



# Logistiikan johtamisen kehittäminen Lean-ajattelun mukaisesti

Antti Väisänen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Toukokuu 2021

Tekniikan ja liikenteen ala

Insinööri (YAMK), logistiikan tutkinto-ohjelma

**Väisänen Antti**

## **Logistiikan johtamisen kehittäminen Lean-ajattelun mukaisesti**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2021, 43 sivua.

Tekniikan ja liikenteen ala. Logistiikan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö, ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

### **Tiivistelmä**

Jatkuva luovuus ja uudistuminen ovat yritysten tärkeitä menestystekijöitä. Myös johtaminen tarvitsee uudistumista, sillä selkeät organisaatiot ovat muuttuneet verkostoiksi, joita on osattava johtaa uusilla tavoilla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää ja selkiyttää Heatco Finland Oy:n logistiikan johtamisen prosessia Lean-ajattelun mukaisesti ja tuoda kohdeyrityksen logistiikan johtamiseen uusia johtamisen menetelmiä ja työkaluja. Kohdeyrityksenä toimi vuonna 2001 perustettu insinööritoimisto ja LVI-järjestelmien tukkutoimitaja Heatco Finland Oy, jossa itse toimin logistiikkapäällikkönä.

Tutkimus oli kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa aineistonkeruumenetelminä käytettiin teemahaastattelua, strukturoitua monivalintakyselyä sekä osallistuvaa havainnointia. Kaikilla aineistonkeruumenetelmillä haettiin vastausta tutkimuskysymykseen ”Kuinka selkiyttää ja kehittää Heatco Finland Oy:n logistiikan johtamisen prosessia?” Teemahaastattelu ja kysely toteutettiin Heatco Finland Oy:n logistiikkatiimin kaikille viidelle työntekijälle, ja osallistuvaa havainnointia käytin esimiehen roolissa havainnoidessani alaisiani. Teemahaastattelun teemoja olivat logistiikan johtamisen kehittäminen ja selkiyttäminen Heatco Finland Oy:ssä sekä logistiikan työnkuvan kehittäminen ja selkiyttäminen Heatco Finland Oy:ssä. Litteroitu teemahaastatteluaineisto teemoiteltiin ja järjesteltiin teemoittain teemahaastattelurungon mukaisten teemojen alle. Haastatteluaineistosta pyrittiin hahmottamaan keskeisiä, toistuvia aihepiirejä. Strukturoidussa monivalintakyselyssä haettiin vastausta kysymykselle ”Mitkä seikat sitouttaisivat ja motivoisivat sinua parhaiten työtehtäviesi tekoon Heatco Finland Oy:n logistiikassa?” Strukturoitu monivalintakysely analysoitiin laskemalla erikseen jokaisen viiden Likertin asteikolla annetun vastauksen keskiarvo, keskihajonta ja mediaani. Osallistuvana havainnoijana osallistuin alaisteni toimintaan päivittäin esimiehenä, ja havainnoimalla pyrin saamaan lisätietoa tutkimuskysymykseeni.

Tuloksista selvisi, että logistiikan johtamisen prosesseja kehittäviä asioita logistiikkatiimin kannalta ovat tiedonkulun parantaminen, kiireentunnun vähentäminen, työympäristön siisteydestä huolehtiminen ja oman työnkuvan selkeämpi ymmärtäminen. Tutkimustulosten pohjalta Heatco Finland Oy:n logistiikan johtamiseen tuotiin Lean-työkaluista käyttöön 5S ja Kaizen, eli jatkuvan parantamisen menetelmä.

### **Avainsanat (asiasanat)**

Lean-ajattelu, jatkuva parantaminen, 5S, johtaminen, kehittäminen, kvalitatiivinen tutkimus

### **Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

-

**Väisänen Antti**

**Developing logistics management and leadership with Lean thinking.**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2021, 43 pages.

Engineering and technology. Degree Programme in Logistics. Master's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

Vital keys for a firm's success are continuous improvement and creativity. Leadership and management are also needed to innovate because organizations have been developed into networks which have had to lead in new ways. The purpose of this master's thesis was improving logistics leadership and management processes with the help of Lean principles and tools. The client Heatco Finland Oy is an engineering office and wholesale supplier of HVAC systems where I work as a logistics manager.

