

Peter Tallberg

# TOIMINTATAPAMUUTOKSEN TOTEUTTAMINEN ENERGIAYHTIÖN LÄMPÖ- JA TUOTANTO-OSASTOLLA

Opinnäytetyö  
Insinööri (YAMK)  
Projekti- ja myyntijohtaminen

2020



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

<b>Tekijä</b>	<b>Tutkinto</b>	<b>Aika</b>
Peter Tallberg	Insinööri (YAMK)	Marraskuu 2020
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		
Toimintatapamuutoksen toteuttaminen energiayhtiön Lämpö- ja tuotanto-osastolla		53 sivua 4 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b>		
Oy Porvoon Energia-Borgå Energi Ab		
<b>Ohjaaja</b>		
Matti Koivisto		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten onnistunut toimintatapamuutos saadaan aikaiseksi ja miten toimintatapamuutos ja uusi tuotannonohjausjärjestelmä on otettu vastaan Porvoon Energian Lämpö- ja tuotanto-osastolla. Tutkimuksen kohteena ollut toimintatapamuutos oli siis jo toteutettu, ja tässä työssä selvitin, mitä mieltä osaston työntekijät olivat toimintatapamuutoksen toteuttamisesta.</p> <p>Työ toteutettiin tapaustutkimuksena ja se aloitettiin kirjallisuuskatsauksella, jolla luotiin työlle teoreettinen viitekehys ja jolla perehdyttiin muutokseen ja muutosjohtamiseen sekä organisaation suorituskykyyn ja toiminnan tehostamiseen. Työ eteni tutkimuksen kohteena olevan organisaation ja tapauksen kuvaamisella, aineiston keruulla ja analysoinnilla sekä johtopäätösten tekemisellä. Työn aineistonkeruumenetelmänä oli henkilökunnan haastattelut.</p> <p>Vastausten perusteella joidenkin esimiesten huono sitoutuneisuus projektiin oli laajasti huomattu. Vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että he itse olivat varsin hyvin sitoutuneet projektiin ja että sitä on saatu vietyä oikein hyvin koko organisaatioon. Eniten kritiikkiä vastaajat antoivat tiedottamisen puutteellisuudesta. Toinen asia, jossa olisi voinut onnistua paremmin, oli työntekijöiden sitouttaminen. Tärkein havainto oli, että esimiesten pitää muistaa, että vaikka itse tietää jotain, ei tarkoita sitä, että muutkin tietävät.</p> <p>Haastattelut antoivat vastauksia, jotka olivat täysin linjassa teorioiden kanssa. Esimiehen pitää johtaa muutosta omalla esimerkillään, ja hänen on tehtävä työtä sen eteen. Muutosjohtajan on kommunikoitava ihmisten kanssa. Kommunikointi ei ole ainoastaan yhden suuntaista puhumista, vaan parhaassa tapauksessa se on dialogi. Muutoksen toteuttamisessa työyhteisön osallistuttaminen on avainasemassa. Tarvitaan paljon tukea, koulutusta, opettelemista, testaamista ja arviointia. Olisi muistettava, että muutoksen toteuttaminen ei ole valmis, ennen kuin kaikki työntekijät ovat sitoutuneet muutokseen ja toteuttavat sitä jokapäiväisessä työssään.</p> <p>Voidaan todeta, että kova työ ja aika on tehnyt sen, että muutos on saatu vietyä koko organisaatioon varsin hyvin ja suhtautuminen siihen on koko ajan muuttunut positiivisemmaksi. Uskon, että nyt organisaatiossa ollaan valmiimpia kohtaamaan seuraavat muutokset.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
muutosjohtaminen, suorituskyky, tehostaminen		

Author	Degree	Time
Peter Tallberg	Master of Engineering	November 2020
<b>Thesis title</b> Implementing a policy change in the Heat and production department of an energy company		53 pages 4 pages of appendices
<b>Commissioned by</b> Oy Porvoon Energia-Borgå Energi Ab		
<b>Supervisor</b> Matti Koivisto		
<p><b>Abstract</b></p> <p>The objective of this thesis was to find out how a successful change in an operating method can be achieved and how the change in an operating method and the introduction of a new production control system was received. The change in the operating method that was the subject of the study had already been implemented, so in this work I found out what the employees of the department thought about the implementation.</p> <p>The work was carried out as a case study and began with a review of the literature, which provided a theoretical framework for the work and introduced familiarity with change and change management, as well as organizational performance and operational efficiency. The work progressed by describing the organization and case under investigation, collecting, and analyzing the data, and drawing conclusions. The method of data collection for the work was staff interviews.</p> <p>Based on the responses, the poor commitment of some supervisors to the project was widely noted. However, the respondents thought that they were quite well committed to the project and that it had been implemented quite well throughout the organization. Respondents were most critical of the lack of information. Employee engagement could also have been more successful.</p> <p>The interviews provided answers that were fully in line with the theories. A change leader must lead the change by his example, and he needs to communicate with people. Communication should not just be one-way talking. It should be a dialogue. Involving the work community is the key to implement the change. A lot of support, training, learning, testing, and evaluation is needed. The implementation of change is not complete until all employees are committed to the change.</p>		
<p><b>Keywords</b></p> <p>change management, performance, improving efficiency</p>		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	MUUTOS JA MUUTOSJOHTAMINEN .....	7
2.1	Muutoksen lähtökohdat.....	7
2.2	Resurssit ja osaaminen .....	8
2.3	Ryhmän muutoskyky .....	8
2.4	Muutoksen johtaminen.....	9
2.4.1	Kommunikointi .....	11
2.4.2	Viestintä.....	13
2.5	Muutoksen toteuttaminen .....	14
2.5.1	Muutosvastarinta .....	15
2.5.2	Sitoutuminen.....	16
2.5.3	Muutoksen päättäminen.....	17
3	ORGANISAATION SUORITUSKYVYN JA TOIMINNAN TEHOSTAMINEN.....	18
3.1	Organisaation suorituskyky.....	18
3.2	Strategiaprosessi ja -menetelmät .....	19
3.2.1	Taylorismi .....	20
3.2.2	SWOT-Analyysi .....	21
3.2.3	Balanced Scorecard .....	22
3.2.4	Strategiakartat .....	24
3.2.5	Lean.....	25
3.2.6	Six Sigma.....	26
3.2.7	OKR.....	27
4	TOIMEKSIANTAJAN JA TUTKIMUSTAPAUKSEN ESITTELY .....	27
4.1	Toimeksiantajan esittely .....	27
4.2	Toimintatapamuutoksen kuvaus .....	28
4.2.1	Toiminta ennen muutosta .....	29
4.2.2	Toiminta muutoksen jälkeen .....	29
5	MENETELMÄT JA TULOKSET .....	32

5.1	Aineistonkeruumenetelmä .....	32
5.2	Haastateltavat.....	33
5.3	Tulokset .....	34
5.3.1	Mielipide Pöyry Performance Boosterista .....	34
5.3.2	PPB:in mukaantuomat muutokset.....	37
5.3.3	Toimintatapamuutoksen implementointi ja sitouttaminen.....	38
5.3.4	PPB:in eri osien hyödyllisyys työssä .....	43
5.3.5	PPB projektin läpivienti .....	45
5.3.6	Tietoisuus tulevista projekteista .....	46
5.3.7	Tulevien projektien läpivienti.....	47
6	TYÖN KESKEISET HAVAINNOT .....	48
7	YHTEENVETO .....	49
	LÄHTEET.....	51

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Esimerkki tuotanto-ohjeesta

## 1 JOHDANTO

Toimintatapojen muutos ja siinä onnistuminen on olennainen osa jokaisen pitkäaikaisen yrityksen menestystarinaa. Muutoshankkeet eivät ole helppoja toteuttaa onnistuneesti, vaan tutkitusti suurin osa niistä epäonnistuu tai jää tavoitteistaan. Onnistunut muutos vaatii hyvää johtamista, koko henkilöstön osallistumista ja sitoutumista sekä muutoksen päättämistä, läpikäymistä ja siitä oppimista.

Tämän työn toimeksiantaja on Porvoon Energian Lämpö- ja tuotanto-osasto. Osastolla työskentelee lämpö- ja tuotantopäällikön lisäksi seitsemän toimihenkilöä, kymmenen operaattoria ja viisi polttoaineenhoitajaa kolmivuorotyössä sekä kahdeksan asentajaa. Tällä organisaatiolla tuotetaan ja toimitetaan kaikki Porvoon ja Loviisan kaukolämpö sekä tuotetaan noin kolmasosan Porvoon Energian myymästä sähköstä.

Viimeisen vuoden aikana yrityksessä on kehitetty ja käyttöön otettu uusi tuotannonohjausjärjestelmä ja ajettu sisään aivan uudenlainen ajattelutapa organisaatioon. Tässä työssä selvitän, miten muutoksen implementointi on onnistunut ja miten siihen suhtaudutaan organisaatiossa. Lisäksi tämän työn tavoitteena on selvittää, miten onnistunut toimintatapamuutos saadaan aikaiseksi, ja että organisaatiossa ollaan valmiimpia, kun seuraava suurempi muutos on edessä.

Tämä opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena, joka etenee lineaarisesti seuraavien tapaustutkimukselle tyypillisten vaiheiden mukaan: kehittämistehävän määrittely, ilmiöön perehtyminen teoriassa aikaisempien tutkimusten perusteella, tutkimuksen kohteena olevan organisaation ja tapauksen kuvaus, aineiston keruu ja analysointi sekä johtopäätösten tekeminen. Työn keskeinen aineistonkeruu-menetelmä on hankkeessa mukana olleiden avainhenkilöiden haastattelu.

Työn rakenne on seuraava: Luvut 2 ja 3 ovat työn teoreettinen viitekehys ja siinä käydään läpi muutosta ja muutosjohtamista sekä organisaation suorituskykyä ja toiminnan tehostamista aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuuden valossa. Luvussa 4 esitellään työn toimeksiantaja sekä tutkimuksen kohteena

oleva tapaus eli toimintatapamuutos. Toimintatapamuutoksen ymmärtämiseksi kuvataan toimintatapa sekä ennen muutosta että sen jälkeen. Luvussa 5 kerrotaan valitusta menetelmästä, raportoidaan avainhenkilöiden haastattelut sekä analysoidaan haastattelujen tulokset ja luvussa 6 esitetään työn keskeiset havainnot. Niiden avulla toimeksiantaja pystyy paremmin ymmärtämään, miten onnistunut toimintatapamuutos saadaan aikaiseksi. Työ päättyy luvun 7 yhteenvetoon.

## **2 MUUTOS JA MUUTOSJOHTAMINEN**

Tässä luvussa käsittelen muutosta ja muutosjohtamiseen liittyviä haasteita. Tarkastelussa kiinnitetään erityisesti huomiota muutosprosessiin esimiehen näkökulmasta, aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella.

### **2.1 Muutoksen lähtökohdat**

Vaikka jotkut ovat esittäneet, että muutos muutoksen vuoksi pitää organisaa-tion vireenä ja auttaa sitä menestymään, niin lähtökohtaisesti muutokseen ei kannata lähteä, jos siihen ei ole oikeasti tarvetta. Muutos ei synny itsestään vaan se edellyttää sekä muutostarvetta että visiota tulevasta.

On tunnistettava muutoksen tarve, varmistettava, että tarve ei ole vain tilapäi-nen vaan pysyvä ja pystyttävä välittämään tarve koko organisaatiolle. Pitää myös olla visio. Visio on lopputilanne, johon pyritään ja se on vastattava kaik-kien toiveita. (Tuominen 2005, 15–17.)

On myös tunnistettava taustalla olevat muutosvoimat ja -tekijät. Nämä voivat tulla niin yrityksen sisä- kuin ulkopuolelta, ja lähtökohtaisesti jokaisen muutok-sen taustalla on halu kehittää liiketoimintaa ja organisaation menestymistä. (Il-marinen s.a., 6.)

On tärkeätä ymmärtää muutoksen lähtökohdat. Nämä sisältävät kaikki tekijät, joissa muutosta toteutetaan, kuten muun muassa ajattelutavat, käytettävissä olevat resurssit ja liiketoimintaympäristö. Muutosprosessin tärkein yksittäinen vaihe on lähtökohtien tunnistaminen, koska se vaikuttaa eniten muutoksen si-sältöön ja toimintamalliin. On osattava hahmottaa ja rakentaa muutosta koko-naisuudessaan, nähdä kokonaiskuva. Tämä auttaa muutoksen käytäntöön

viemisessä. Kokonaiskuvaa on kuitenkin käytävä läpi ja se muuttuu jatkuvasti koko muutosprosessin ajan. (Ilmarinen s.a., 5.)

## **2.2 Resurssit ja osaaminen**

Jokaisessa yrityksessä löytyy kehitettävää ja muutettavaa. Kun tarve on tunnistettu, pitää valita oikeat henkilöt toteuttamaan asioita ja muutosta pitää osata johtaa. Yritykset, joissa on vahvaa kehittämisosaamista, menestyvät parhaiten. Kehittämisosaamista pitää vahvistaa jatkuvasti, oppimalla niiltä, jotka osaavat parhaiten. (Tuominen 2005, 33.)

Muutosta voi johtaa ulkopuolinen erikoistunut konsultti tai kokenut ammattilainen, joka tulee jostain muusta organisaatiosta, mutta liian usein työn saa hoidettavakseen joku organisaation sisältä, vähällä tai olemattomalla kokemuksella. Lisäksi usein odotetaan, että muutosta johdetaan normaalin jokapäiväisen työn ohella. Muutosjohtajien kouluttaminen ja valmistautuminen suunniteltujen tai suunnittelemattomien muutosten varalta onkin iso kysymys monessa organisaatiossa. (Ha 2014, 53.)

Ennen muutoksen alkamista esimiehen on tärkeitä analysoida ja ymmärtää ryhmän dynamiikkaa, mistä on paljon kiinni, kuinka hyvin hän pystyy johtamaan alaisiaan muutoksen läpi (Arikoski & Sallinen 2007, 14). Muutoksen edetessä organisaatiota on pystyttävä muuttamaan. Tällaiset organisaatiomuutokset eivät kuitenkaan saa tulla yllättäen, vaan ne pitää olla hyvin suunniteltuja. Sillä tavalla pystyy myös irrottamaan resursseja kehittämistä ja muutosta varten. On myös tärkeitä, että linjaorganisaatio ja kehittämisorganisaatio saadaan toimimaan hyvin yhdessä. (Tuominen 2005, 39.)

## **2.3 Ryhmän muutoskyky**

Muutoskyvyllä tarkoitetaan kykyä elää muutoksessa, että sitoutuu siihen ja että toteuttaa sitä vastuullisesti. Muutoskykyiseltä ryhmältä löytyy joustavuutta ja reagointinopeutta sekä ennen kaikkea tahtoa toteuttaa muutoksia. (Ilmarinen s.a., 23–24.)

Ryhmän mahdollisuus selvitä muutoksesta hyvin ja nopeasti on kiinni ryhmän muutoskyvystä. Syy joidenkin ryhmien hyvään muutoskykyyn voi olla siinä,

että ne ovat olleet mukana samankaltaisissa tilanteissa aiemmin. Useasti tällaiset ryhmät ovat myös toimineet hyvin jo ennen muutosta. Asiaa auttaa myös se, että ryhmällä on perusasiat kunnossa, selkeä tehtävä ja luottamus omaan osaamiseensa ja että ryhmä tuntee toimintaympäristönsä. Yleensä ryhmän jäsenillä on myös laaja-alainen osaaminen, hyvä keskustelukyky ja he luottavat reiluuteen. (Arikoski & Sallinen 2007, 14–15.)

Muutoskykyä voi lisätä ja siinä oppiminen on tärkeässä roolissa. Siksi muutostilanteessa kannattaa tarkastella, millaisia muutostilanteita organisaatio on käynyt läpi ja mitä niistä on opittu. Johto- tai muun toteuttavan ryhmän lisäksi koko työyhteisössä on hyvä keskustella muutkokokemuksista. Tämän mahdollistaa vain se, että johto ja esimiehet luovat henkilöstölle mahdollisuuksia yhteisiin keskustelupaikkoihin. (Ilmarinen s.a., 7, 23.)

Ainoastaan oppiva organisaatio pystyy uudistumaan liiketoimintaa edistävällä tavalla sekä kehittää muutoskykyään. Aina ei ole helppoa oppia uutta. Siihen tarvitaan aikaa ja energiaa, mutta ennen kaikkea halua ja hyvää asennetta. Vaikka esimiesten ja johdon kuuluu tarjota kehittymiselle ja oppimiselle aikaa ja mahdollisuuksia, henkilöstön pitää itsekin olla aktiivinen ja miettiä osaamisensa kehitystarpeita. Työtehtävien vaihtuminen ja muutos työympäristössä ovat oivia mahdollisuuksia uudistumiseen, kehittymiseen ja uuden oppimiseen. Muutostilanteen kaikkia käännteitä ei voi etukäteen tietää, mutta se auttaa paljon, jos pystyy luottamaan omaan ja muiden osaamiseen ja kykyyn kehittyä. (Ilmarinen s.a., 23–24.)

## **2.4 Muutoksen johtaminen**

Muutos ei onnistu ilman hyvää muutosjohtamista. Sillä varmistetaan tehokas ja tuottava työ niin muutoksen aikana kuin sen jälkeen. Tämä näkyy myös henkilöstön hyvinvoinnissa ja siinä, miten ihmiset saadaan mukaan toteuttamaan muutosta. Yritys hyötyy myös siitä, että hyvällä muutosjohtamisella voidaan parantaa innovatiivisuutta ja tuottavuutta sekä vähentää muutoksiin liittyviä kustannuksia. (Ilmarinen s.a., 3.)

Johtamisesta tehdään usein aivan liian monimutkaista, virallisen jäykkää ja kylmän asiallista, vaikka se pitäisi olla yksinkertaista, naiivia ja lähteä sydäimestä. Vaatii rohkeutta antaa tällainen kuva itsestään tai paljastaa tunteitaan. (Tuominen 2005, 43.)

Hyvällä muutoksen johtamisella varmistetaan tavoitteen mukainen muutos. Se pitää näkyä konkreettisina muutoksina toiminnoissa ja se vaatii, että kaikki saadaan mukaan muutoksen toteutukseen. Hyvään muutosjohtamiseen kuuluu paljon erilaisia tehtäviä, kuten muun muassa muutoksen prosessimaista suunnittelua, syiden analysointia, tulevaisuuden ennakointia, reagointia muutuviin tilanteisiin, suunnan näyttämistä sekä ihmisten kuuntelemista, innostamista ja tukemista. (Ilmarinen s.a., 3, 5.)

