateurs - Second in a 2-Part Series" Lambdience

Juholin Elisa, 2008, "Viestinnän vallankumous, löydä uusi työyhteisöviestintä", s.87-88, 174, 181, 184, WS Bookwell Oy, Juva

Kahila Mari, 18.6.2018, "Työelämän tutkijan huoli uupuneista: Työelämässä on niin kiire, ettei aikaa riitä edes sen selättämiseen – keskustele" katsottu osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-10017084>

Kaihovirta-Rapo Minna, 2018, "Fasilitointi ja osallistavien menetelmien hyödyntäminen", Metropolia

Kajaanin ammattikorkeakoulu, 13.8.2019 "Toimintatutkimus" katsottu osoitteessa <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Toimintatutkimus>

Korpela Jukka, 5.6.2001, "Tieto on valhetta", katsottu sivulta <http://jkorpela.fi/tietodata.html>

Lappalainen Nina, 13.8.2019 " Lean-ajattelu – mitä edellyttää organisaatiolta?" katsottu sivustolta <https://proinnodesign.fi/blogi/lean-ajattelu-mita-edellyttaa-organisaatiolta>

Leppänen Martti, 2007, "Voiko muutosprojekti onnistua?", Projektitoiminta 1/2007, s.25

Logistiikanmaailma.fi, 12.8.2019, "Varastointi", katsottu osoitteesta <http://www.logistiikanmaailma.fi/huolinta-terminaalit/varastointi/>

Luomala Anne, 2008, "Muutosjohtamisen ABC – Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa", Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu 2008

Masalin Kim, 1.10.2019, "Citrix Workspace Intelligence ja Hybrid Multi-cloud - kattavin ja vaivattomin työympäristöratkaisu pilvestä tai hybridinä.", Atea Focus

Nieminen Outi, 31.3.2017, "Miten saada jotain tolkkua riskienhallinnasta?" katsottu osoitteessa https://riskiblogi.fi/?page_id=2

Noukka Laura, 26.10.2017, "RISKIENHALLINTA OPERATIIVISELLA TASOLLA" katsottu osoitteesta <https://riskiblogi.fi/?cat=4>

Oamk.fi, 15.12.2018, <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>

Ojasalo Kati, Moilanen Teemu, Ritalahti Jarmo, 2014 "Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan." Sanoma Pro

Palkkadata.fi, 2018, <https://www.palkkadata.fi/salaryinfo/kaupan-ala/ostaja>

Pickton David W., Wright Sheila, 4.12.1998, "What's swot in strategic analysis?" katsottu osoitteessa [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199803/04\)7:2<101::AID-JSC332>3.0.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199803/04)7:2<101::AID-JSC332>3.0.CO;2-6)

Pietilä Kauko, 1979, "Viestinnän viertauksia" s.34

Summa Terhi ja Tuominen Kaisu, 2009, "Fasilitaattorin työkirja - Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn"

Suojanen Ulla, 2004 "Toimintatutkimus" katsottu osoitteessa <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>

Tervola Marjut, 3.12.2008, "Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat", Talouselämä

Tolvanen Kristiina, 21.9.2016, " Onko töissä koko ajan kiire? Näistä 5 seikasta tunnistat hyvän kiireen" Yle Uutiset katsottu osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-9155389>

Tuominen Kari, 2012, " "EFQM – Arviointi-alue 3, 2013, Henkilöstö") Oy Benchmarking Ltd

Vainio Merituuli, 16.1.2017, "Miten datasta jalostetaan arvoa liiketoimintaan?" katsottu osoitteesta <https://www.solita.fi/blogit/miten-datasta-jalostetaan-arvoa-liiketoimintaan/>

XIP.fi, 13.8.2019 "Toimintatutkimus", katsottu osoitteessa <http://www.xip.fi/tutkija/0404.html>

Yritys X:n intranet, 2018

Z Gavi, 4.8.2013,"The Communication Process", Essential Theory for Excellent Communication, katsottu osoitteessa <http://thecomunicationprocess.com/the-communication-process/>

Ziemann Marcus, 28.3.2008 "Viestinnän seuranta- ja kehittämisraportti 2004-2007 – Miten viestintä otettiin osaksi johtamista" katsottu osoitteessa <https://docplayer.fi/4532459-Viestinnan-seuranta-ja-kehittamisraportti-2004-2007-miten-viestinta-otettiin-osaksi-johtamista.html>