The research was a qualitative case study. The chosen study methods were focused interviews, observation, and a structured questionnaire. The main research question was "How to clarify and improve Heatco Finland logistics management process?" Focused interviews and questionnaire were executed for all the five logistics team members. The observation point of view was my own logistics manager role. The focused interview's themes were "Improving and clarify logistics leadership and management at Heatco Finland" and "Improving and clarify logistics job description at Heatco Finland". The focused interview's materials were transcribed and organized in groups by themes. Crucial and repetitive themes and topics were picked up from the interview materials. In the structured multiple-choice questionnaire, the questions were "What things are best to commit and motivate at your work tasks?" The questionnaire was analyzed by making calculations separately from each Likert scale given answers. Calculations were arithmetic mean, standard deviation and median. Participatory observation was also made in everyday work environment and situations. The main goal of the observation was to get more information to the main research question.

According to the research results improving communication, uncluttering the working environment, decreasing hastiness in work environment and clarifying the job description will improve the logistics management process at Heatco Finland Oy. By implications of the research results Lean methods were implemented in Heatco Finland Oy logistics management. The 5S method of Lean and continuous improvement also known as the Kaizen method was implemented to Heatco Finland.

### **Keywords/tags (subjects)**

Lean thinking, continuous improvement, 5S, management, leadership, qualitative research

### **Miscellaneous (Confidential information)**

-

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>3</b>
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite .....	3
1.2	Heatco Finland Oy .....	3
1.3	Logistiikan johtamisen nykytilan kuvaus Heatco Finland Oy:ssä .....	5
<b>2</b>	<b>Opinnäytetyön tutkimusasetelma</b> .....	<b>5</b>
2.1	Tutkimuskysymykset .....	5
2.2	Työn tietoperusta ja rajaukset .....	6
<b>3</b>	<b>Johtaminen</b> .....	<b>6</b>
3.1	Johtamisen määrittely.....	6
3.2	Johtamisen jaottelu John Kotterin mukaan .....	7
3.2.1	Asioiden johtaminen (Management).....	8
3.2.2	Ihmisten johtaminen (Leadership) .....	8
3.2.3	Itsensä johtaminen (Self-leadership).....	8
3.3	Muutosjohtaminen John Kotterin mukaan .....	9
3.4	Tiimin muodostuminen ja tiimijohtaminen .....	11
<b>4</b>	<b>LEAN</b> .....	<b>12</b>
4.1	Lean-ajattelun taustaa .....	12
4.2	Leanin pääperiaatteet .....	13
4.3	Jatkuva parantaminen (Kaizen).....	15
4.4	5S.....	17
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen toteutus</b> .....	<b>20</b>
5.1	Tutkimusmenetelmät .....	20
5.2	Aineistonkeruumenetelmät .....	20
5.2.1	Haastattelu.....	21
5.2.2	Havainnointi.....	22
5.2.3	Strukturoitu monivalintakysely .....	23
5.3	Aineiston analysointi .....	24
<b>6</b>	<b>Tutkimustulokset</b> .....	<b>25</b>
6.1	Teemahaastattelu .....	25
6.2	Strukturoitu monivalintakysely .....	27
6.3	Havainnointi .....	31

<b>7 Pohdinta</b> .....	<b>32</b>
<b>Lähteet</b> .....	<b>39</b>
<b>Liitteet</b> .....	<b>40</b>
Liite 1. Kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta .....	40
Liite 2. Teemahaastattelurunko .....	41
Liite 3. Strukturoitu monivalintakysely .....	42
<b>Kuviot</b>	
Kuvio 1. Heatco Finland Oy:n toimintastrategia .....	4
Kuvio 2. PDCA-Sykli .....	17
<b>Taulukot</b>	
Taulukko 1. Tiedonkulun parantaminen .....	27
Taulukko 2. Nykyistä toimivampi tiimityö.....	28
Taulukko 3. Siistimpi työympäristö.....	29
Taulukko 4. Vaikutusmahdollisuudet oman työn kehittämiseen .....	29
Taulukko 5. Oman työnkuvan selkeämpi ymmärtäminen .....	30

# 1 Johdanto

Jatkuvasta luovuudesta, innovatiivisuudesta ja uudistumisesta on tullut yritysten, organisaatioiden ja tiimien tärkeä menestystekijä. Myös johtaminen tarvitsee nykyään uudistumista, sillä organisaatioita on pitkään johdettu viime vuosisataan perustuvilla ajatuksilla. Selkeät organisaatiot ovat muuttuneet verkostoiksi, joita on osattava johtaa uudella tavalla. (Sydänmaanlakka 2012, 125, 129.)