Muutosjohtajat, jotka ovat tulosorientoituneita, voivat joskus saada aikaiseksi stressaavan ympäristön työntekijöille. Henkilö-orientoituneilla johtajilla taas voi olla vaikeuksia saavuttaa yhtiön kannalta tärkeitä tuloksia aikataulun puitteissa. Siksi johtajien pitää fokusoida sekä tuloksiin että ihmisiin. Johtajan pitää saada työntekijät jakamaan ideoitaan ja näkemyksiään, sekä voittaa organisaation luottamusta ratkaisemaan yhdessä ongelmia. (Ha 2014, 58.)

Esimiehen pitää johtaa muutosta omalla esimerkillään. Tämä vaatii sitä, että hän on sitoutunut muutokseen ja että hän tekee työtä sen eteen. Jos tämä ei onnistu, esimiehen tulisi miettiä, onko hän oikeassa organisaatiossa tai tehtävässä. Esimies, joka ei pysty toimimaan muutoksen puolesta tai jopa sabotoi sitä, on organisaation kannalta tuhoisa. (Arikoski & Sallinen 2007, 100–101.)

Positiivisen johtajuuden ydin on johtaa luottamuksella maailmassa, joka on täynnä kyynisyyttä, negatiivisuutta ja pelkoa. Johtajan pitää ymmärtää, että työntekijät elävät maailmassa, jossa luottamus ja pelko käyvät joka päivästä taisteluaan ja että on hänen työnsä inspiroida heitä optimismilla, positiivisuudella ja uskolla. Positiiviset johtajat eivät kuitenkaan kykene tähän yksin, vaan se on tapahduttava yhteistyössä koko työyhteisön kanssa. (Gordon 2017, 44.)

Esimiehen tehtävä muutoksen johtajana ei ole helppo. Hänen tulee olla kuuntelija, kannustaja ja suunnannäyttävä. Hän joutuu usein olemaan asioiden esit-

täjä, mutta tämä ei riitä, vaan hänen tulee auttaa yhteisöä ymmärtämään muutoksen tarkoitus ja sen merkitys oman työn ja työyhteisön kannalta. Tärkein ja usein haastavin tehtävä on kuitenkin saada koko työyhteisö innostumaan ja sitoutumaan muutokseen ja sen toteuttamiseen. Esimies joutuu aina olemaan henkilöstön ja johdon välissä, ja siksi hän toimii tärkeänä tietojen välittäjänä molempiin suuntiin, myös muutoksen edistymisestä. (Ilmarinen s.a., 16.)

Esimes joutuu laittamaan itsensä likoon ja itsekin muuttumaan. Hän joutuu antamaan oman persoonansa muiden käyttöön ja avaamaan itsensä muiden ihmisten muokattavaksi. Lisäksi hänen on myös edustettava ulkopuolista maailmaa ja kyettävä viestimään ulkoisen todellisuuden tilaa ihmisten omalla kielellä. Muutoksen johtajan on elettävä ihmisten keskellä ja päästävä organisaation lähelle. Tässä tunteisiin vetoaminen ja innostaminen ovat tärkeässä roolissa. (Juuti & Virtanen 2009, 146.)

Usein kuulee sanovan, että asiat riitelevät, eivät ihmiset. Hyvin toimivassa projektissa ei ole riitoja, mutta ongelmia ja ristiriitoja kyllä. Ristiriidat ovat luonnollisia ja merkki siitä, että muutos on käynnistynyt. Niitä ei saa pelätä tai paeta. (Tuominen 2005, 63.)

Muutosprosessin kannalta on tärkeitä, että myös negatiivisia tunteita saa ilmaista. Näihin ei kuitenkaan saa jäädä kiinni liian kauaksi aikaa, ja niiden ylipääsemisessä esimiehellä on tärkeä rooli. Hänen tehtäviinsä kuuluu haastavien tilanteiden käsittely sekä uskon luominen tulevaisuuteen ja suunnan näyttäminen muutoksessa eteenpäin. (Ilmarinen s.a., 16.)

#### **2.4.1 Kommunikointi**

Muutos käynnistyy helpoiten, jos tunnistaa, mitä organisaatiossa halutaan ja pystyy mahdollistamaan sen toteutuminen. Siitä kehitys pääsee vauhtiin ja voi jatkua yrityksen menestykselle tärkeissä asioissa. (Tuominen 2005, 49.)

Muutosjohtajan on kommunikoitava ihmisten kanssa. Hänen pitää jatkuvasti kiertää työyhteisössä juttelemassa, kuuntelemassa ja tiedottamassa minne ol-

laan menossa. Ihmiset, joilla on riittävästi tietoa, eivät voi olla ottamatta vastuuta ja silloin muutosvastarinta vähenee ja muutosprosessi nopeutuu. (Tuominen 2005, 64-65.)

Moni mieltää kommunikoinnin puhumiseen, mutta siihen kuuluu myös kuunteleminen. Paras kommunikoija ei aina ole se, joka puhuu eniten, vaan se, joka osaa kuunnella, prosessoida informaatiota ja käyttää sitä tehdäkseen päätöksiä, jotka parhaiten palvelevat koko organisaatiota. Kommunikointi ei ainoastaan tapahdu verbaalisesti, vaan myös esimerkiksi ilmeillä ja kehonkielellä. Ja aidolla hymyllä on aina suuri merkitys. Positiiviset johtajat ja kommunikoijat eivät pelkää kriittisyyttä, vaan he haluavat kuulla kehitysideoita myös siitä, miten he itse pystyvät kehittymään. (Gordon 2017, 71–74.)

Mitä suuremmat muutokset ovat kyseessä, sitä enemmän aikaa tarvitaan asioiden työstämiseen. Esimiehen on ymmärrettävä, että työntekijät todennäköisesti saavat kuulla muutoksesta häntä myöhemmin ja että hekin tarvitsevat aikaa asioiden sulattamiseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 42.)

Muutoksessa tai toiminnan korjaamisessa ratkaisevassa roolissa on organisaation kyky kommunikoida. Keskustelun tason ääripäät ovat kiistely ja kohteliasta keskustelua, jossa yksimielisyys löytyy nopeasti. Kumpikaan tapa ei ole optimaalinen, vaan paras tulos saavutetaan taitavalla keskustelulla, jossa osallistujat esittävät erilaisia, perusteltuja mielipiteitä. Kaiken paras tapa on dialogi, eli yhdessä ääneen ajattelua, jossa käsitykset jalostavat toisiaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 18.)

Dialogi ja rikastavaa keskustelua ei synny ilman luottamusta. Ihmisten pitää uskaltaa esittää tyhmiä ajatuksia ja organisaatiossa pitää sietää epävarmuutta ja epäonnistumisia. Johtajan on oltava sataprosenttisesti läsnä ja annettava tarpeeksi aikaa silloin, kun on ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa. Ylimielinen asennoituminen tai väärä kommentti voi peittää alleen, vaikka kuinka hyvän idean. (Kilpinen 2008, 82–83.)

Muutoksessa tehdään usein uusia asioita ilman valmiita ratkaisuja. Joskus tietoa ei ehkä edes ole saatavilla, mistä voi syntyä ylimääräisiä jännitteitä. Silloin

esimieheltä vaaditaan rakentavan vuorovaikutuksen ja puheeksi ottamisen taitoja. Työyhteisössä on saatava aikaiseksi ratkaisukeskeistä keskustelua, jossa kaikkien ajatuksia arvostetaan ja kuunnellaan aidosti. Kuuntelemisen lisäksi vaaditaan kyselemistä, ideointia ja kyseenalaistamista. (Ilmarinen s.a., 23.)

#### **2.4.2 Viestintä**

Muutosviestinnällä pyritään lisäämään ihmisten ymmärrystä muutoksen syistä ja seurauksista. Koska muutoksessa tiedon tarve kasvaa, niin sen puuttuminen tai väärinymmärtäminen johtaa huhupuheiden ja juorujen kasvuun. Tämä taas johtaa siihen, että keskittyminen perustehtävään vähenee ja työmotivaatio sekä työn tehokkuus laskee. Ilman johdonmukaista ja säännöllistä viestintää alusta lähtien vaarannetaan jopa organisaation työnhyvinvointia. (Ilmarinen s.a., 12.)

Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä muutostilanteessa on avoin tiedottaminen. Ilman sitä luottamus reiluuteen kärsii, ja se voi johtaa luottamuspulaan. Tämä voi usein ihmisten välisten kiistojen lisäksi johtaa siihen, että jokapäiväinen toiminta heikkenee, koska tietojen vaihto ja toisen tukeminen vähenevät. (Arikoski & Sallinen 2007, 17.)

Johdon tulee miettiä tarkasti, milloin ja miten muutoksesta kerrotaan. Väärän hetken valitseminen tai muuten vain asian taitamattomasti hoitaminen saattaa taannuttaa toimivankin ryhmän. (Arikoski & Sallinen 2007, 53.)

Viestin sisältöön tulee myös paneutua kunnolla. Johdon mielestä voi tuntua ihmeelliseltä, jos selkeät ja asiapitoiset viestit eivät henkilöstön mielestä ole ymmärrettäviä ja hyväksyttäviä. Johto ja esimiehet ovat kuitenkin jo ehtineet prosessoida muutosta jonkin aikaa, kun muu henkilöstö kuulee asiasta vasta ensimmäistä kertaa. Jokainen tarvitsee oma aikansa asioiden arviointiin ja niistä keskustelemiseen, ennen kuin pystyy aidosti sitoutumaan muutokseen. (Ilmarinen s.a., 11.)

## 2.5 Muutoksen toteuttaminen

Muutosprosessin valmisteluvaiheessa kannattaa tehdä muutossuunnitelma, jossa näkyy vahvasti tunnistetut muutoslähtökohdat, kuten muutostarve, tavoitteet ja seuraukset. Suunnitelmassa kannattaa muutosten hallinnoinnin ja koordinoinnin lisäksi ottaa huomioon ihmisten johtamisen näkökulma. On erityisen tärkeätä miettiä, miten saadaan ihmisiä tuomaan oma näkökulmansa mukaan muutokseen ja miten yksilöiden ja työyhteisön kokemuksia otetaan huomioon. (Ilmarinen s.a., 9.)

Pitää kuitenkin muistaa, että toteutus on tärkeämpää kuin suunnitelma. Suuriin muutoksiin menee paljon aikaa, eikä alkuvaiheessa voi tietää, millainen lopputulos saadaan aikaiseksi. Jokaisen pitää sitoutua toteuttamaan muutosta suunnitelman mukaan, mutta jokaisen pitää myös tunnistaa, milloin näin ei kannata tehdä. (Tuominen 2005, 73.)

Muutoksen toteuttamisella tarkoitetaan kaikkia asioita, joita pitää tehdä, että muutos saadaan vietyä suunnitelmasta käytäntöön. Tavoitteiden muuttuminen käytännön ratkaisuksi ja jokapäiväisiksi toimintatavoiksi vaatii tavoitteiden ja sisältöjen käsittelemistä koko henkilöstön kanssa. Tässä, työyhteisön osallistamisessa ja konkreettisen tekemisen johtamisessa esimiehet ovat merkittävässä roolissa. Johdon onkin tärkeätä muistaa tukea esimiehiä riittävästi ja tarjota heille tarvittavaa valmennusta. (Ilmarinen s.a., 15.)

Muutosprojektit, niin kuin ylipäätään kaikki projektit, jotka toteutetaan varsinaisen työn rinnalla, vievät energiaa. Energiaa vapautetaan helpoiten päättämällä meneillä olevia projekteja joko menestyksellisinä tai turhina ja venyneinä. Energia vähenee ajan kanssa, joten projektit kannattaa aloittaa heti, kun ensimmäinen ratkaisu on olemassa. Mitä nopeammaksi saa kokeilun ja korjauksen syklin, sitä parempi. (Tuominen 2005, 81.)

Muutoksen toteuttamisvaiheessa asiasta tulee henkilöstölle näkyvää ja konkreettista. Tarvitaan paljon tukea, koulutusta, opettelemista, testaamista ja arviointia. Lisäksi tarvitaan keskustelua varsinaisen muutoksen edistymisestä ja kokemuksia siitä. Tässä vaiheessa muutoksen seuraukset alkavat konkretisoi-

tumaan työyhteisössä ja silloin on tärkeätä miettiä, miten niihin valmistaudutaan ja onko tarvetta esimerkiksi osaamisen arviointiin. Organisaatio, joka pohtii näitä asioita kunnolla ja valmistautuu muutokseen, kehittyy ja oppii kantamaan vastuuta toimintakyvystään. (Ilmarinen s.a., 18.)

On tärkeätä pitää visiota muistissa ja esillä koko muutosprosessin ajan. Esimerkiksi voi ottaa maratonjuoksun. Vähiten keskeytetään juoksun ensimmäisen ja viimeisen kymmenen kilometrin aikana. Vaikka keho haluaisi antaa periksi, niin mieli jaksaa, koska maaliviiva jo häämöttää. Jokaisessa muutosprosessissa on oma 20 kilometrin kohtansa, ja silloin on tärkeätä pitää visiota elossa eikä antaa periksi. (Gordon 2017, 29.)

Muutoksen toteuttaminen ei ole valmis, ennen kuin kaikki yrityksen työntekijät ovat sitoutuneet muutokseen ja toteuttavat sitä jokapäiväisessä työssään. Tähän pystyy vaikuttamaan jatkuvalla ja johdonmukaisella viestinnällä sekä tarjoamalla koko henkilöstölle mahdollisuuksia osallistua muutoksen toteuttamiseen ja päätöksentekoon. (Ilmarinen s.a., 15.)

### **2.5.1 Muutosvastarinta**

Muutosvastarinta näyttäytyy usein kielteisinä tunteina, ja myös ilmiöön suhtaututaan yleensä kielteisesti. Muutosvastarinta on kuitenkin luonnollinen ja jopa välttämätönkin osa muutosprosessia. Se johtuu yleensä pelosta ja epävarmuudesta omasta osaamisesta tai työn säilymisestä, ja useimmiten se näkyy muutostarpeiden tai -tavoitteiden kyseenalaistamisena tai muutoksen vastustamisena. Kun ihmisille antaa aikaa tälle niin sanotulle surutyölle, niin se yleensä menee ohi. Pahimmassa tapauksessa se ei haittaa vain muutoksen toteuttamista vaan myös jokapäiväistä työntekoa ja jopa työpaikan ihmissuhteita. Muutoksen johtamisessa pitää muistaa, että ihmiset ovat erilaisia, he reagoivat muutokseen eri tavalla ja he tarvitsevat eri tavalla tukea ja aikaa. (Ilmarinen s.a., 17.)

Työelämän muutokseen on helppoa suhtautua jo lähtökohtaisesti kielteisesti, koska niitä pidetään johdon aikaansaamina ja toisin kuin esimerkiksi tulivuoren purkaukset, sairastumiset tai pandemiat, niitä olisi voitu välttää. Muutokset

koskevat usein myös kokonaisia ihmisryhmiä, ja helpoin tapa yrittää estää niitä on yhdistyä muutosvastarinnan taakse. (Arikoski & Sallinen 2007, 45.)

Työyhteisön alkuvaiheen muutoksen torjuminen tai muiden puolustusmekanismien käyttöä ei pidä pelätä, vaan tätä muutoksen kohtaamisen välttelyä kannattaa ajatella aikalisänä ja valmistavana jaksona, jolle pitää antaa tarvittava aika (Arikoski & Sallinen 2007, 45). Toteamus, että ihmiset ovat lähtökohtaisesti muutosvastaisia, ei pidä paikkaansa, vaan he pelkäävät tuntematonta. Huonosti kommunikoitu muutosprosessi pelottaa ihmisiä, eikä inspiroi ketään toteuttamaan muutosta. (Kilpinen 2008, 205.)

Muutosjohtajan pitää ymmärtää muutosvastarinnan syyt ja lähtökohdat. On näytettävä empatiaa ja tukea työntekijän tunteita kohtaan, eikä saa vähätellä heitä, jotka vastustavat muutosta. Muutosjohtajan on saatava työntekijät tuntemaan itsensä tärkeiksi organisaatiolle ja tuntemaan, että heidän mielipiteitään otetaan vakavasti huomioon. Varsinkin, jos työntekijä on huolestunut tulevaisuudestaan muutoksen jälkeen, johtajan on saatava tämä puhumaan, niin että asiasta pystytään keskustelemaan. Voi olla, että työntekijä ei vastusta muutosta, mutta on epävarma omasta osaamisestaan ja mahdollisuuksista pärjätä töissä muutoksen jälkeen. (Ha 2014, 69–71.)

Jos muutoksen aiheuttamat pelot ja vihantunteet jäävät käsittelemättä, aletaan helposti etsimään syitä ja syyllisiä. Syntyy huhuina leviäviä tarinoita, joiden oikaiseminen voi olla epätoivoisen vaikeata. Tunteilla kun on ehdoton ylivoimainen tietoon verrattuna. Kielteiset tunteet ovat paljon siedettävimpiä, jos niiden syyksi löytyy joku muu taho. (Juuti & Virtanen 2009, 121–122.)

### **2.5.2 Sitoutuminen**

Sitouttaminen tai ihmisten saaminen omistautumaan muutokselle onnistuu parhaiten, jos he pääsevät mukaan muutoksen suunnitteluun tai ainakin sen toteuttamiseen. Sitoutuminen tapahtuu helpoiten, jos asiat kytkeytyvät suoraan työn sisältöön tai tekemiseen. Esimiehillä on suuri vastuu siitä, että löytyy sopiva ja mielekäs rooli jokaiselle työntekijälle. (Arikoski & Sallinen 2007, 99.)

Jokainen haluaa mieluummin olla tekijä kuin kohde, joten koko henkilöstö pitää saada mukaan tavalla tai toisella. Tämä ei ole tärkeätä ainoastaan sitoutumisen kannalta, vaan henkilöstön asiantuntemus ja osaaminen pitää saada myös käyttöön. Henkilöstön kokemukseen perustuva hiljainen tieto, esimerkiksi asiakkaista ja kilpailijoista, voi olla yhtiön kannalta elintärkeätä. (Ilmarinen s.a., 14.)

Muutosjohtajan tehtäviin kuuluu saada ihmiset ymmärtämään, mistä on kysymys. Jos he uskovat, että muutoksesta on hyötyä, että sitä on mahdollista toteuttaa ja että he saavat vaikuttaa lopputulokseen, niin he kyllä sitoutuvat siihen. Se ei riitä, että muutosjohtaja saa alaiset sitoutumaan muutokseen, vaan hänen pitää myös varmistaa, että hänen omat esimiehensä sitoutuvat siihen. (Tuominen 2005, 75.)