Johtaminen on haastavaa ja monimutkaista, mutta lopulta hyvin konkreettista tekemistä (Sydänmaanlakka 2012, 6). Lean on prosessijohtamisen filosofia, jossa yritys ja toimitusketju nähdään kokonaisuutena. Perinteinen johtamistapa ei tue Leania, vaan on sitä vastaan. Lean-johtaminen koostuu yhdessä sovituista päivittäisistä käytännöistä ja tavoista. (Lean ja johtaminen 2021.)

Lean on toimintastrategia, jossa korostuvat virtaustehokkuus ja sen kasvattaminen. Kun organisaatio keskittyy virtaustehokkuuteen, lisätyö vähenee ja yrityksen resurssitehokkuus kasvaa. Kaikki keinot, jotka auttavat eliminoimaan ja vähentämään organisaatiossa esiintyvää vaihtelua, ovat hyvä keino toteuttaa Leania. Lean ei kuitenkaan ole tila, joka saavutetaan. Lean voi koostua pienistä, tavoitteellisista osaprojekteista, mutta kaiken kaikkiaan valmista ei tule koskaan. Lean on pitkä matka, jossa korostuvat jatkuva kehittyminen ja jatkuvat parannukset. (Modig & Åhlström 2014, 91, 101, 106.)

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

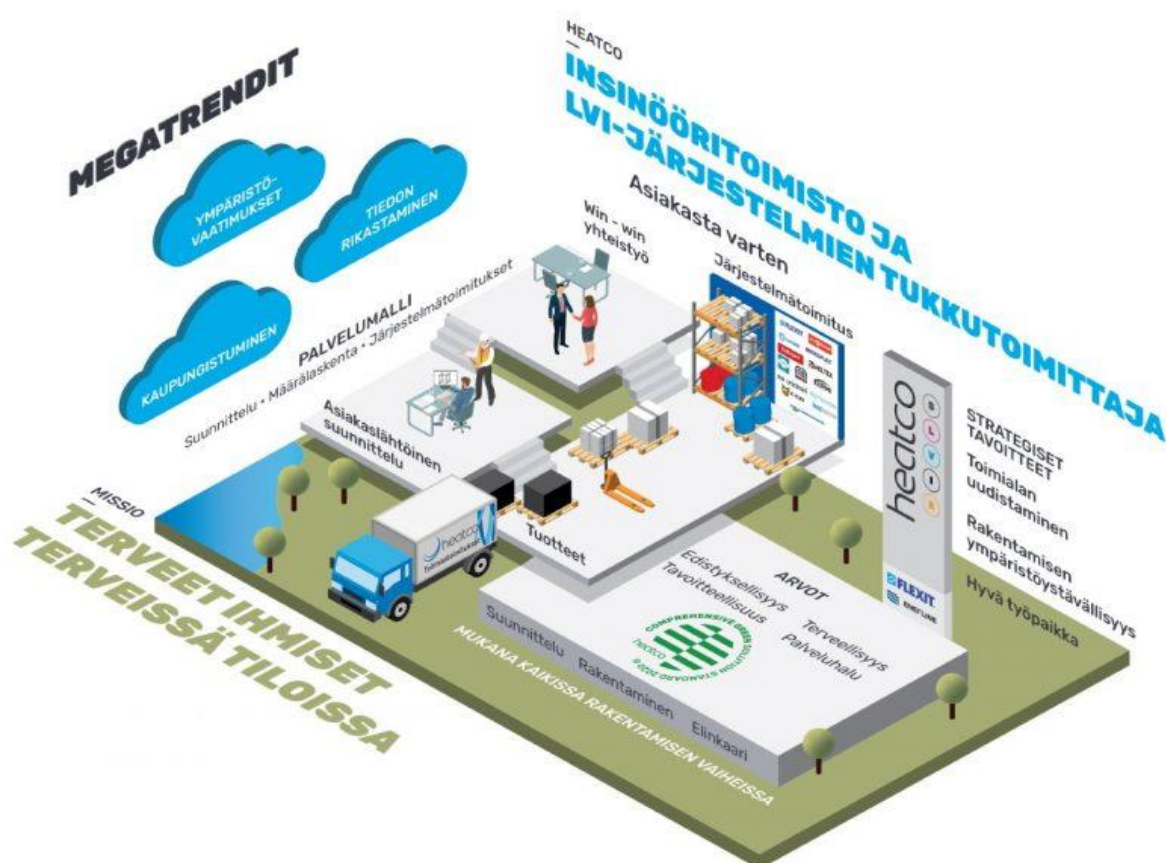
Opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli selkiyttää ja kehittää Heatco Finland Oy:n logistiikan johtamisen prosessia ja avata yrityksen johtamisen nykytila sekä johtamisen ongelmat. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuoda Heatco Finland Oy:lle uusia johtamisen menetelmiä Lean-johtamismallin mukaisesti.