### **2.5.3 Muutoksen päättäminen**

Muutoksen päättäminen voi kuulostaa vähän harhaanjohtavalta, koska täysin valmista ei koskaan tule ja seuraava muutos on jo tuloillaan. Enemmän onkin kyse selkeästä pysähtymisen hetkestä muutoksen toteutusvaiheen jälkeen, muutoksen tukemisesta, toimintatapojen vakiinnuttamisesta, tilanteen arvioimisesta ja mahdollisesti korjaavien toimenpiteiden päättämisestä. On erittäin tärkeätä käydä läpi kokemuksia toiminnasta ennen ja jälkeen muutoksen, mutta on myös yhtä tärkeätä arvioida varsinaista muutosprosessia ja sitä, mitä siitä on opittu. Arvioidessa on mietittävä, millä tavalla onnistuminen mitataan. Mittarit ovatkin erilaiset, jos esimerkiksi on tarkoitus arvioida toiminnan laatua tai taloudellista tulosta. Tässä vaiheessa on tärkeää huomioida onnistumiset, korostaa saatuja hyötyjä ja palkita osallistujia. Saavutusten juhliminen on myös tärkeä osa organisaation kehittymistä ja hyvinvointia. (Ilmarinen s.a., 21–22.)

Jossain vaiheessa muutosprojektia toteuttaminen loppuu ja siirrytään saattamaan kehitys ”jatkuvalle uralle”. Muutoksen juurruttaminen ja loppuun vieminen vaatii kurinalaista viitsimistä, mutta se on tehtävä, koska mikään ei pysy paikallaan. Joko tapahtuu kehittymistä tai paluu vanhaan. (Tuominen 2005, 91.)

### **3 ORGANISAATION SUORITUSKYVYN JA TOIMINNAN TEHOSTAMINEN**

Organisaatiot ovat pyrkineet vuosien saatossa tehostamaan toimintaansa useilla eri tavoilla. Tässä luvussa käsittelen organisaation suorituskykyä ja toiminnan tehostamista, aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella.

#### **3.1 Organisaation suorituskyky**

Organisaation suorituskyky on laaja käsite, mutta yhden käytetyimmän määritelmän mukaan, sillä tarkoitetaan organisaation todellista tuottoa mitattuna sen suunniteltuihin tuotoksiin, tai päämääriin ja tavoitteisiin. Määritelmä antaa suunnitelmille ja tavoitteille ison roolin, ja hyvä määritelmä suorituskyvylle onkin kyky asettaa sopivia tavoitteita ja kyky saavuttaa ne. (Rantanen 2011.)

Organisaation suorituskyky syntyy sidosryhmistä organisaation sisällä tai ulkopuolelta, organisaation resursseista, ympäristötekijöistä ja strategisista valinnoista sekä suorituksen muutoksesta ajan myötä. Organisaation suorituskyky kattaa kolme eri aluetta, jolla yhtiön tulosta voidaan tarkastella: taloudellinen tulos, kuten voitot, sijoitetun pääoman tuotto jne., tuotemarkkinoiden suorituskyky, kuten myynti, markkinaosuus jne. sekä osakkeenomistajien tuotto, kuten maksetut osingot, taloudellinen lisäarvo jne. (Richard ym. 2009.)

Organisaation tehokkuudella tarkoitetaan suurempaa kokonaisuutta. Tähän kuuluu organisaation suorituskyvyn lisäksi lukuisat sisäiset suoritustulokset, jotka yleensä liittyvät tehokkaampaan toimintaan sekä ulkoiset, ei pelkästään taloudelliseen määritykseen liittyvät toimenpiteet, kuten esim. yrityksen sosiaalinen vastuu. (Richard ym. 2009.)

Organisaation tuottavuutta ei pidä sekoittaa organisaation suorituskykyyn. Organisaation tuotoksen voi jakaa kolmelle tasolle: nykytuotos, kapasiteetti ja potentiaali. Kapasiteetillä tarkoitetaan organisaation maksimituotoskykyä, nykyisillä resursseilla ja rajoitteilla, kun taas potentiaalilla tarkoitetaan mahdollista suorituskykyä, joka voidaan saavuttaa kehittämällä resursseja ja poistamalla rajoituksia käytettävissä olevin keinoin. Tuottavuudella tarkoitetaan kapasiteetin ja nykytuotoksen suhdelukua, kun suorituskyvyllä tarkoitetaan nykytuotoksen ja potentiaalisen suhdelukua. (Reunanen 2018.)

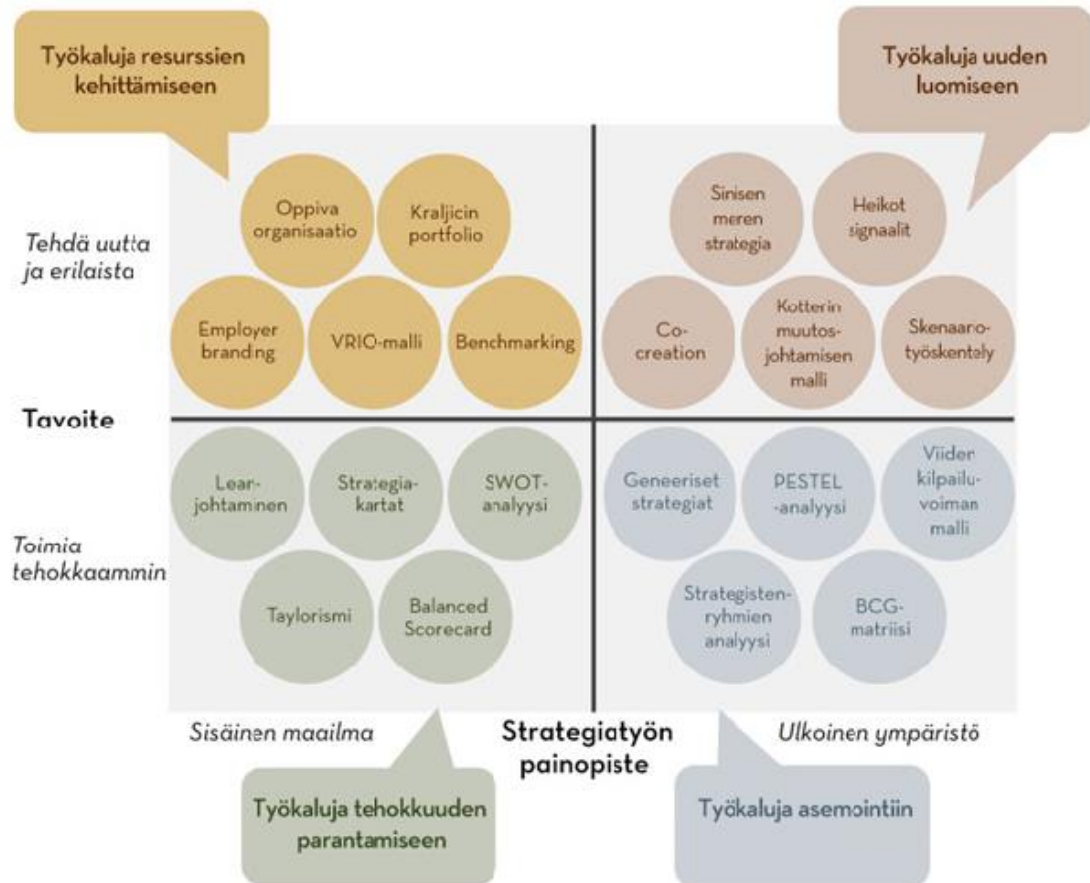
Suorituskyky on se, mitä yksittäisen tai useamman henkilön odotetaan tuottavan määrättyssä ajassa. Tätä voidaan tarkastella tuloksen, ponnistelujen tai laadun kautta, suhteutettuna niihin olosuhteisiin, missä tuotos on suoritettu. Suorituskyvyllä on monta tasoa, kuten tuotos tai tulos, panos, aika, fokus, laatu ja kustannus. (Rao 2016.)

### **3.2 Strategiaprosessi ja -menetelmät**

Strategialla tarkoitetaan kaikkia päätöksiä ja toimenpiteitä, joilla mahdollistetaan yrityksen pitkäaikaista menestystä. Strategiatyössä käsitellään usein tulevien vuosien tai vuosikymmenien asioita. Liike-elämässä näiden tavoitteiden saavuttaminen mitataan yksinkertaisesti taloudellisella menestyksellä. (Vuorinen 2013, 11.)

Perinteisesti strategiaprosessi on yleensä lineaarinen prosessi, jonka voi jakaa viiteen vaiheeseen. 1. Strategisten tietojen keruu ja analysointi. 2. Strategian määrittelyvaihe. 3. Strategisten projektien suunnitteluvaihe. 4. Strategian toteutusvaihe. 5. Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe. (Lindroos & Lohivesi 2004, 31.)

Se, mihin strategialla pyritään, voidaan jakaa kahteen ryhmään. Joko pyritään tekemään jotain tehokkaammin ja paremmin tai sitten pyritään tekemään jotain uutta ja erilaista. Lisäksi strategiatyön painopistettä voi jakaa kahteen koulukuntaan, toimintälähtöiseksi ajatteluksi, jossa uskotaan menestyksen tulevan ulkoisten asioiden tarkastelusta ja toiminnan sovittamisesta ulkoiseen maailmaan sopivaksi, tai resurssiperustaiseksi strategianäkemykseksi, jossa taas uskotaan menestyksen olevan kiinni yrityksen sisäisistä asioista. Näistä kahdesta vaihtoehdosta ja kahdesta painopisteistä saadaan kuvassa 1 esitetty nelikenttä. Kuvassa on myös esitetty erilaiset strategiamenetelmät, joista tarkastelen tarkemmin niitä menetelmiä, joilla pyritään parantamaan tehokkuutta ja painopisteenä sisäisiä asioita. (Vuorinen 2013, 23.)



Kuva 1. Strategisen johtamisen erilaisia pyrkimyksiä ja työkaluja (Vuorinen 2013, 24)

### 3.2.1 Taylorismi

Taylorismi eli työn tekemisen rationalisointiin tarkoitettu tieteellinen liikkeenjohto, on Fredrik Winslow Taylorin 1910-luvulla kehittämä johtamisoppi. Hänen luoma johtamisjärjestelmä tähtäsi tuottavuuden ja tehokkuuden nostamiseen, ja se edisti merkittävästi teollisen tuotannon kasvua koko maailmassa. Järjestelmä kehitettiin tehdastyöhön, mutta sitä on sovellettu kaikenlaisissa organisaatioissa ja se näkyy edelleen yhteiskunnassamme vahvemmin kuin mikään muu johtamisoppi. (Vuorinen 2013, 43.)

Taylorin tavoitteena oli työolojen, -suunnittelun, johtamistaitojen sekä työntekijöiden ja johdon välien parantaminen. Keinoja tähän olivat muun muassa: työn osittaminen pienempiin työvaiheisiin, jolloin voi rekrytoida tai perehdyttää tehtävään parhaiten soveltuvan työntekijän tekemään tietyn suppean työvaiheen yhdellä oikealla tavalla, työn tekemisen ja suunnittelun erottaminen toisistaan, jolloin suunnitteluosasto tutkii menetelmät sekä tekevät työvaiheista tarkat ohjekortit ja työntekijöiltä otetaan pois turha päättäminen ja miettiminen, päivän

tavoitetyömäärän määrittelemisen kuhunkin tehtävään ja työntekijöiden palkitseminen motivoivasti, jolloin ahkerat työntekijät voivat saada palkanlisän, eikä vaan enemmän töitä tehtäväkseen sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin parantaminen esimerkiksi ammatillisen kehittämisen johdon tarjoaman koulutuksen avulla. (Seeck 2012, 57–58.)

Taylorismi on saanut osakseen valtavasti kritiikkiä, pääosin Taylorin ihmiskäsityksen vuoksi. Työntekijöiden omalle ajattelulle, innovoinnille tai itsensä toteuttamiselle ei jätetä tilaa, vaan ihmiseen suhtaudutaan kuin koneeseen tai jopa yksinkertaiseen eläimeen. Ihmisiä jaetaan myös eri luokkiin suoriutumisen mukaan käyttäen mittareina muun muassa laiskuutta, älykkyyttä, rehellisyyttä ja terveydentilaa. Lisäksi ollaan sitä mieltä, että ainoiden oikeiden toimintatapojen löytäminen johtaa usein kehittymistyön loppumiseen. (Vuorinen 2013, 47.)

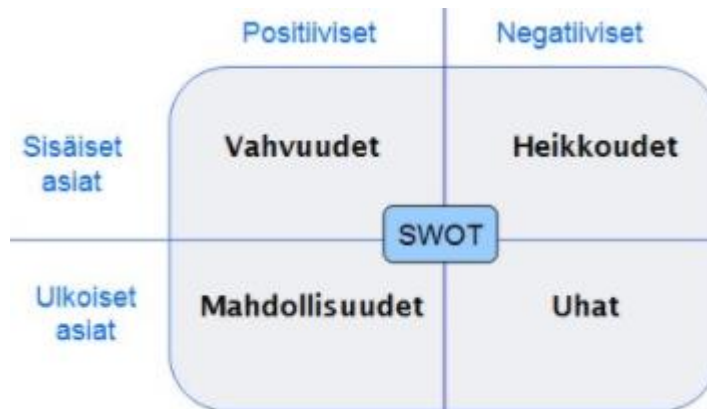
Yli sata vuotta sitten kehitetty taylorismin kritisoiminen on ymmärrettävää ja hyväksyttävää, mutta paljonko asiat ovat muuttuneet? Onhan vasta hiljattain työehtosopimukseen tullut työntekijöiden henkilökohtaisen pätevyyden ja suoriutumisen arviointi, josta muodostuu henkilökohtainen palkanosa. Laatujärjestelmissä kriittiset työvaiheet ohjeistetaan parhaan toimintatavan mukaisesti. Isot ketjut ovat voimissaan jokaisella alalla ja aivan kaikki, työvaiheista toimipaikkojen tai liiketilojen sisustukseen on yhdenmukaistettu ja ohjattu ylhäältä alaspäin. Esimerkkejä löytyy, vaikka kuinka paljon.

### 3.2.2 SWOT-Analyysi

SWOT-analyysi on kehitetty Yhdysvalloissa 1960-luvulla, ja tutkimusten mukaan se on vieläkin erittäin suosittu strategiatyökalu. Sen tarkoitus on tuottaa selkeä kokonaiskuva yrityksen tilanteesta strategisten valintojen tueksi. Tarkoitus on nimeen omaan analysoida tilannetta ja sitten nostaa esille pari keskeisintä teemaa, joihin keskittyä. (Vuorinen, 2013 64.)

SWOT on lyhenne englanniksi sanoista *vahvuudet*, *heikkoudet*, *mahdollisuudet* ja *uhat*. Kaksi ensimmäistä osa-aluetta ovat yrityksen sisäisiä asioita, kun taas kaksi viimeistä ovat liiketoimintaympäristöön liittyviä alueita. Tällä tavalla

saadaan kuvan 2. mukainen, nelikenttäinen analyysi. (Suomen Riskienhallintayhdistys s.a.)



Kuva 2. SWOT-analyysi (Suomen Riskienhallintayhdistys s.a.)

SWOT-analyysijä voidaan tehdä esimerkiksi eri ajankohtiin, kuten nykyhetkelle, tulevaisuudelle, eri liiketoiminnoille ja kasvustrategialle. Analyysi soveltuu myös hyvin skenaarioanalyysityökaluksi. Tällöin samalla tavalla voi analysoida esimerkiksi kolmea eri tulevaisuuden skenaarioita. Analyysin vaarana on, että päädytään vain listaamaan asioita ilman kunnollista pohjatyötä tai ilman syvällistä tuntemusta organisaatiosta ja toimintaympäristöstä. Tällöin ei auteta organisaatiota eteenpäin, koska tavoitteena tulisi aina olla analyysiin perustuvien strategisten valintojen ja toimintasuunnitelmien tekeminen. (Suomen Riskienhallintayhdistys s.a.)

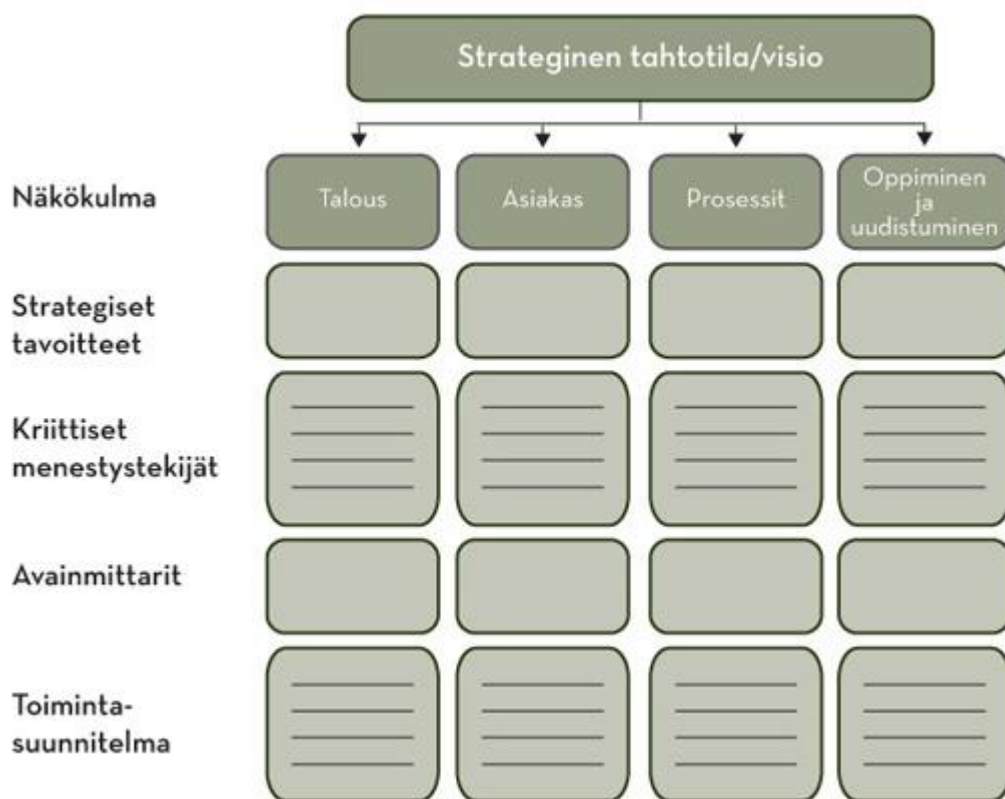
### 3.2.3 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard, tasapainotettu tuloskortti, syntyi 1990-luvun alussa, kun Robert Kaplan ja David Norton kehittivät yritysten suorituskyvyn mittaamista. He olivat huomanneet, että ainoastaan talouteen liittyvät mittarit eivät auttaaneet pitkän tähtäimen tulosten saavuttamisessa. Heidän mielestään menestystä ennakoitavat asiat, kuten henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyys sekä sisäisten toimintaprosessien kehittäminen pitäisi huomioida paremmin, ja siksi he yhdistivät taloudelliset ja toiminnalliset mittarit yhdeksi kokonaisuudeksi. (Niven 2005, 12–16.)