## 1.2 Heatco Finland Oy

Opinnäytetyön kohdeyritys Heatco Finland Oy on vuonna 2001 perustettu insinööritoimisto ja LVI-järjestelmien tukkutoimittaja. Yrityksen toimintamallina on uudistaa suunnittelun ja LVI-tukkukaupan alaa toimimalla järjestelmätoimittajana siten, että asiakas saa yrityksestä kaikki LVI-

rakentamiseen tarvittavat suunnitelmat ja tarvikkeet. Heatco Finland Oy:n tavoitteena on hyödyntää suunnittelun informaatiota eri rakentamisen vaiheissa. Lisäksi yritys toimittaa asiakkaille yksittäisten tuotteiden sijaan kokonaisjärjestelmiä. (Heatco lyhyesti 2020.)

Vuonna 2021 yrityksen henkilöstö koostuu 45 työntekijästä kuudessa eri toimipaikassa. Heatco Finland Oy:n pääkonttori ja logistiikkakeskus sijaitsevat Jyväskylässä. Lisäksi Vantaalla sijaitsee Etelä-Suomen asiakkaita palveleva nouto- ja toimitusvarasto. Heatco Finland Oy:n suunnittelutoimistot sijaitsevat Jyväskylässä, Oulussa, Vantaalla, Tampereella ja Mikkelissä. Vuoden 2020 liikevaihto kohdeyrityksessä oli 12,9 miljoonaa euroa. (Heatco lyhyesti 2020.)



Kuvio 1. Heatco Finland Oy:n toimintastrategia (Heatco lyhyesti 2020).

### 1.3 Logistiikan johtamisen nykytilan kuvaus Heatco Finland Oy:ssä

Heatco Finland Oy on tiimiorganisaatio, jossa logistiikkatiimi on yksi tiimiorganisaation tiimeistä. Toimin logistiikkapäällikkönä logistiikkatiimin tiiminvetäjänä. Tällä hetkellä koen olevani jokaiseen työntekijääni luottava tiimijohtaja, joka haluaa kehittää tiimiään yhä paremmaksi. Nykyisellä johtamistavallani koen toimivani alaisilleni ”neuvonantajana”. Tiimijohtajana haluan pyrkiä siihen, että tiimini kehittyisi itseohjautuvammaksi ottaen yhä enemmän vastuuta ongelmatilanteiden ratkaisemisesta sekä päivittäisten työtehtävien ja yhdessä sovittujen asioiden itsenäisestä hoitamisesta.

Nykyisessä johtamistavassani erityiseksi vahvuudeksi koen sekä ihmisten johtamisen että operatiivisen johtamisen. Koen, että tiimissäni tunnen hyvin jokaisen työntekijäni vahvuudet ja heikkoudet. Tiimissäni on hyvä ilmapiiri, ja vuorovaikutustilanteet alaisteni kanssa ovat mutkattomia ja avoimia. Operatiivisessa johtamistavassani vahvuudeksi koen päivittäisten työtehtävien, kuten tilaus-toimitusketjujen organisoinnin.

Logistiikkapäällikkönä koen haluavani kehittyä etenkin itseni johtamisessa ja asioiden johtamisessa. Vaikka päivittäisten työtehtävien organisointi on vahvuuteni, koen, että oman työn parempi suunnittelu ja ennakointi vähentäisivät kiireen tuntua ja tehostaisivat omaa ajankäyttöäni. Ajanhallinnan lisäksi esimerkiksi kuukausittainen raportointi sekä tiimin että ylemmän johdon kesken, yleisesti selkeämpi viestintä ja ohjeistus logistiikkatiimin sisällä, ja sovittujen työtehtävien valvonta ovat asioita, jotka koen kehittämiskohteiksi tämänhetkisessä johtamisessani.

## 2 Opinnäytetyön tutkimusasetelma

### 2.1 Tutkimuskysymykset

Kaikkia tutkimuksia ohjaavat tutkimusongelmat ja tutkimuskysymykset. Tutkimusmenetelmillä on tarkoitus ratkaista tutkimuskysymykset (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 120). Opinnäytetyön päättötutkimuskysymykseksi muodostui ”**Kuinka selkiyttää ja kehittää Heatco Finland Oy:n logistiikan johtamisen prosessia?**” Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin seuraavia alakysymyksiä:

- 1 Millaiset johtamisen prosessit ovat tällä hetkellä käytössä Heatco Finland Oy:n logistiikassa?
- 2 Millaista on hyvä johtaminen Heatco Finland Oy:n logistiikassa?



- 3 Miten nykyistä johtamista voisi kehittää kohdeyrityksen logistiikassa?
- 4 Millaisia Lean-johtamismenetelmän työkaluja tai keinoja voitaisiin hyödyntää Heatco Finland Oy:n logistiikan johtamisjärjestelmässä?

## 2.2 Työn tietoperusta ja rajaukset

Työn tietoperusta koottiin sekä suomalaisista että kansainvälisistä kirjallisuus- ja internet-lähteistä, joista pyrin valitsemaan opinnäytetyöhön tarkoituksenmukaisimmat ja sopivimmat aihealueet. Lisäksi pohjana työlle oli tutkimuksen tekijän oma kokemus johtamistyöstä sekä halu kehittää ja selkiyttää omaa johtamistapaa tehokkaammaksi ja johdonmukaisemmaksi logistiikan työympäristössä.

Opinnäytetyössä käydään pääpiirteittäin läpi Lean-ajattelun peruseriaatteita ja työkaluja, sekä esitellään tutkimuksen tekemisen kannalta oleelliset periaatteet ja menetelmät. Lean-ajattelun lukuisista periaatteista ja työkaluista ei ollut tarkoituksenmukaista käsitellä tässä tutkimuksessa kaikkia, vaan periaatteista ja työkaluista pyrittiin löytämään juuri logistiikan johtamiseen ja kehittämiseen parhaiten sopivimmat aiheet. Opinnäytetyöhön valittujen peruseriaatteiden ja työkalujen valintaperusteena on se, että ne saadaan vietyä konkreettisesti käyttöön joko heti tai pidemmällä aikavälillä.

Tutkimuksen Lean-työkalujen ja peruseriaatteiden käyttö rajattiin koskemaan juuri logistiikan johtamiseen ja kehittämiseen parhaiten sopivia menetelmiä, vaikka toki Lean-ajattelua voisi tarkastella laajemminkin koko yrityksessä. Tutkimus on tapaustutkimus, ja se toteutettiin keväällä 2021. Rajatut työkalut otettiin käyttöön heti tutkimuksen valmistuttua.

## 3 Johtaminen

### 3.1 Johtamisen määrittely

Johtamistyö voi olla hyvin samankaltaista eri aloilla, vaikka organisaatio ja työn luonne voivat vaihdella. Kaikilla johtamistyötä tekevillä toimintaa määräävät tavoitteet, ja kaikki johtajat joutuvat työssään noudattamaan työtehtävissään monia organisaation sisäisiä ja ulkoisia normeja, sääntöjä ja sopimuksia. (Viitala & Jylhä 2019, 19.)

Johtamistehtäviä kuvaavat vaihtelevuus, lyhytkestoisuus ja pirstoutuneisuus. Asiat vaihtelevat yksittäisistä, operatiivisista päätöksistä laajoihin, strategiaan päätöksiin. Suurimpia haasteita johtamistyössä on nopeasti muuttuviin tilanteisiin reagoiminen, valintojen tekeminen ja asioiden laittaminen tärkeysjärjestykseen. Tärkeimpiä johtamisen tehtäväalueita ovat suunnittelu, organisointi, arviointi, ihmisten johtaminen ja kaikkia näitä alueita koskeva päätöksenteko. (Viitala & Jylhä 2019, 19.)