Balanced Scorecard perustuu ajatukseen, että on vaikeaa johtaa sellaista, mitä ei voida mitata. Toinen ajatus on, että perinteiset taloudelliset mittarit

näyttävät tulosta vasta jälkikäteen, kun hyvät mittarit voivat paljastaa ongelma-kohtia jo kuukausia tai vuosia ennen kuin ne näkyvät tilinpäätöksessä. (Vuorinen 2013, 37.)

Menetelmässä puretaan yrityksen strategiaa neljään osaan: strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät, avainmittarit (Key Performance Indicator, KPI) ja toimintasuunnitelma, neljästä näkökulmasta: talous, asiakas, prosessit sekä oppiminen ja uudistuminen. Näin saadaan kuvan 3 mukainen 16-kenttäinen tuloskortti.



Kuva 3. Balanced Scorecard -viitekehys (Vuorinen 2013, 37)

Mittariston käyttöönotossa olisi tärkeätä, että kuunneltaisiin mahdollisimman laajasti myös henkilökunnan näkemyksiä. Tarkoitus olisi purkaa yrityksen strategia kaikkien ymmärtämäksi konkreettiseksi tekemiseksi. Olisi hyvä saada mukaan niin sanottuja ajurimittareita, joihin työntekijät voivat vaikuttaa suoraan omalla toiminnallaan, sekä johdolle suunnattuja seurantamittareita, joista käy ilmi muutoksen suunta. Olennaista olisi löytää mittareita, joita voisi seurata jatkuvasti, ilman erillisiä kyselyitä tai analyysyjä, mutta pelkän mittariston rakentaminen ilman mittaustakin on erittäin hyödyllistä strategiatyötä. Tuloskortiston suurin hyöty on toiminnan monipuolisessa tehostamisessa. Työkalu

auttaa parhaiten organisaatioita, joiden haasteet ovat tehokkuudessa ja joiden maailma ei ole äärimmäisen nopealiikkeinen. (Vuorinen 2013, 37–40.)

### 3.2.4 Strategiakartat

Strategiakartat-menetelmä on Balanced Scorecard-kehittäjän, Robert Kaplanin ja David Nortonin luomus, joka jatkaa tasapainotetun tuloskortin kanssa samoilla teemoilla. Merkittävin anti on strategian konkretisoinnissa ja yksinkertaistavassa visualisoinnissa, joilla on tarkoitus tehdä organisaation strategia kaikille näkyväksi ja ymmärrettäväksi. Ideana on purkaa ylätason strategiset tavoitteet ja visio syy-seuraus-suhteina alaspäin, käytännön toimiksi asti. Strategiakartan tulee olla yhdelle A4-paperille mahtuva ”tarina” siitä, miten organisaatio saavuttaa pitkäaikaista menestystä. (Vuorinen 2013, 60.)

Strategiakartan avulla organisaation voi saada havainnollistettua strategiansa, ja saada se kaikille työntekijöille selväksi. Se voi olla hyödyllinen monenlaisissa tilanteissa ja organisaatioissa, ja strategiakarttoja on sovellettu runsaasti myös julkisissa organisaatioissa, kuten kouluissa, sairaaloissa ja ministeriöissä. Aivan kuten tuloskorkeilla, nämä eivät tarjoa varsinaisesti mahdollisuuksia uusiin innovatiivisiin ratkaisuihin vaan tähtäävät lähinnä olemassa olevan toiminnan tehostamiseen. Kuvassa 4 on esillä esimerkkimalli strategiakartasta. (Vuorinen 2013, 63.)



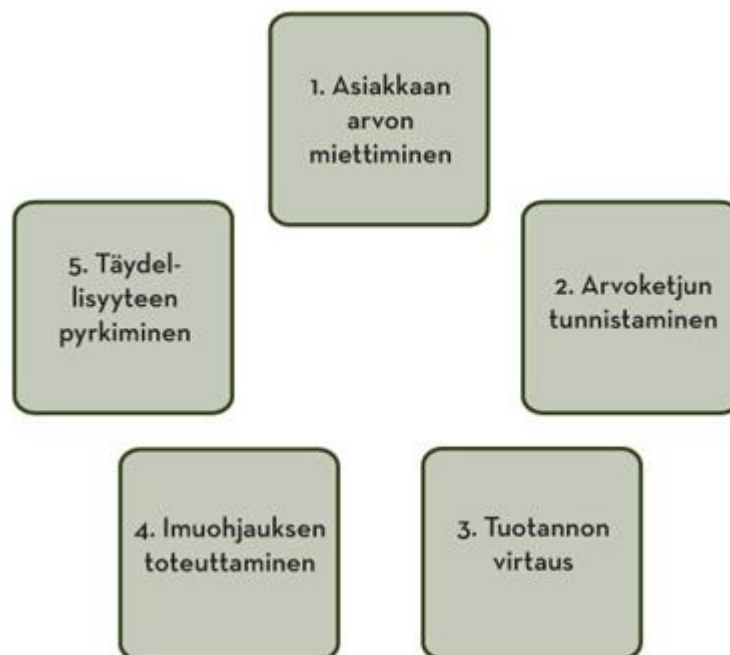
Kuva 4. Esimerkkimalli strategiakartasta (Hakanen 2016, 24)

### 3.2.5 Lean

Lean tarkoittaa englanniksi hoikkaa tai niukkaa ja perustuu asiakasarvon kasvattamiseen prosessin hukkaa ja turhia toimintoja vähentämällä. Johtamisfilosofian teki tunnetuksi James Womackin ja Daniel Jonesin vuonna 1990 kirjoittama menestyskirja *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*. Kirja kertoo, kuinka Toyota nousi autoteollisuuden huipulle 1940-luvun lopulta alkaen päätuotantoinsinöörinsä Taiichi Ohnon johdolla. Hän oivalsi yhdistää liukuhihnatuotannon tehokkuuden ajatukseen, että asiakas pitää saada juuri sitä, mitä hän haluaa, ja juuri silloin kun haluaa. (Quality Knowhow Karjalainen Oy s.a.)

Lean kokoaa yhteen useita näkemyksiä yhdeksi johtamisjärjestelmäksi. Perimmäinen idea on, että kaikki, mikä ei tuota asiakkaalle lisäarvoa, on hukkaa ja se pitää karsia pois. Toyotan systeemissä oli seitsemän alkuperäistä hukkaa: ylituotanto, odottelu, tarpeeton kuljettaminen, turha käsittely, ylimääräiset varastot, tarpeeton liikkuminen ja virheet. Myöhemmin hukaksi on vielä lisätty käyttämättä jätetty työntekijän luovuus. (Vuorinen 2013, 52.)

Leanin pääperiaatteet voidaan jakaa kuvan 5. mukaisesti viiteen vaiheeseen.



Kuva 5. Leanin viisi pääperiaatetta (Vuorinen 2013, 52)

Organisaatiossa pitää tietää, mitä asiakas haluaa ja mistä hän on valmis maksamaan. Asiakasarvon tulee ohjata kehitystyötä ja kaikki lisäarvoa tuottamattomat toiminnot tulee poistaa. Tuotanto toteutetaan niin, että materiaalivirta on jatkuva, selkeä ja lyhyt, ja odotusajat pyritään poistamaan. Fyysisen tavaran virtauksen lisäksi myös informaatiovirrat pitää olla virheetömiä. Imuohjaus tarkoittaa, että tuotteet ja komponentit valmistetaan vasta asiakkaan tilauksesta, eikä perinteiseen tapaan varastoon. Näin ollen myös virheet huomataan heti. Täydellisyyteen pyritään kaikessa, ja päävastuu laadun ja tuottavuuden kehittämisessä on työntekijöillä. (Vuorinen 2013, 52.)

Lean nojaa moneen tuotannon prosessien kehittämisen työkaluihin, mutta onnistuakseen muutoksessa on saatava ihmiset sitoutumaan uudelleenlaiseen organisaatiokulttuuriin. Kaikkien muutosten ei tarvitse tapahtua samaan aikaan, vaan organisaatio voi aloitella, esimerkiksi ottamalla käyttöön toiminnan selkeyttämiseen ja siisteyteen tarkoitettu 5S-menetelmä (sortteeraus, systematisointi, siivous, standardisointi ja seuranta). Helppo työkalu ottaa käyttöön on myös juurisyy - analyysi, jossa systemaattista ongelmanratkaisua edistetään kysymällä viisi kertaa miksi. (Vuorinen 2013, 55.)

### **3.2.6 Six Sigma**

Six Sigma ja Lean yhdistetään nykyään vahvasti toisiinsa. Six Sigma -menetelmä kehitettiin Motorolalla 1980-luvulla, ja sen keskeisenä ajatuksena on, että minimoimalla prosessin vaihtelua vältetään myös prosessissa virheitä. Menetelmässä asiantuntijat ratkaisevat ongelmat tieteellisesti, ja mittarina toimii virheitä per miljoona toimintoa. Tavoitteena on taso Six Sigma, joka tarkoittaa, että tuotteen tai palvelun poikkeama sovitusta spesifikaatorajoista on 3,4 virhettä miljoonaa virhemahdollisuutta kohden (Quality Knowhow Karjalainen Oy s.a.)

Kun käytetään ongelmaratkaisumenetelmiä tarkoituksena parantaa organisaation sisäisiä prosesseja, on erittäin tärkeätä, että pystyy mittaamaan muutoksen tuomaa tulosta. Tätä varten tarvitsee mitata lähtötasoa, niin sanottua Baselinea. Muutoksen jälkeen pystytään vertaamaan tuloksia lähtötasoon, jolloin tiedetään, ollaanko oikealla tiellä vai pitääkö ottaa askel takaisin päin. (Six Sigma Free Training Site s.a.)

### 3.2.7 OKR

OKR-johtamisjärjestelmä, Objectives and Key Results, on käytössä monissa nopeasti kasvavissa isoissa kansainvälisissä yhtiöissä, kuten Google, LinkedIn, Twitter ja Uber. Järjestelmä perustuu ajatteluun, että yrityksen pitäisi valita itselleen 3–5 konkreettista tavoitetta, Objectivea, vaikkapa vuodeksi tai kvartaaliksi. Kullekin tavoitteelle asetetaan kolmisen konkreettista mittaria, Key Results, joiden toteutuminen johtaa tavoitteen toteutumiseen. (Lappi 2013.)

Hyvien tavoitteiden ja objektiivisten mittareiden löytäminen on avainasemassa, ja ne auttavat fokusoimaan tärkeimpiin asioihin. Mittareita seurataan esimerkiksi kuukausittain, ja ne saavat olla niin kunniahimoisia, että jopa 70 %:n toteutumista voidaan pitää hyvänä suorituksena. (Lappi 2013.)

## 4 TOIMEKSIAANTAJAN JA TUTKIMUSTAPAUKSEN ESITTELY

Edellisissä luvussa perehdyttiin muutokseen ja sen johtamiseen sekä organisaation suorituskyvyn ja toiminnan tehostamiseen aikaisempien tutkimusten perusteella. Tässä luvussa siirrytään tapaustutkimuksen seuraavaan vaiheeseen ja kuvataan tutkimuksen kohteena oleva organisaatio ja siellä toteutettu toimintatapamuutos.

### 4.1 Toimeksiantajan esittely

Tämän työn toimeksiantaja on Porvoon Energian Lämpö- ja tuotanto-osasto. Porvoon Energia Oy on Porvoon kaupungin 100 prosenttisesti omistama energiayhtiö, jonka toimialue sijaitsee itäisellä Uudellamaalla. Yhtiö perustettiin vuonna 1991, kun Porvoon kaupungin energialaitos yhtiöitettiin. Varsinaisena perustusvuotenaan yhtiö kuitenkin pitää vuotta 1900, kun ensimmäiset sähkövalot syttyivät Porvoon seudulla.

Emoyhtiö vastaa lämmön tuotannosta, myynnistä ja jakelusta Porvoossa ja Loviisassa sekä sähkön tuotannosta ja myynnistä. Tytäryhtiö Porvoon Sähköverkko Oy vastaa sähkön siirrosta Porvoon, itäisen Pornaisten ja läntisen Loviisan alueella. Yhtiön vuoden 2019 strategisia lukuja esitetään taulukossa 1.

Taulukko 1. Porvoon Energia Oy:n strategisia lukuja v. 2019.(Porvoon Energia Oy 2019)

Liikevaihto/Tulos ennen veroja ja varauksia	72,1 milj. €/7,1 milj. €
Henkilöstö, vuoden lopussa	70 henkilöä
Sähkön siirto/asiakkaita/verkon pituus	1920 GWh/36 300 kpl/3 650 km
Lämmön myynti/asiakkaita/verkon pituus	322 GWh/2 249 kpl/170 km
Omaa tuotantoa, kaukolämpöä/sähköä	322 GWh/40,0 GWh

Porvoon Energian Lämpö- ja tuotanto-osastolla työskentelee lämpö- ja tuotantopääällikön lisäksi seitsemän toimihenkilöä, kymmenen operaattoria ja viisi polttoainehoitajaa kolmivuorotyössä sekä kahdeksan asentajaa. (Porvoon Energia Oy 2019.)

#### 4.2 Toimintatapamuutoksen kuvaus

Porvoon Energian lämpö- ja sähköntuotanto muuttui merkittävästi 1.3.2013. Silloin Porvoon Energian uusi voimalaitos otettiin tuotannolliseen käyttöön, vanhan, vuonna 1979 valmistuneen, laitoksen rinnalle. Molemmat laitokset käyttävät 100 % puuhaketta polttoaineena ja molempien polttoaineteho on vajaa 50 MW. Tämän myötä Porvoon kaukolämmön uusiutuvilla polttoaineilla tuotettu osuus nousi n. 65 %:sta n. 95 %:iin. Uudessa laitoksessa on savukaasupesuri, jonka lämmöntalteenotto tuottaa keskimäärin 5 MW kaukolämpöä, ilman polttoainekustannuksia.

Molemmissa laitoksissa on vastapainehöyryturbiinit, joilla pystytään tuottamaan n. 30 % yhtiön myymästä sähköstä. Näillä laitoksilla katetaan koko Porvoon kaukolämpötarpeen, niin kauan kuin ulkolämpötila pysyy n. -7 asteen yläpuolella. Sen jälkeen joudutaan käynnistämään eri puolilla kaukolämpöverkkoa sijaitsevia huippukattiloita, jotka käyttävät polttoaineena joko maakaasua tai öljyä. Nämä polttoaineet ovat huomattavasti kalliimpia kuin hake ja myös vähemmän ympäristöystävällisiä.

#### 4.2.1 Toiminta ennen muutosta

Ennen toimintatapamuutosta ja uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa, ajattelutapa oli, että tuotetaan varmasti ja tarpeeksi kaukolämpöä kaikille asiakkaille ja siinä sivussa bonuksena vähän sähköä. Huippulaitosten käynnistämistä yritettiin toki välttää, mutta toimintavarmuus oli tärkein prioriteetti, ja siksi huippulaitokset käynnistettiin välillä turhan aikaisin ja ne jäivät myös joskus päälle liian pitkäksi aikaa. Normaalivuonna ulkolämpötila mahdollistaa sen, että molemmat hakelaitokset ovat käynnissä lokakuun puolesta välistä huhtikuun puoleen väliin ja vallitseva käytäntö oli, että molempia ajettiin yhtä suurella teholla.

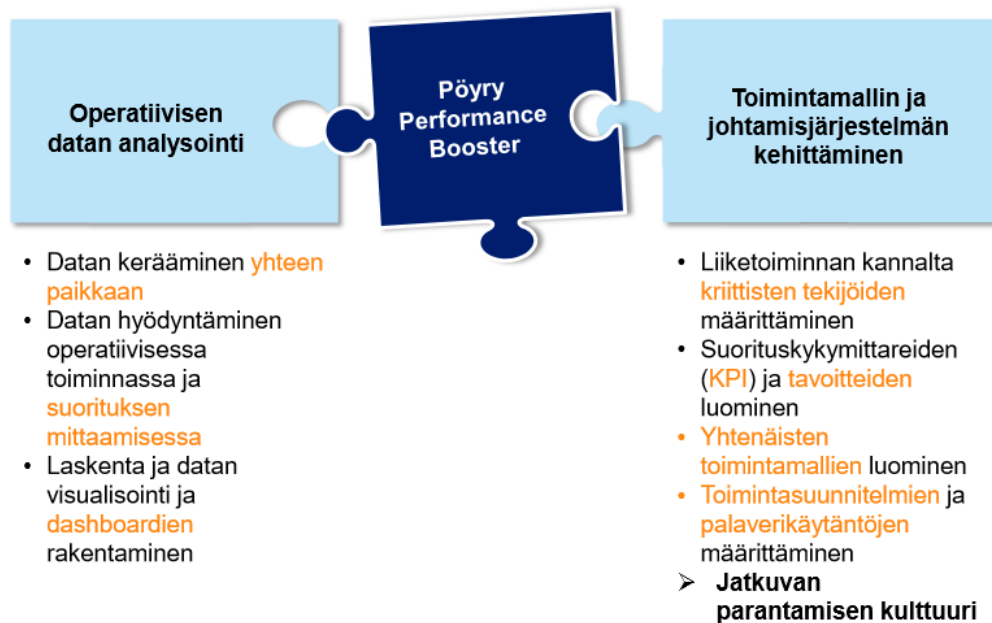
Porvoon kaukolämpöverkko on rakenteeltaan sellainen, että kyseiset kaksi voimalaitosta sijaitsevat verkon toisessa päässä, Tolkkisten kylässä, ja viimeinen asiakas, Porvoon keskussairaala, on verkon toisessa päässä. Laitoksia operoitiin niin, että sairaala, joka myös on verkon tehoiltaan isoin asiakas, sai tarpeeksi lämmintä vettä ja riittävästi paine-eroa.

Taloudellisella puolella voi hieman karrikoiden sanoa, että kuukausitasolla toimintaa peilattiin budjettia vasten. Jos oli mennyt paremmin, oltiin tyytyväisiä, ja jos huonommin, niin syy löytyi yleensä ulkolämpötilasta.