Suunnittelu on luonnollinen osa kaikkea toimintaa. On suunniteltava se, mitä tehdään, miten tehdään ja mitä tavoitellaan. Suunnittelu voi joskus olla nopeaa arviointia ja nopeita valintoja, toisinaan se voi olla perusteellista ja pidempiaikaista tutkimista, erilaisten vaihtoehtojen läpikäymistä ja etenemisen tarkempaa suunnittelua. (Viitala & Jylhä 2019, 20.)

Organisointi tarkoittaa ihmisten ja asioiden järjestämistä siten, että suunniteltu toiminta voi onnistua. On sovittava siitä, kuka tekee mitäkin, missä tekeminen tapahtuu ja minkälaisella aikataululla tekeminen tehdään. On myös hankittava tarpeelliset resurssit, kuten materiaalit, välineet, työpanos, koneet ja laitteet. Organisointia tarvitaan jatkuvasti. Johtajuus tarkoittaa ihmisten sitouttamista ja motivoimista sellaiseen toimintaan, jonka avulla tavoitteet voidaan saavuttaa. Organisointiin kuuluu myös huolehtiminen siitä, että työntekijät osaavat työnsä, ovat luovia ja haluavat jatkuvasti sekä kehittää toimintaa että itseään työntekijöinä. Tärkeä osa johtajuutta onkin yhteistyön sujuvuudesta ja innostavasta työilmapiiristä huolehtiminen. (Viitala & Jylhä 2019, 20.)

Arviointi on oppimisen ja kehittymisen edellytys. Arvioinnissa tuloksia vertaillaan tavoitteisiin ja pohditaan sitä, mitkä seikat johtavat onnistumisiin ja epäonnistumisiin. Arviointiin osallistuvat kaikki organisaation jäsenet. (Viitala & Jylhä 2019, 20–21.)

### **3.2 Johtamisen jaottelu John Kotterin mukaan**

Johtaminen voidaan jakaa periteisesti asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership), eikä näitä kahta voida erottaa toisistaan. Asiat saadaan tapahtumaan ihmisten kautta, ja ihmisten johtamisessa olennaista on toiminnan sisältö ja tavoite. Sekä hyvää ihmisten johtamista että hyvää asioiden johtamista tarvitaan, jotta organisaatio menestyisi parhaalla mahdollisella tavalla. (Viitala & Jylhä 2019, 20–21.)

### 3.2.1 Asioiden johtaminen (Management)

Johtamisajattelun kehittymiseen vahvasti vaikuttaneen John Kotterin mukaan asioiden johtamisen (Management) tehtävillä luodaan vakautta ja järjestystä. Asiat tulee tehdä mahdollisimman oikein – tehokkaasti, virheettömästi ja luotettavasti. Asioiden johtamisella pyritään toiminnan organisointiin, toiminnan suunnitteluun ja valvontaan. Asioiden johtamisella pyritään sellaisiin olosuhteisiin ja tekemisen tapoihin ja menetelmiin, että asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Asioiden johtamiseen kuuluvat esimerkiksi kehittämistoimenpiteiden määrittelemine ja toteuttaminen, toteuttamisen seuraaminen ja arviointi, päämäärien asettaminen ja käytännön toteuttamisen suunnittelu. Asioiden johtamisessa pyritään aina jatkuvuuteen ja järjestelmälliseen tekemiseen - siihen, että ”pyörät pyörivät”. (Viitala & Jylhä 2019, 21–22, 24.)

### 3.2.2 Ihmisten johtaminen (Leadership)

Kotterin mukaan Ihmisten johtaminen (Leadership) luo edellytyksiä kehittymiselle ja muutokselle ja saa muutokset myös tapahtumaan. Olennaista on organisaation menestymisen kannalta keskitettyä oikeisiin asioihin. Ihmisten johtamiseen kuuluvat keskeisesti tavoitteet, ryhmä, vaikuttaminen ja vuorovaikutus. Ihmisten johtaminen on sekä yksilö- että ryhmätasolla tapahtuvaa johtamista, jossa vaikutetaan ihmisiin suuntaamalla heidän työskentelyään ja mahdollistamalla heidän onnistumisensa. Onnistumiset edellyttävät riittävää osaamista, selkeitä tavoitteita, tukea, palautetta ja palkitsemista. Työympäristöön liittyviä onnistumisen edellytyksiä ovat yhteistyön sujuvuus sekä hyvä työilmapiiri. (Viitala & Jylhä 2019, 22, 25.)