#### 4.2.2 Toiminta muutoksen jälkeen

Porvoon Energialla on muiden energiayhtiöiden tavoin tarve toimia mahdollisimman tehokkaasti ja tuloksellisesti. Alkusysäyksen toimintatapamuutokselle antoi konsulttiyhtiö Pöyryn, nykyään Afryn, asiantuntijoiden esittämä visio, jonka mukaan toimintaa pystyttäisiin tehostamaan jopa miljoonalla eurolla vuodessa ilman investointeja. Näiden lähtökohtien pohjalta Porvoon Energia ja Pöyry allekirjoittivat konsulttisopimuksen, jossa konsulttipalkkio oli sidottu todentuneisiin säästöihin. Tämän jälkeen konsultit yhdessä Lämpö- ja tuotanto-osaston henkilökunnan kanssa aloittivat projektin, jonka tavoite oli saada aikaan toimintatapamuutos ja rakentaa sekä käyttöönottaa uusi toiminnanohjausjärjestelmä. Afryn konsepti, operatiivisen datan analysoimisesta toimintamallin ja johtamismallin kehittämiseen on kuvattu kuvassa 6.

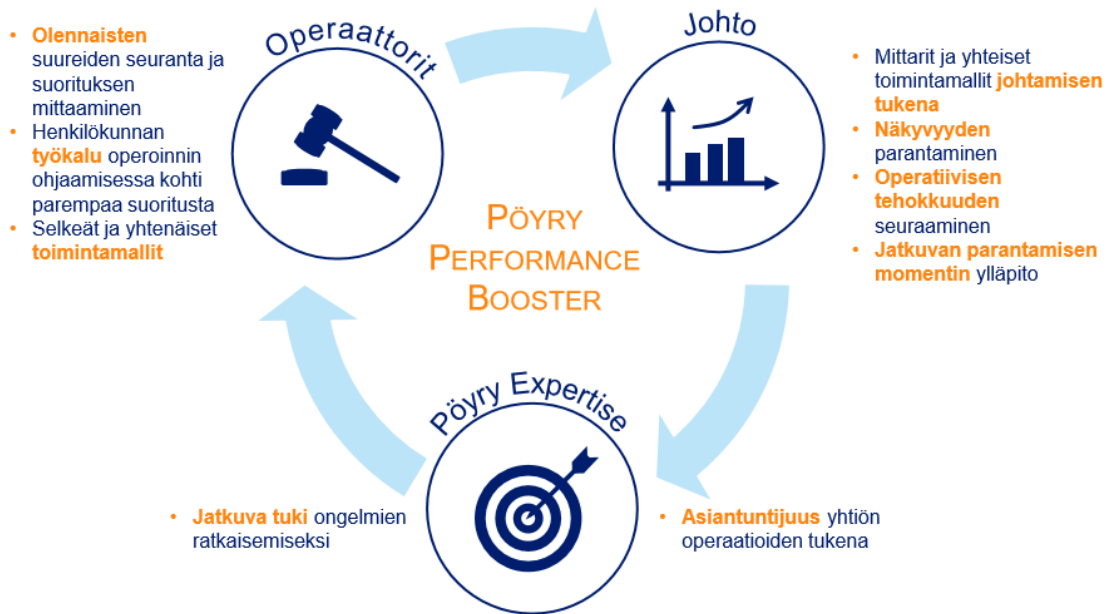
## LIIKETOIMINNAN PARANTAMISTA TOIMINTAMALLIA JA DATAN HYÖDYNTÄMISTÄ KEHITTÄMÄLLÄ



Kuva 6. Afryn konsepti liiketoiminnan parantamiseen (Pöry 2018)

Projektin aloituspalaveri pidettiin huhtikuussa 2018. Kevään aikana järjestettiin kaksi työpajaa, joissa päätettiin, mitä asioita lähdetään seuraamaan ja mitkä ovat mahdolliset raja-arvot. Lisäksi sovittiin siitä, mitkä toimintatavat lähdetäisiin yhdenmukaistamaan, samoin kuin palaverikäytännöistä. Näihin konsulttien vetämiin tilaisuuksiin osallistui johdon ja työjohdon lisäksi operaattoreita. Kesällä oli suuri työ saada rajapinnat eri dataa keräävistä järjestelmistä yhteen järjestelmään. Samalla konsultit kehittivät tuotannonohjausjärjestelmän ensimmäisten dashboardien, ns. seuranta- ja ohjausnäkymien beta-versiot ja laskivat tuotantokustannukset baselinea, eli lähtötilannetta, varten. Syksyllä pidettiin kaksi koulutustilaisuutta henkilökunnalle ja sen jälkeen uusi toimintatapa ja tuotannonohjausjärjestelmä otettiin käyttöön. Tammikuussa 2019 järjestelmä oli sen verran valmis, että rakentamisprojektin voidaan sanoa päättyneen. Kuva 7 esittää, miten operaattorit, johto ja Afryn asiantuntijat kehittävät järjestelmää yhdessä.

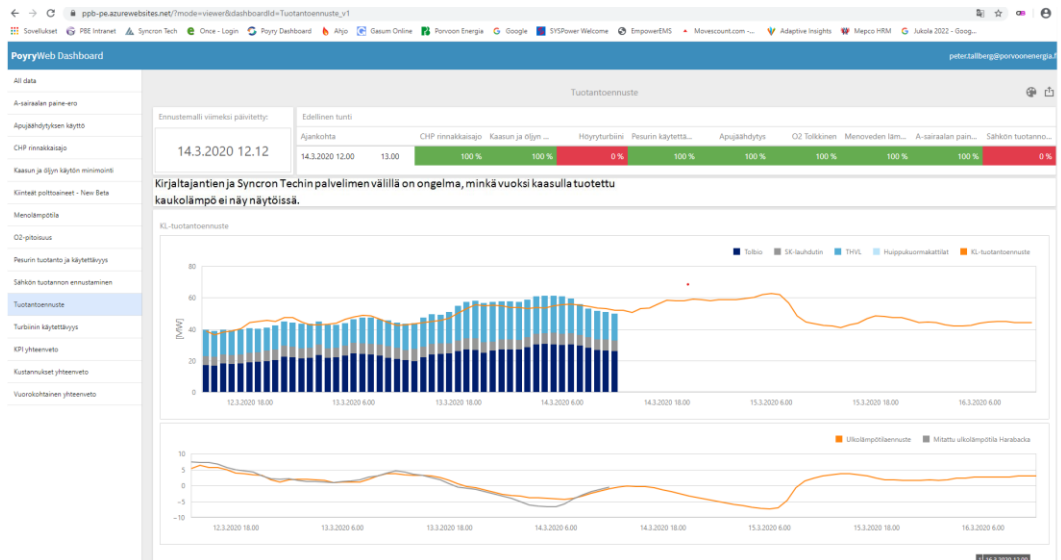
**Mittarit (KPIt) visualisoidaan operaattoreille, johdolle sekä Pöyrylle ja toimintaa kehitetään jatkuvassa yhteistyössä**



Kuva 7. Toimintaa kehitetään jatkuvassa yhteistyössä (Pöyry 2018)

Uudessa toimintatavassa toimintaa peilataan ainoastaan parasta mahdollista tulosta vasten, ja kaikki vähemmän kuin se, on poikkeavaa. Syntyneet säästöt, joiden perusteella konsultti saa laskuttaa omaa työpanoksensa, selviävät peilaamalla tuotetun lämmön MWh:n hintaa sisältäen kaikki tulot ja menot kvartaaleittain ns. baselinea vasten. Ensimmäisenä baselinena käytettiin vuotta 2017 ja siitä eteenpäin on käytetty edellisen vuoden samaa kvartaalia.

Tuotannonohjausjärjestelmää varten kerätään dataa eri järjestelmistä yhteen konsultin järjestelmään, jossa hoidetaan kaikki laskenta. Porvoon Energian operaattorit ja muu henkilökunta näkevät näytöltä, miten edellinen täysi tunti on mennyt. Lisäksi he näkevät näytöltä reilun vuorokauden ennusteen ulkolämpötilasta ja kaukolämpöverkon tehontarpeesta. Tämä on esitetty kuvassa 8. Näytöltä voi seurata tuotannon kannalta tärkeitä mittareita (Key Performance Indicator KPI), jotka mittaavat esimerkiksi menoveden lämpötilaa, viimeisen asiakkaan paine-eroa, turha huippulaitosten käyttöä, sähköntuotannon ennustamisen onnistumista ja uuden laitoksen maksimaalista hyödyntämistä. Useammalla seurattavalla KPI:lla on sekä ylä- että alaraja. Jos edellisen tunnin KPI ei ole kyseisissä rajoissa, siitä seuraa niin sanottu punainen tunti. Jos vuoron aikana jonkun KPI:n vihreät tunnukset jäävät alle 80 %:n, niin operaattoreiden pitää kirjoittaa asiasta poikkeamailmoitus. Ajatuksena on löytää systemaattisia virheitä, joihin pystytään vaikuttamaan.



Kuva 8. Kuvakaappaus tuotannonohjausjärjestelmästä

Konsulttien visiohan oli, että ensimmäisen vuoden aikana tuotantotapaa tehostamalla olisi saavutettavissa miljoonan euron säästöt. Tämä ei toteutunut, mutta säästöjä syntyi kunnioittavat 571 000 euroa.

## 5 MENETELMÄT JA TULOKSET

Kuten johdannossa todettiin, tämä opinnäytetyö on lineaarisesti etenevä taustatutkimus ja työn keskeisenä tavoitteena on selvittää, miten onnistunut toimintatapamuutos saadaan aikaiseksi sekä miten Porvoon Energian Lämpö- ja tuotanto-osastolla on toimintatapamuutoksessa onnistuttu. Tässä luvussa kerrotaan valitusta menetelmästä, raportoin avainhenkilöiden haastatteluista sekä analysoin haastattelujen tulokset.

### 5.1 Aineistonkeruumenetelmä

Tämän työn aineistonkeruumenetelmä on haastattelu. Haastattelutyyppisiä ja -tapoja voidaan jaotella eri perustein, mutta yksi käytetyimmistä on luokitella haastattelu sen mukaan, kuinka kiinteä ja jäsenneily se on. Haastattelu voi olla avoin ja muistuttaa tavallista keskustelua, teemahaastattelu, jolloin keskustelumaisesti käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja, puolistrukturoitu haastattelu, jolloin haastateltaville esitetään samat kysymykset mietitystä teemasta, tai sitten strukturoitu- tai lomakehaastattelu. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastattelutyypinä käytettiin strukturoitua haastattelua, jota voi verrata kyselylomakkeen ohjattuun täyttämiseen. Käytetyssä haastattelulomakkeessa, joka löytyy liitteestä 1, on valmiita kysymyksiä, jotka kaikki kysyttiin jokaiselta vastaajalta. On kysymyksiä, joihin on valmiita vastausvaihtoehtoja, kysymyksiä, joissa pisteytetään asioita ja myös avoimia kysymyksiä, joihin voi vastata vapaasti. Aineistoa olisi voinut kerätä niin, että vastaajat olisivat itsenäisesti ja anonymisti täyttäneet kyselylomaketta, mutta haastattelun kautta oli odotettavissa, että saadaan parempi vastausprosentti sekä kattavammat vastaukset. Lisäksi ajatuksena oli, että haastattelutilaisuus toimisi jonkinlaisena projektin palaute- ja päättämistilaisuutena.

## 5.2 Haastateltavat

Haastateltavina oli 10 operaattoria ja 5 polttoaineenhoitajaa, 5 esimiestä ja 5 päivämiestä, eli kaikki ovat työntekijöitä, joiden pääsääntöinen työ on Tolkkisten voimalaitoksella. Voimalaitoksella jokaisessa työvuorossa työskentelee kerrallaan kaksi operaattoria, jotka hoitavat laitosten operointia valvomosta sekä valvontaa että pienempiä korjaustöitä voimalaitoksilla ja yksi polttoaineenhoitaja, joka vastaa puuhakkeen laadunvalvonnasta ja varastoinnista sekä hakkeen syöttämisestä prosessiin kauhakuormaajalla. Esimiesryhmään kuuluu kaukolämpö- ja automaatiopäällikkö, laitosisinööri, laitosten käytönvalvoja ja käyttömestari. Heidän työntekäviinsä kuuluu työnsuunnittelu ja -johto. Päivämiesryhmään kuuluu kolme mekaanisten työn asentajaa ja kaksi sähköasentajaa, jotka työskentelevät huolto- ja korjaustöissä kaikilla laitoksilla. Kaikki pyydetty henkilöt suostuivat haastatteluihin, jotka pidettiin toukuun lopussa ja kesäkuun alussa vuonna 2020.

Koska PPB jokapäiväisenä työkaluna koskee enimmäkseen operaattoreita ja osaa esimiehiä ja johtoa, vastaajat olivat aika lailla eri lähtöviivoilla, joten tuloksissa on tulkinnan varaa. Polttoaineen hoitajien joukossa on työntekijöitä, jotka ovat olleet niin vähän aikaa työssään, etteivät pystyneet ottamaan kantaa jokaiseen kysymykseen.

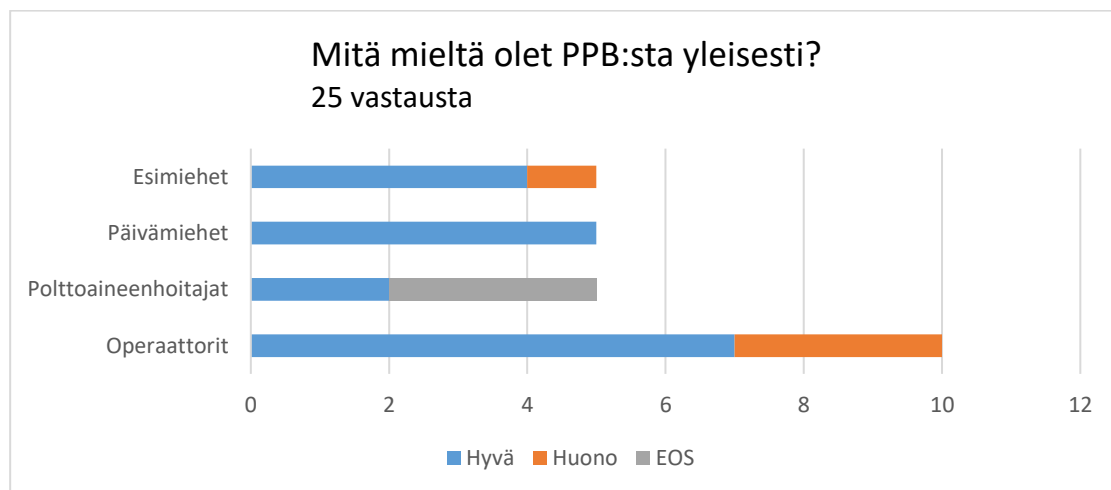
### 5.3 Tulokset

Haastatteluissa vastaajilta kysyttiin mielipiteitä niin PPB-konseptista itsessään kuin sen käyttöönotosta ja implementoinnista organisaatioon. Lisäksi kysyttiin mielipiteitä siitä, miten tulevaisuudessa voisi tehdä asiat paremmin, kun vastaavanlaisia muutoksia tulee.

#### 5.3.1 Mielipide Pöyry Performance Boosterista

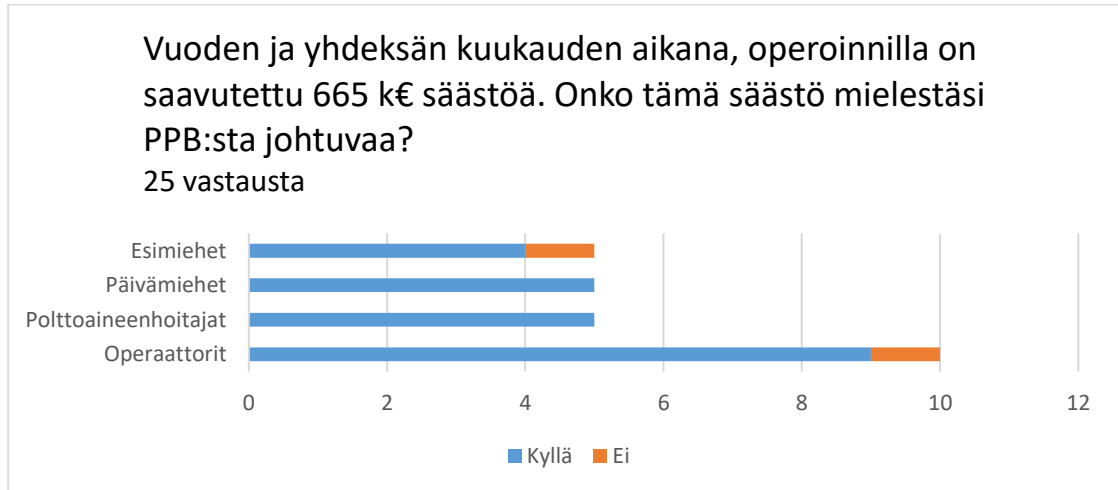
Henkilökunnan mielipidettä PPB-konseptista selvitettiin neljällä kysymyksellä. Kysymyksissä vastausvaihtoehdot olivat *hyvä* tai *huono* sekä *kyllä* tai *ei*. Moni haastateltava olisi halunnut vastata sekä että tai osittain, mutta he joutuivat valitsemaan vain toisen vaihtoehdoista. Vastausvaihtoehdoksi jouduttiin kuitenkin lisäämään vastaus: tiedän asiasta liian vähän, joten en osa sanoa. Tämä siis siksi, että polttoaineen hoitajien joukossa on työntekijöitä, jotka ovat olleet vain vähän aikaa työssään.

Ensimmäinen kysymys oli, mitä mieltä olet PPB:sta yleisesti. Suurin osa vastaajista, 82 %, kokivat PPB:n hyvänä. Kuitenkin 30 % operaattoreista, jotka käyttävät tuotanto-ohjausjärjestelmää jokapäiväisessä työssään, piti sitä huonona, kuva 9.



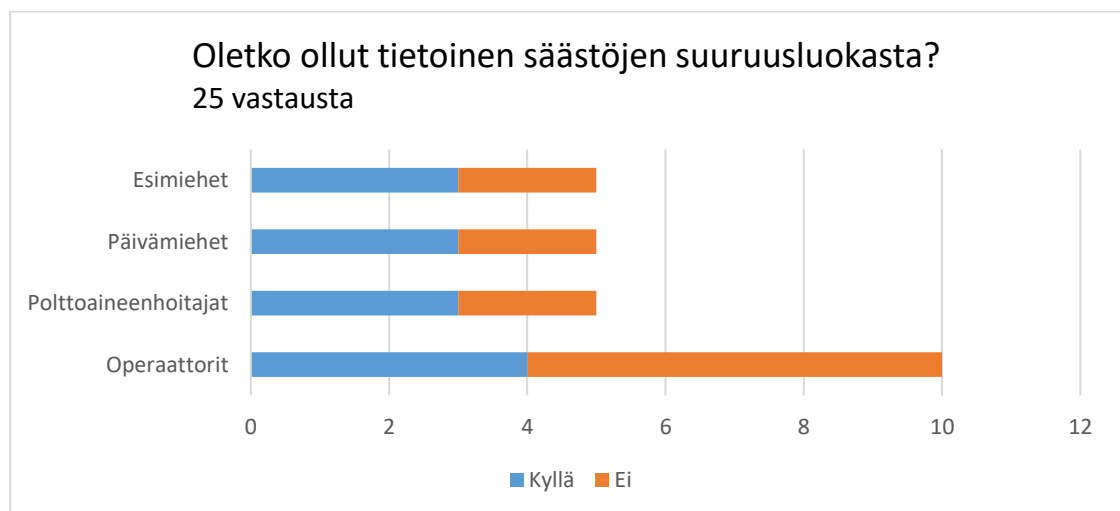
Kuva 9. Mielipide PPB:sta yleisesti

Seuraavaksi kerrottiin, että vuoden ja yhdeksän kuukauden aikana operoinnilla on saavutettu 665 000 € säästöä, ja kysyttiin vastaajien mielipidettä siitä, onko tämä säästö PPB:sta johtuvaa. Jopa 92 % vastaajista oli sitä mieltä, että näin on, kuva 10.



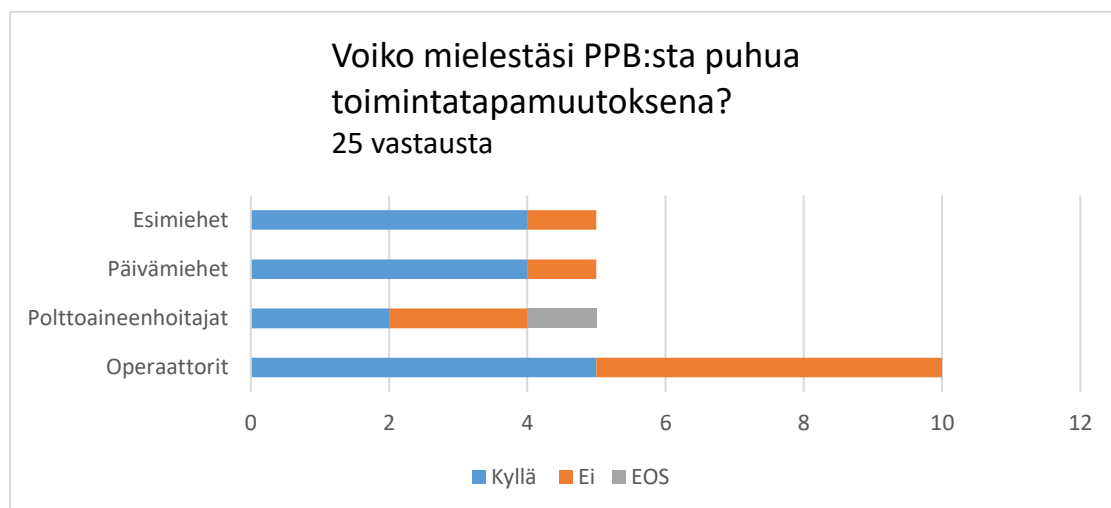
Kuva 10. Mielipide PPB:n osuudesta operoinnilla saavutettuihin säästöihin

Jatkokysymyksenä kysyttiin, ovatko vastaajat olleet tietoisia säästöjen suuruusluokasta. Vastaukset jakautuivat lähes tasan jokaisessa, jopa esimiesten ryhmässä (ks. kuva 11). Tämä tulos on erittäin huono. PPB-konseptiin kuuluu, että syntyneitä säästöjä tarkastetaan kvartaaleittain, niinpä on todettava, että näin tärkeän asian tiedottamisessa on epäonnistuttu täysin.



Kuva 11. Tietoisuus säästöjen suuruusluokasta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten onnistunut toimintatapamuutos saadaan aikaiseksi. Vastaajilta kysyttiin, voiko heidän mielestään PPB:sta puhua toimintatapamuutoksena. Operaattoreiden ja polttoaineen hoitajien keskuudessa mielipiteet jakaantuivat tasan kahtia, kun taas 80 % esi- ja päivämiehistä oli sitä mieltä, että kyse on toimintatapamuutoksesta (kuva 12).



Kuva 12. Mielipide siitä, voiko PPB:sta puhua toimintatapamuutoksena

Operaattoreiden ja polttoaineen hoitajien keskuudessa moni vastaaja näki asian niin, että näytölle on tullut yksi uusi työkalu, josta voi olla joskus hyötyä, mutta ei niin, että toimintatapa olisi muuttunut.

### 5.3.2 PPB:in mukaantuomat muutokset

Vastaajilta kysyttiin myös avoin kysymys: mikä on mielestäsi suurin PPB:n tuoma muutos. Vastauksista, jotka esitetään taulukossa 2, nousee kaksi vastausta selvästi muiden yläpuolelle: ”viimeisen asiakkaan paine-eron mukaan pumppaaminen / alempi paine-ero” ja ”mietitään ja seurataan prosessia enemmän”.

Taulukko 2. Mielenpide siitä, mikä on suurin PPB:n tuoma muutos

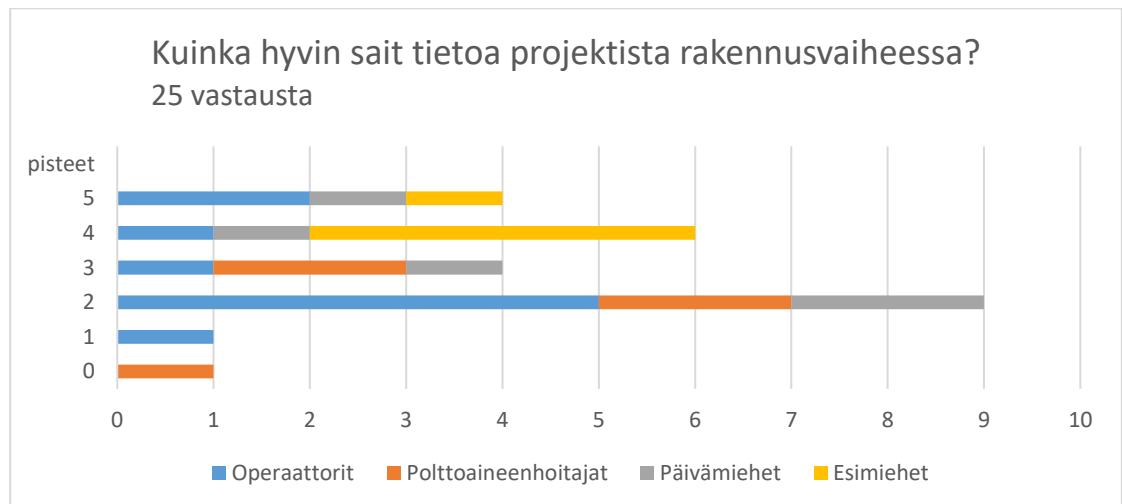
<b>Operaattorit + polttoainehoitajat + päivämiehet:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- viimeisen asiakkaan paine-eron mukaan pumppaaminen / alempi paine-ero (8 kpl)</li> <li>- mietitään ja seurataan prosessia enemmän (5 kpl)</li> <li>- eroavaisuudet vuorojen ajotavoissa ovat vähentyneet (2 kpl)</li> <li>- prosessin ongelmakohtiin herättiin Pöyryn potkaistaessa meitä persuuksiin</li> <li>- tuntuu siltä, kuin automaatio olisi ruvennut toimimaan paremmin</li> <li>- avannut silmät, että jotain voi tehdä</li> <li>- ”prässätty” enemmän Tolkkisista ja ajettu vähemmän kaasulla</li> <li>- kyllä eron huomaa, niin valvomossa kuin polttoaineen hoidossa</li> </ul>
<b>Esimiehet:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- mietitään ja seurataan prosessia enemmän (2 kpl)</li> <li>- seurataan ulkolämpötilakäyrää paremmin</li> <li>- polttoainepuoleen satsaaminen</li> <li>- viimeisen asiakkaan paine-eron mukaan pumppaaminen / alempi paine-ero (2 kpl)</li> <li>- alempi menoveden lämpötila</li> <li>- uuden/vanhan laitoksen ajosuhte</li> <li>- verkon lataaminen</li> <li>- kaasun ajon minimointi</li> <li>- sähkön tuotantopuoli</li> </ul>

Nämä vastaukset mietityttävät minua hiukan. Osa vastaajista on selvästikin vastannut kysymykseen: *Mikä on suurin tai merkittävin yksittäinen tekijä?*, kun taas osa on vastannut laajemmin. Joka tapauksessa ihmettelen, että ainoastaan yksi vastaajista mainitsee uuden/vanhan laitoksen ajosuhteen. Tämä on kuitenkin tärkein yksittäinen tekijä syntyneitä säästöjä tarkasteltaessa. Toinen vähälle huomiolle jäänyt muutos on sähkön tuotantopuoli. PPB:n myötä sähkön hinta ohjaa tuotantoa enemmän kuin ennen, ja tämä näkyy operaattorien ajo-ohjeistuksessa.

### 5.3.3 Toimintatapamuutoksen implementointi ja sitouttaminen

Toimintatapamuutoksen implementoinnista sekä sitouttamisesta organisaatioon pyrittiin selvittämään kysymyksillä, joilla vastaajien piti arvioida skaalalla 1 (erittäin huonosti) – 5 (erittäin hyvin) kuutta eri asiaa. Skaalaan jouduttiin lisäämään 0, koska osa vastaajista on aloittanut työsuhteensa, kun projekti oli jo aloitettu. 0 vastaukset eivät ole mukana keskiarvoissa.

Ensimmäiseksi kysyttiin, miten hyvin vastaajat saivat omasta mielestään tietoa projektista sen rakennusvaiheessa. Vastauksista, jotka esitetään kuvassa 13, käy ilmi, että 80 % esimiehistä vastasivat 4/5 pistettä, kun taas 50 % operaattoreista vastasivat 2/5 pistettä.



Kuva 13. Tietoa projektista rakennusvaiheessa

Myös vastausten keskiarvoista, jotka on esitetty taulukossa 3, käy ilmi, että esimiehet ovat saaneet hyvin tietoa projektista rakennusvaiheessa, kun operaattorit ja polttoaineenhoitajat eivät.

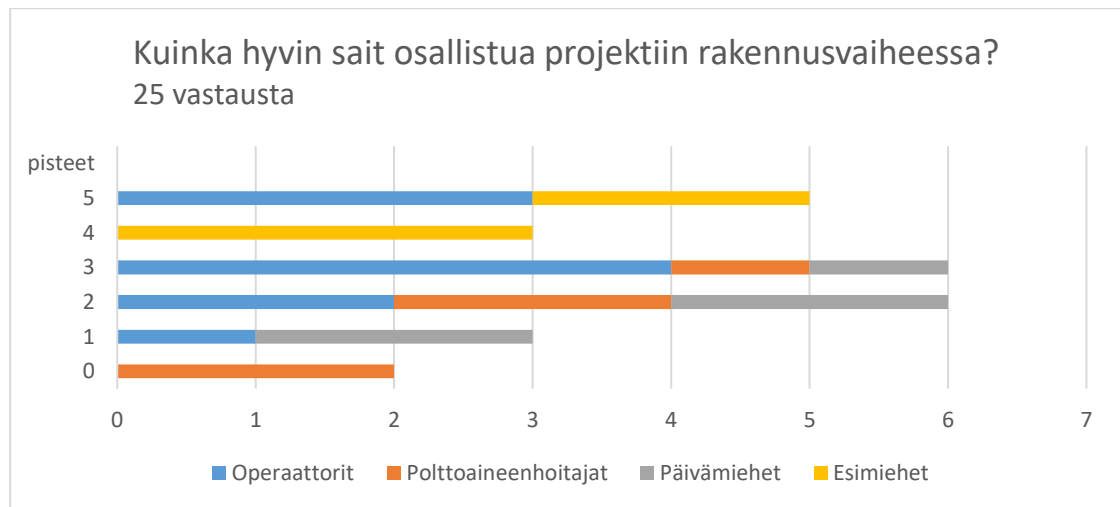
Taulukko 3. Sain tietoa projektista rakennusvaiheessa -väitteen pisteiden keskiarvot

	Keskiarvo
Operaattorit	2,8
Polttoaineenhoitajat	2,5
Päivämiehet	3,2
Esimiehet	4,2

Vastauksissa tuli hyvin esille myös se, kuinka erilaisia ihmiset ovat. Esimerkiksi tähän kysymykseen joku vastasi, että erittäin huonosti; oli vaan se yksi

tilaisuus ja joku toinen, että erittäin hyvin; oli se yksi tilaisuus. Silmiinpistävää on myös operaattorien vastauksien hajonta.

Toiseksi kysyttiin, kuinka hyvin vastaajat olivat saaneet osallistua projektiin rakennusvaiheessa. Kuvassa 14 esitetyistä vastauksista voi nähdä, että operaattorien vastauksissa on selvä kaksijakoisuus. Tämä on ymmärrettävää, koska osa operaattoreista oli mukana konsulttien vetämissä kokouksissa mutta suurin osa ei. 20 % operaattoreista on antanut pisteitä 5/5.



Kuva 14. Osallistuminen projektiin rakennusvaiheessa

Vastausten keskiarvoja, jotka on esitetty taulukossa 4, on mielenkiintoista verrata edellisen kysymyksen keskiarvoihin. Esimiehillä on myös tässä kysymyksessä korkea keskiarvo, mutta myös operaattoreiden keskiarvo on parempi. Päivämiehet, jotka kokivat, että olivat saaneet aika hyvin tietoa projektista, olivat päässeet huonosti osallistumaan projektiin.

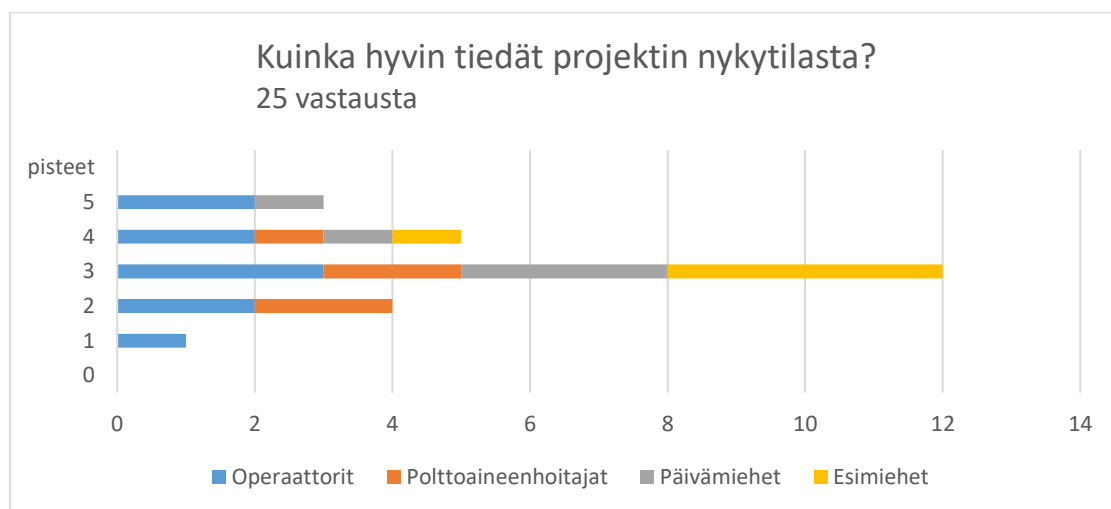
Taulukko 4. Sain osallistua projektiin rakennusvaiheessa- väitteen pisteiden keskiarvot

	Keskiarvo
Operaattorit	3,2
Polttoaineenhoitajat	2,3
Päivämiehet	1,8
Esimiehet	4,4

Kahden ensimmäisen kysymyksen perusteella on selvää, että tiedottamisessa ja osallistuttamisessa ei onnistuttu. Esimiehet kokivat saaneensa hyvin tietoa

ja mahdollisuutta osallistua; eli voi sanoa, että tämä toimintatapamuutos jäi liian esimiesten projektiksi.

Seuraavaksi kysyttiin, kuinka hyvin vastaajat tietävät, projektin nykytilasta ja siitä, miten sen on tarkoitus jatkua. Vastauksissa, jotka esitetään kuvassa 15, jatkuu yhä operaattorien vastauksien hajonta. Kaikista vastanneista 48 % antoi pisteitä 3/5, eli jonkunmoinen epävarmuus siitä, missä nyt mennään, on havaittavissa.



Kuva 15. Tietoa projektin nykytilasta

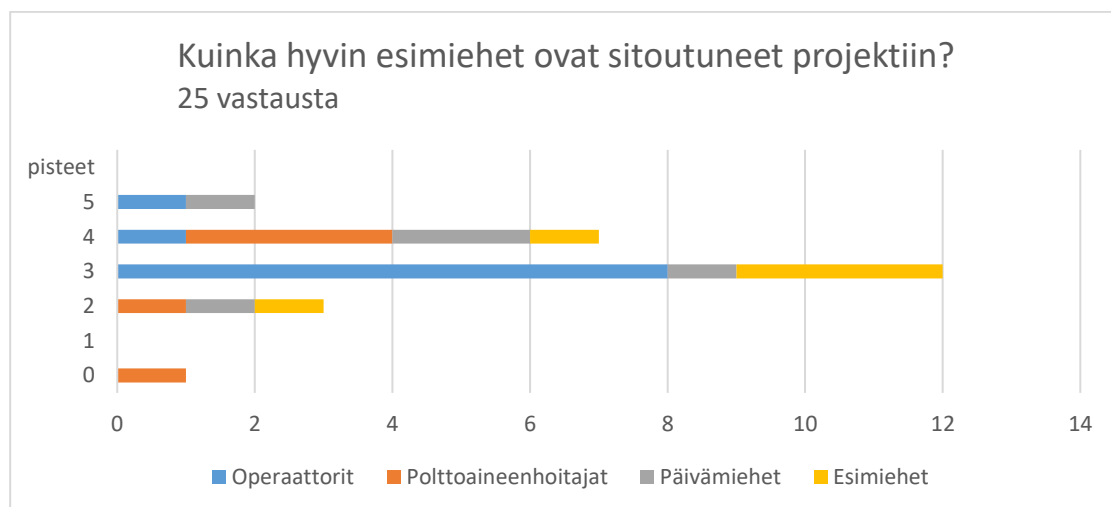
Tämä epävarmuus näkyy myös esimiesten vastauksissa. 80 % esimiehistä antoi pisteitä 3/5 ja keskiarvot, jotka esitetään taulukossa 5, jäivät 3,2:een. Tämä on merkittävästi alempi kuin kahdessa edellisessä kysymyksessä.

Taulukko 5. Tiedän projektin nykytilasta- väitteen pisteiden keskiarvot

	Keskiarvo
Operaattorit	3,2
Polttoaineenhoitajat	2,8
Päivämiehet	3,6
Esimiehet	3,2

Syitä tähän voivat olla monia. Yksi on varmasti se, että nyt tuotannonohjausjärjestelmää on ollut käytössä jo jonkin aikaa, ja sen kimpussa ei tehdä töitä enää joka päivä. Helpot säästöt on saavutettu, eikä oikein tiedetä, miten tuloista voi tästä enää parantaa merkittävästi.

Sitten kysyttiin, vastaajien mielipidettä siitä, kuinka hyvin esimiehet ovat sitoutuneet projektiin. Vastaajista 48 % antoi 3/5 pistettä, kuva 16.



Kuva 16. Esimiesten sitoutuminen projektiin

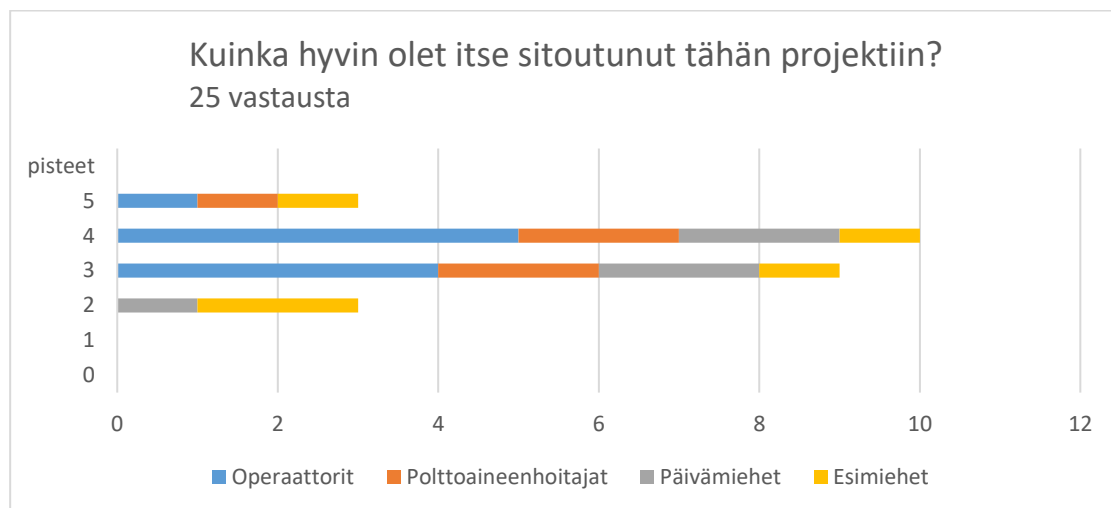
Tämä sama neutraali arvio näkyy keskiarvoissa, taulukossa 6. Kaikki ryhmät ovat samaa mieltä, mutta silmään pistävää on, että esimiehet antoivat itselleen huonoimmat pisteet.

Taulukko 6. Esimiesten sitoutuminen projektiin pisteiden keskiarvot

	Keskiarvo
Operaattorit	3,3
Polttoaineenhoitajat	3,5
Päivämiehet	3,6
Esimiehet	3,0

Suuri osa kolmosia antaneista vastaajista sanoivat johdon sitoutuneisuudesta, että eri henkilöiden välillä on merkittäviä eroja. Tämä on huono asia, koska projektin ja muutoksen myyminen koko organisaatioon on mahdotonta, jos johto ei ole täysin sitoutunut asiaan. Ketään ei voi pakottaa mihinkään, mutta esimiesten ja johtotehtävissä olevien henkilöiden on syytä miettiä, mikä on yhtiön edun mukaista ja miten asioihin pitää suhtautua, olivatpa ne sitten omien uskomusten mukaisia tai eivät.

Seuraava kysymys olikin sitten, että kuinka hyvin olet itse sitoutunut tähän projektiin. Vastaajista peräti 76 % antoi itselleen 3 tai 4/5 pistettä, kuva 17. Esimiehistä 40 % antoi itselleen 2/5 pistettä, mitä on täysin linjassa edellisen kysymyksen vastauksien kanssa. Esimiehet ovat muutenkin antaneet itselleen erittäin hajautetusti pisteitä.



Kuva 17. Oma sitoutuminen projektiin

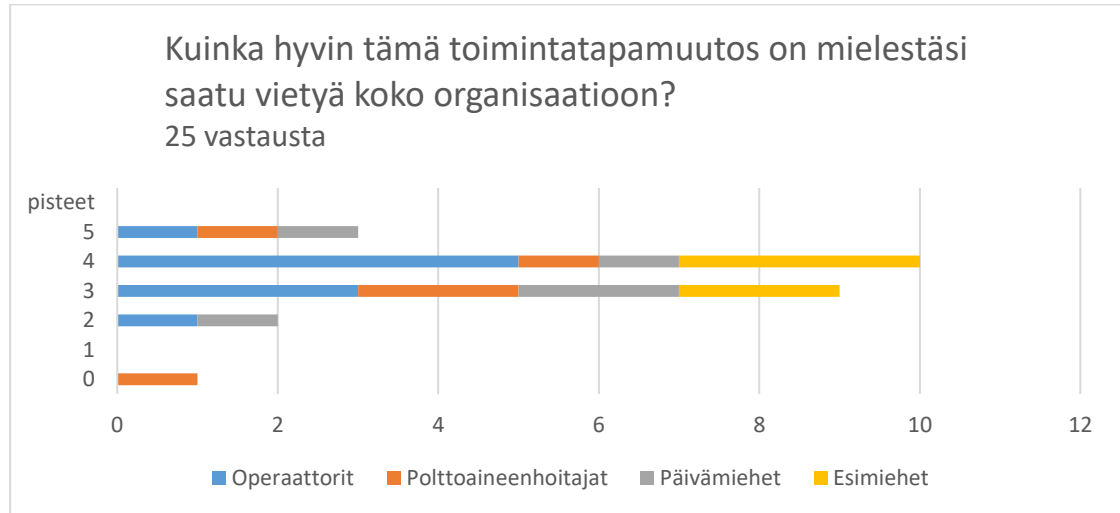
Ryhmiä keskiarvo näkyy taulukossa 7.

Taulukko 7. Oma sitoutuminen projektiin pisteiden keskiarvot

	Keskiarvo
Operaattorit	3,7
Polttoaineenhoitajat	3,8
Päivämiehet	3,2
Esimiehet	3,0

Operaattorit ja polttoaineenhoitajat arvioivat itse, että ovat sitoutuneet projektiin hyvin, ja se on hyvä asia, koska heidän jokapäiväisen työnsä mukaan näitä haettuja säästöjä syntyy.

Tämän osion viimeinen kysymys oli sitten ehkä se tärkein. Vastaajilta kysyttiin, kuinka hyvin heidän mielestään tämä toimintatapamuutos on saatu vietyä koko organisaatioon. Kuvassa 18 esitetyistä vastauksista voi nähdä, että myös tässä kysymyksessä vastaajista 76 % antoivat 3 tai 4/5 pistettä.



Kuva 18. Toimintatapamuutoksen vieminen organisaatioon

Kaikkien vastaajien pisteiden keskiarvo, joka näkyy taulukossa 8, on 3,6.

Taulukko 8. Toimintatapamuutoksen vieminen organisaatioon pisteiden keskiarvot

	Keskiarvo
Operaattorit	3,6
Polttoaineenhoitajat	3,8
Päivämiehet	3,4
Esimiehet	3,6

Voi todeta, että kaikki ryhmät ovat samaa mieltä siitä, että muutos on saatu vietyä koko organisaatioon aika hyvin.

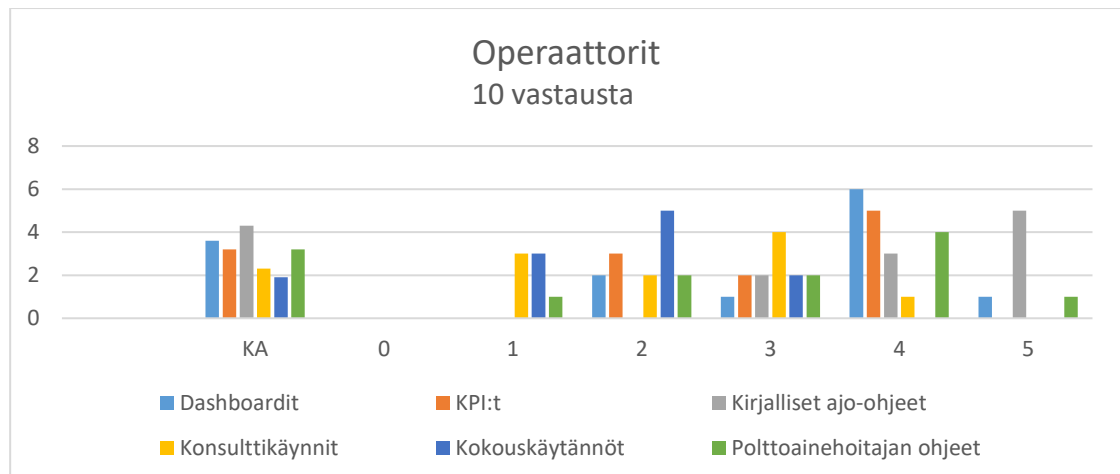
#### 5.3.4 PPB:in eri osien hyödyllisyys työssä

Tässä kysymyksessä vastaajat saivat arvioida, miten eri PPB:in osat ovat autaneet heitä työssään, skaalalla 1 (erittäin huonosti) – 5 (erittäin hyvin). Osat ovat: dashboardit, KPI:t, kirjalliset ajo-ohjeet, konsulttikäynnit, kokouskäytännöt ja polttoaineenhoitajan ohjeet. Kysymykseen vastaaminen onnistuikin hyvin operaattorien kohdalla, mutta muiden kanssa oli vaikeampaa. Monille

nämä eri osiot eivät vaikuta mitenkään jokapäiväisessä työssä ja pisteytyksessä onkin ehkä ajateltu enemmän sitä, miten tärkeänä jotakin asiaa pitää. Tämä sama asia tulee toki esille myös esimerkiksi operaattorien pisteyttäessä polttoaineenhoitajien kirjallisia ohjeita.

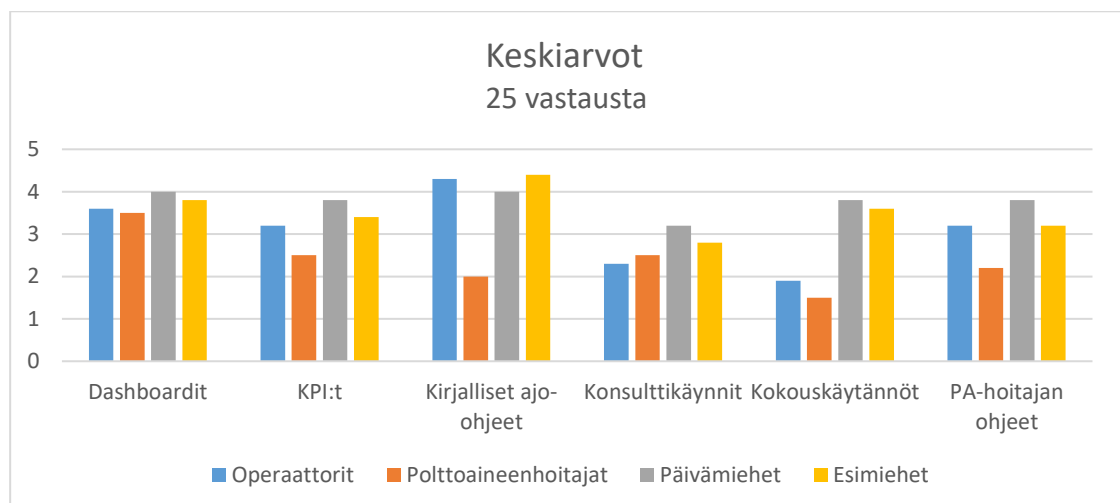
Yksi tulkinnanvarainen asia on myös kokouskäytännöt. Moni haluaa enemmän kokouksia ainakin jossain muodossa, mutta ei välttämättä niin kuin PPB:in toimintamallin mukaan on ajateltu. Lisäksi jotkut ovat ehkä pisteyttäneet sitä, kuinka he kokevat asioiden tällä hetkellä toimivan.

Kuvassa 19, jossa näkyy operaattoreiden pisteytykset, vastausten määrä sekä pisteiden keskiarvot näkyy pystyakselilla ja pisteet vaaka-akselilla.



Kuva 19. Operaattoreiden arvio siitä, miten eri osiot ovat auttaneet heitä työssään

Kuvassa 20, näkyy eri ryhmien keskiarvot samoista kysymyksistä.



Kuva 20. Ryhmien arvio siitä, miten eri osiot ovat auttaneet heitä työssään

Kuvista voi päätellä, että kirjalliset ajo-ohjeet ovat operaattoreille erittäin hyödyllisiä työssään. Esimiehet tekevät kyseiset ohjeet alkuviikosta - malliesimerkki ohjeesta löytyy liitteessä 2. Tämä tulos oli vähän yllättävä, koska voisi ajatella, että operaattorit haluaisivat vapaasti itse päättää, miten he ajavat.

Operaattoreista 60 % antoi 4/5 pistettä dashboardeille. Tämä on myös hyvä asia, koska se on se konkreettinen työkalu, jota on kehitetty auttaakseen heitä työssään.

Kokouskäytännöstä voi todeta, että operaattorit pisteyttivät niitä merkittävästi vähemmällä pisteillä kuin esi- ja päivämiehet. Päivämiehet antoivat kokouskäytännölle eniten pisteitä.

### 5.3.5 PPB-projektin läpivienti

Vastaajilta kysyttiin, oliko jotain, mitä olisi pitänyt tehdä toisin PPB-projektissa. Tuli jonkin verran vastauksia, jotka kaikki ovat listattu taulukossa 9, ja määrittämisesti eniten kritiikkiä tuli tiedottamisen puutteesta.

Taulukko 9. Kritiikkiä PPB projektin läpiviennistä

<p><b>Operaattorit + polttoaineen hoitajat + päivämiehet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- parempaa tiedottamista alusta saakka (4 kpl)</li> <li>- konsultit olivat yhtäkkiä paikalla, ennen kuin oli tullut mitään infoa</li> <li>- pitäisi tiedottaa ajoissa, milloin esim. konsultit tulevat paikalle</li> <li>- enemmän kokouksia, nyt oli vain yksi kokoontuminen (2 kpl)</li> <li>- olisi voitu tuoda esille toisella tavalla. Faktat pöytään esim. tulevista säästöistä</li> <li>- olisi pitänyt paremmin saada tietoa, ettei olekaan vaan 2 viikon projekti, joka kuihtuu pois, niin kuin tavallisesti</li> <li>- jos jotain muuttuu dashboardeissa tai näytöillä, niin tietoa tästä, vaikka paperilla</li> <li>- Pöyry voisi vähän miettiä ennen, kun tekevät päätöksiä, esim. jatkuva ulospuhallus</li> <li>- tuli vähän semmoinen fiilis, että tulee käyttämistä</li> <li>- vaikka tuli infoa, niin jäi epäselväksi, mistä oikeasti on kyse</li> <li>- onko vähän puolitiessä?</li> </ul>
<p><b>Esimiehet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aamupalaverit &gt; ajo-ohje, niin operaattorit otettaisiin mukaan, osallistuttaminen</li> <li>- projektin myyminen operaattoreille epäonnistui, jäi liikaa johdon projektiksi</li> <li>- aiemmin ja enemmän olisi pitänyt ottaa toteuttava porras mukaan</li> </ul>

Yhdessä vastauksessa todettiin, että infoa kyllä tuli, mutta kuitenkin jäi epäselväksi mistä on kyse.

### 5.3.6 Tietoisuus tulevista projekteista

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin, miten hyvin he tietävät tulevista projekteista. Lisäkysymyksenä kysyttiin vielä: tarvitsetko lisätietoja, mietityttääkö suunnitelmat sinua ja uskotko, että työkuvasi muuttuu. Tällä kysymyksellä ajettiin takaa sitä, miten vastaajat kokevat saavansa tietoa jo lähtökuopissa olevasta kauko-  
lämpöakun rakennusprojektista, jonkun vuoden päästä starttaavasta vanhan voimalaitoksen korvaamisprojektista ja mahdollisista uusista tekniikoista, kuten lämpöpumpuista ja geolämmöstä, joita ainakin tulee selvittää. Vapaat vastaukset ovat listattu taulukkoon 10, ja niistä näkee, että tuntemukset vaihtelevat kovasti.

Taulukko 10. Tietoisuus tulevista projekteista

<b>Operaattorit + polttoaineen hoitajat + päivämiehet:</b>
- liian vähän (5 kpl)
- omasta mielestä tiedän hyvin (4 kpl)
- tiedän jotenkin (5 kpl)
- on ollut Hilmassa / paikallislehdissä tietoa eikä ole informoitu (3 kpl)
- ei muuta työnkuva (9 kpl)
- varmasti muuttaa työnkuva (2 kpl)
- mietityttää, vähennetäänkö työntekijöitä (2 kpl)
- tekniikka, miten toimii, millainen kattila jne. kiinnostaisi
- tietoa pitää tulla sitten, kun on konkretiaa
- mietityttää, jos ruvetaan vaatimaan esim. alikonemestari pätevyyttä
- koulutus, resurssit, vastuu alueet ym. mietityttää
- on hyvin tietoa, koska osaan kysyä, mutta tietoa saisi kyllä tulla automaattisesti
- olisi hyvää saada konkreettisia kuvia tai jotain

Tästäkin voi todeta, että tiedottamista ei koskaan voi olla liikaa. Tietysti johdon on vaikeata henkilökohtaisesti tavoittaa kaikkia vuorotyöläisiä kiireellisissä tapauksissa, mutta ei se niin saisi mennä, että henkilökunta saa lukea yhtiön asioista paikallislehdestä. Parissa vastauksessa tuli esille pelko siitä, jos työntekijöitä vähennetään. Tämmöisiä pelkoja syntyy vähemmän, jos johto pystyy keskustelemaan asioista henkilökunnan kanssa sen sijaan, että vain lähettää tiedotteen.

### 5.3.7 Tulevien projektien läpivienti

Viimeisenä vastaajilta kysyttiin ideoita siihen, miten saisi tulevia projekteja toteutettua hyvin. Vastauksissa, jotka ovat listattu taulukkoon 11, tulee taas esille tiedottamisen tärkeys. Toinen tärkeä asia, joka tulee esille monen työntekijän vastauksissa, vähän eri tavoilla, on koulutuksen tärkeys.

Taulukko 11. Ideoita tulevien projektien hyvästä läpiviennistä

<b>Operaattorit + polttoaineen hoitajat + päivämiehet:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- eiköhän se järjesty</li> <li>- infoa alusta saakka (5 kpl)</li> <li>- automaation pitää toimia</li> <li>- kokeillaan sitten vaan</li> <li>- joku koulutus, mutta sitten pitää saada kokeilla itse. Siperia opettaa</li> <li>- yhteisiä kokouksia, vaikka useampi vuoro yhdessä</li> <li>- tietokoneella onnistuu paljon paremmin kuin oikeassa elämässä</li> <li>- koulutuksia sekä palautekokouksia, eli miten on mennyt, vaikka ensimmäisen talven jälkeen</li> <li>- kaikki mukaan. Me-henki, ei saa tuntua siltä, että nyt ne taas tekevät jotain (2 kpl)</li> <li>- koulutus kaikille, pitää tietää, mitä yritämme tehdä, kun esim. akkua ruvetaan käyttää</li> <li>- katsomaan akkua, vaikka fyysisesti</li> <li>- tukea ja palautetta, jos vaikka tekee väärin</li> <li>- selkeä ohjeistus</li> <li>- voisi kyllä kysyä myös operaattoreiden mielipiteitä</li> <li>- ennen kuin esim. tilaa vastaanottoaseman, niin kannattaisi kysyä polttoaineenhoitajien mielipidettä</li> <li>- päivämiehet mukaan suunnittelussa jossain roolissa</li> <li>- kiinnostaa tietää, mitä tehdään ja milloin</li> <li>- kaikille pitää antaa mahdollisuus osallistua koulutuksiin</li> <li>- päivämiehet mieluummin ajoissa mukaan, kuin vasta sitten kun on paniikki</li> <li>- pitää suunnitella myös oman väen työt. "Urakkarajat" ja meidän oma roolimme projektissa pitää olla selvä</li> </ul>

Konkreettisia ideoita ovat myös sellaiset ehdotukset, että kysytään kommentteja ja mielipiteitä heiltä, jotka pitää tehdä jokapäiväistä työtä kyseisen asian kanssa. Esimerkiksi polttoaineen hoitajat tietävät parhaiten, mitä käyttöä silmällä pitäen kannattaa huomioida, kun polttoaineenvastaanottoaseman hankkii. Lisäksi päivämiehet pitää saada mukaan alusta saakka projekteihin – PPB-projektissa tämä unohdettiin.

## 6 TYÖN KESKEISET HAVAINNOT

Näiden haastatteluiden tavoitteena oli selvittää, miten toimintatapamuutos on onnistunut Porvoon Energian Lämpö- ja tuotanto-osastolla. Lisäksi tämän työn tavoitteena oli selvittää, miten onnistunut toimintatapamuutos saadaan aikaiseksi, niin että organisaatiossa ollaan valmiimpia, kun seuraava suurempi muutos on edessä.

Alkusysäyksen toimintatapamuutokselle antoi konsulttiyhtiö Pöyryn, nykyään Afryn, asiantuntijoiden esittämä visio, jonka mukaan toimintaa pystyttäisiin tehostamaan jopa miljoonalla eurolla vuodessa ilman investointeja. Kun konsulttipalkkio oli sidottu todentuneisiin säästöihin, oli helppoa Porvoon Energian johdolle allekirjoittaa sopimus ja ilmoittaa Lämpö- ja tuotanto-osaston esimiehille, että toimintatapamuutos-projekti alkaa.

Voi sanoa, että muutosagenttien rooliin joutuivat ne henkilöt, joita ainakin epäsuorasti syytettiin siitä, että he olivat tehneet työnsä monta vuotta huonosti. Eli esimiehet ja työnjohto, jotka eivät alussa osanneet edes uskoa, että tällainen säästö on mahdollista. Näistä lähtökohdista on ymmärrettävää, että kaikkien esimiesten ei ollut aivan helppoa sitoutua muutosprojektiin.

Vastausten perusteella joidenkin esimiesten huono sitoutuneisuus projektiin oli laajasti huomattu, eikä tämä voi olla vaikuttamatta negatiivisesti. Vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että he itse ovat varsin hyvin sitoutuneet projektiin ja että sitä on saatu vietyä oikein hyvin koko organisaatioon. Haastattelut tehtiin aika lailla tasan kaksi vuotta projektin aloituspalaverinjälkeen, joten suurin muutosvastarinta oli ehtinyt murtua.

Eniten kritiikkiä vastaajat antoivat tiedottamisen puutteellisuudesta. Onnistuneessa muutoksessa tiedottamiseen pitää todella panostaa ja myös tehdä kunnollinen tiedottamissuunnitelma. Tässä projektissa siinä selvästi epäonnistuttiin. Henkilökunnan kolmivuorotyö tuo omat haasteensa tähän, mutta asian olisi voinut hoitaa sillä, että olisi järjestetty joka vuoron kanssa tarpeeksi usein tilaisuuksia, joissa asioista olisi vapaasti keskusteltu. Tämä tulee hyvin esiin

muun muassa seuraavissa operaattoreiden vastauksissa: ”konsultit olivat yhtäkkiä paikalla, ennen kuin oli tullut mitään infoa”, ”vaikka tuli infoa, niin jäi epäselväksi, mistä oikeasti on kyse”.

Toinen asia, jossa olisi voinut onnistua paremmin, on työntekijöiden sitouttaminen. Nyt otettiin jokunen operaattori mukaan konsulttien vetämiin tilaisuuksiin, mutta kyllä näiden tilaisuuksien välissäkin, sisäisesti, olisi voitu yhteistyössä käydä asioita läpi. Niin kuin jo aikaisemmin totesin, päivämiehet, joilla oikeasti olisi ollut tähän projektiin myös annettavaa, unohdettiin täysin. Tätä myös esimiehet totesivat kommentteissaan: ”projektin myyminen operaattoreille epäonnistui, jäi liikaa johdon projektiksi”, ”aiemmin ja enemmän olisi pitänyt ottaa toteuttava porras mukaan”.

Tärkein havainto on, että esimiesten pitää muistaa, että se, että itse tietää jotain, ei tarkoita sitä, että muutkin tietävät. Avoimuus on tärkein asia, että hyvä työilmapiiri, jossa kaikki viihtyvät, säilyy. Tämä tulee esille päivämiesten vastauksissa: ”kiinnostaa tietää, mitä tehdään ja milloin”, ”kaikille pitää antaa mahdollisuus osallistua koulutuksiin”. Usein piiloudutaan sen taakse, että asiat ovat vielä niin epäselviä, ettei niistä voi puhua, ja se on väärä ajattelutapa.

## **7 YHTEENVETO**

Muutos lähtee aina tarpeesta. Se ei synny itsestään ja se vaatii selkeää visiota siitä, mihin pyritään. On tunnistettava muutoksen lähtökohdat, käytettävissä olevat resurssit ja osaaminen.

Muutoksen onnistuminen on paljon kiinni ryhmän muutoskyvystä, mutta se ei onnistu ilman hyvää muutosjohtamista. Esimiehen pitää johtaa muutosta omalla esimerkillään ja se vaatii myös sitä, että hän tekee työtä sen eteen. Positiivinen johtaja inspiroi työntekijöitä optimismilla ja uskolla, yhteistyössä koko työyhteisön kanssa.

Muutosprosessin kannalta on tärkeää, että myös negatiivisia tunteita saa ja tulee ilmaista. Muutosvastarintaa ei tule pelätä tai paheksua, vaan se on luon-

nollinen ilmiö, joka usein tulee ihmisten epävarmuudesta pärjätä töissä muutoksen jälkeen. Ajan myötä se yleensä menee ohi, ja pitää muistaa, että ihmiset ovat erilaisia ja he tarvitsevat eri tavalla tukea ja aikaa.

Muutosjohtajan on kommunikoitava ihmisten kanssa. Kommunikaatio ei ole ai-noastaan yhden suuntaista puhumista, vaan parhaassa tapauksessa se on dialogi. Johtajan on oltava aidosti läsnä, ja hänen on annettava tarpeeksi aikaa silloin, kun on ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa.

Yksi muutosjohtajan tärkeimmistä tehtävistä on avoin tiedottaminen. Hänen tulee miettiä tarkasti, miten ja milloin muutoksista kerrotaan, ja viestin sisältöön tulee paneutua kunnolla. Jos luottamus reiluuteen kärsii, sillä voi olla seurauksia jokapäiväiseen tekemiseen.

Muutoksen toteuttamisessa työyhteisön osallistuttaminen on avainasemassa. Tarvitaan paljon tukea, koulutusta, opettelemista, testaamista ja arviointia. Pitää muistaa, että muutoksen toteuttaminen ei ole valmis, ennen kuin kaikki työntekijät ovat sitoutuneet muutokseen ja toteuttavat sitä jokapäiväisessä työssään.

Porvoon Energian Lämpö- ja tuotanto-osaston henkilökunnan haastattelut antoivat vastauksia, jotka ovat täysin linjassa teorioiden kanssa. Tuloksista voidaan nostaa esille tiedottamisen ja osallistuttamisen tärkeyden, joissa molemmissa jäi parantamisen varaa, kun uusi tuotannonohjausjärjestelmä rakennettiin ja käyttöön otettiin.

Työn johdannossa määriteltiin kaksi toimeksiantajan tekemään toimintatapamuutokseen liittyvää tutkimuskysymystä, jotka olivat: miten muutoksen implementointi onnistui ja miten siihen suhtauduttiin organisaatiossa. Yhteenvetona voidaan todeta, että kova työ ja aika on tehnyt sen, että muutos on saatu vietyä koko organisaatioon varsin hyvin ja suhtautuminen siihen on koko ajan muuttunut positiivisemmaksi.

Lisäksi tavoitteena oli, että organisaatiossa ollaan valmiimpia, kun seuraava suurempi muutos on edessä. Uskon, että tämä tavoite toteutuu, ja että tällä opinnäytetyöllä on siihen oma merkityksensä.

## LÄHTEET

- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta Vastarannalle – Johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Gordon, J. 2017. The power of positive leadership. New Jersey: Joh Wiley & Sons Inc.
- Ha, H. 2014. Change management for sustainability. New York: Business Expert Press
- Hakanen, P. 2016. Klassisia kehitysmalleja – Työkaluja strategiasta toiminnaksi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.slideshare.net/PetriHakanen/klassisia-kehitysmalleja-strategiasta-toiminnaksi-petri-hakanen> [viitattu 10.8.2020]
- Ilmarinen s.a. Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ilmari.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf> [viitattu 10.8.2020].
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! – Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Lappi, T. 2019. Johda kasvua kuin Google. Blogi. Päivitetty 11.02.2019. Saatavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/johda-kasvua-kuin-google> [viitattu 28.9.2020].
- Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro
- Niven, P. 2005. Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Porvoon Energia. 2019. Vuosikertomus. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://issuu.com/porvoonenergiapbe/docs/pbe\\_vuosikertomus\\_arsberatelse\\_2019](https://issuu.com/porvoonenergiapbe/docs/pbe_vuosikertomus_arsberatelse_2019) [viitattu 1.6.2020].
- Pöyry. 2018. Esittelymateriaali Pöyry Performance Booster – konseptista.
- Quality Knowhow Karjalainen Oy. s.a. Lean Six Sigma vuodesta 1999. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/etusivu/> [viitattu 28.9.2020].
- Rantanen, J. 2011. Tunteella! Talentum. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.8.2020].
- Rao, T. 2016. Performance Management: Toward Organizational Excellence. Sage publications. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.8.2020].

Reunanen, T. 2018. Nykypäivän organisaatiot tarvitsevat suorituskykyä tuottavuuden sijaan. Blogi. Päivitetty 04.06.2018. Saatavissa: <https://www.iskussa.fi/?p=7109> [viitattu 10.8.2020].

Richard, P., Devinney, T., Yip, G. & Johnson G. 2009. Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of management* 3. WWW-dokumentti. Päivitetty 06.02.2009. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/228133369\\_Measuring\\_Organizational\\_Performance\\_Towards\\_Methodological\\_Best\\_Practice/link/53ed02f30cf26b9b7dc05b61/download](https://www.researchgate.net/publication/228133369_Measuring_Organizational_Performance_Towards_Methodological_Best_Practice/link/53ed02f30cf26b9b7dc05b61/download) [viitattu 10.8.2020].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavissa: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3) [viitattu 28.9.2020].

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus

Six Sigma Free Training Site s.a. Pursue Self Guided Free Six Sigma Training. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.sixsigmatrainingfree.com/> [viitattu 28.9.2020].

Suomen Riskienhallintayhdistys s.a. Nelikenttäanalyysi – SWOT. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://pk-rh.fi/tools/swot> [viitattu 28.9.2020].

Tuominen, K. 2005. Muutoksen johtaminen: 34 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia: Itsearviointin työkirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy

## Liite 1

**Haastattelukysymykset:**

1. Mitä mieltä olet Pöyry Performance Boosterista?

Mitä mieltä olet PPB:sta yleisesti? Hyvä / Huono

Vuoden ja yhdeksän kuukauden aikana, operoinnilla on saavutettu 665 k€ säästöä. Onko tämä säästö mielestäsi PPB:sta johtuvaa? Kyllä / Ei

Oletko ollut tietoinen säästöjen suuruusluokasta? Kyllä / Ei

Voiko PPB:sta mielestäsi puhua toimintatapamuutoksena? Kyllä / Ei

2. Mikä on mielestäsi suurin PPB:n tuoma muutos?

Vapaata tekstiä:

3. Arvioi skaalalla 1 (erittäin huonosti) - 5 (erittäin hyvin) seuraavat kysymykset:

- Kuinka hyvin sait tietoa projektista rakennusvaiheessa?
- Kuinka hyvin sait osallistua projektiin rakennusvaiheessa?
- Kuinka hyvin tiedät projektin nykytilasta ja miten sen on tarkoitus jatkua?
- Kuinka hyvin esimiehet ovat mielestäsi sitoutuneet tähän projektiin?
- Kuinka hyvin olet mielestäsi itse sitoutunut tähän projektiin?
- Kuinka hyvin tämä toimintatapamuutos on mielestäsi saatu vietyä koko organisaatioon?

4. Arvioi asteikolla 1 (erittäin huonosti) – 5 (erittäin hyvin) miten seuraavat asiat ovat auttaneet sinua työssäsi:

- Dashboardit
- KPI:t
- Kirjalliset ajo-ohjeet
- Konsulttikäynnit
- Kokouskäytännöt
- Polttoaineenhoitajan ohjeet
- Jotain muuta

5. Onko jotain mitä mielestäsi olisi pitänyt tehdä toisin PPB projektissa?

Vapaata tekstiä:

6. Kuinka hyvin tiedät tulevista projekteista?

- Tarvitsetko lisätietoa?
- Mietityttääkö suunnitelmat sinua?
- Uskotko että työkuvasi muuttuu?

Vapaata tekstiä:

7. Onko ehdotuksia, miten saamme tulevat toimintatapamuutokset toteutettua hyvin?

Vapaata tekstiä:

## Liite 2

**Esimerkki tuotanto-ohjeesta**

**Sää:** Seuraa PPB:n näyttö tuotanto- ja lämpötilaennuste.

**Porvoo:**

Uudella laitoksella mahdollisimman suuri kattilakuorma. Vanhan turbiini on kierroslukusäädöllä, joten katsotaan, että reduktio ei ole turhan paljon auki.

Minimikuormana pidetään 4,5 kg/s per laitos.

Vanhan laitoksen turbiinin minimitehona pidetään 1,5 MW.

Paineenpitopumppu 9 on käytössä. Pumppu 10:n tamu on vaihdettu. Pumppu 10 käytetään jos on lisäveden tarve (vuoto, täyttö, ym.). Pumppu 10 nimittäin antaa vettä 6,9 l/s ja pumppu 9 1,5 l/s.

Sairaalan paine-ero pyritään pitämään 0,4–0,8 bar. Kaukolämpöverkon paine-ero säätö pitäisi kokeilla ja käyttää. Tarvittaessa voi siis ajaa niin kuin parhaaksi näkee, tämä kirjataan AHJOON.

Ensimmäinen huippu/vara -laitos on Kirjaltajantie ja K1 ja K2 ovat käytettävissä. Voi myös tilapäisesti käyttää pelkästään kaukolämpöpumppua, jos on tarvetta.

Harabackan molemmat kattilat ovat käytettävissä.

Kipinätien kaikki kattilat ovat käytettävissä, mutta kaukolämpöpumppujen venttiilit ovat kiinni. Eli, päivystäjä paikalle, jos tarvitsee käyttää.

Epoossa on nyt sähkökattila käytössä. Huom.! Sieltä ei tule hälytyksiä! Jos Epoosta tulee puhelinsoitto joltain asiakkaalta, niin voi tarkistaa tilannetta laittamalla tekstiviestikyselyn laitoksen kaukolämpömittarille. Numero, jota on tallennettu valvomon puhelimeen, on xxx. Teksti, jonka voi kopioida vanhasta viestistä, kuuluu olla: =read\_heat\_meter#.

**Monninkylä:**

Normaali käyttö.

**Loviisa:**

Laka on käynnissä, Unicon ajetaan alas tiistaina ja tarkoitus on ajaa se ylös perjantaina.

Jos Lakan teho ei riitä, niin käynnistysvoro on: Valko 1,5 MW, Määrälahti käyntiin ja Valko pois.

**Kaukolämpö:**

Rakennustyöt jatkuvat. Tällä viikolla tulee pienempiä täyttöjä, jotka näkyvät Ahjosta ja joista soitetaan ennen.

**PPB (Pöyry Performance Booster):**

Seurataan ja kirjoitetaan poikkeamat Ahjoon.

**Päivystäjät:**

<b>Tekninen</b>	<b>Loviisa</b>	<b>Porvoo</b>
xx	xx	xx