Ihmisten johtamisen haasteita ovat muutosten johtaminen ja innovatiivisen toiminnan ylläpitäminen. Usein organisaatioiden suorituskyky rakennetaan ihmisten johtamisen varaan, joten hyvässä ihmisten johtamisessa korostuvat etenkin muun muassa kyky johtaa ryhmäprosesseja, kyky innostaa ihmisiä toiminnan ja työn keittämiseen sekä kyky poistaa onnistumisien tiellä olevia esteitä. (Viitala & Jylhä 2019, 22.)

### 3.2.3 Itsensä johtaminen (Self-leadership)

Itsensä johtaminen (Self-leadership) on liitetty usein kolmanneksi alalajiksi asioiden ja ihmisten johtamisen rinnalle. Aikaisemmin itsensä johtamisella on tarkoitettu johtajien halua tulla hyväksi

johtajaksi, nykyisin ajatus koskee enemmän ketä tahansa työelämässä olevaa, joka haluaa hyödyntää omaa potentiaaliaan ja vahvistaa kykyä hallita omaa työtään. Itsensä johtaminen on omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamista. Itsensä johtamisen tavoitteena on kehittää ja hallita omaa työtään ja kehittää henkistä minäänsä johtajana. Itsensä johtaminen tulee olemaan tulevaisuudessa yhä tärkeämpi johtamisen laji, sillä perinteinen, käskyttävä johtaminen ei voi vastata uudistuvan ja kehittyvän toiminnan haasteisiin niin nopeasti kuin sellaiset johtamismallit, jotka keskittyvät työntekijöiden itseohjautuvuuden vahvistamiseen. (Viitala & Jylhä 2019, 22–23.)

### **3.3 Muutosjohtaminen John Kotterin mukaan**

Työelämä on täynnä muutoksia ja esimies tarvitsee muutoksessa erilaista osaamista. Esimiesten taidoilla on merkitystä siihen, miten tehokkaasti yritys pystyy viemään läpi muutosta ja saamaan siitä todellista hyötyä. Jotta yrityksen toiminta on kestäväällä pohjalla, tulee olla rohkeutta muuttaa myös yrityksen tapaa toimia. (Pirinen 2014, 10–11.)

Organisaatiomuutoksissa tavoitteena on työntekijöiden asenteiden, käyttäytymisen ja toimintatapojen muuttaminen. Tämä vaatii johtamiselta pitkäjänteisyyttä ja johdonmukaista johtamista. Muutos onnistuu, jos kaikki työntekijät ovat sitoutuneita ja motivoituneita muutokseen. Esimies voi kysellä työntekijöiltä ennalta mielipiteitä ja ajatuksia tulevasta muutoksesta. Kun työntekijöitä on ennakoon kuultu, on heidän helpompi hyväksyä muutos. Yrityksen ja esimiehen on vakuutettava työntekijät siitä, että muutos on tarpeellinen tulevaisuuden kannalta. (Pirinen 2014, 10–11.)

Yrityksen toimintatapoja pystyvät muuttamaan vain ihmiset ja muutos onnistuu vain ihmisten myötä. Muutoksessa tarvitaan kaikkia – niin yrityksen työntekijöitä, ylintä johtoa kuin keskijohtoa-kin. Vastuun kantaminen ja yhteistyö ovat onnistuneen muutosprosessin edellytyksiä. On esimiehen vastuulla luoda tulevaisuutta ja saada aikaan yhteistyötä. Taitava muutosjohtaja katsoo tulevaisuuteen ja on dynaaminen. Hän visioi sen, mihin ollaan pitkällä aikavälillä menossa ja näkee muutoksen vaikeiden asioiden yli. Hän selventää tavoitteet, antaa kokonaiskuvan ja ottaa työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun. (Pirinen 2014, 23–24.)

John Kotterin mukaan muutosjohtamisen prosessiin kuuluu kahdeksan vaihetta eli askelta. Johtaja voi viedä muutoksen alaistensa avulla läpi, mutta se vaatii johtajalta kunkin askeleen sisältävän

tehtävän hoitamista hyvin. Vaikka askeleet ohjautuvat aikajärjestyksessä, johtajan tulee hoitaa niihin liittyviä tehtäviä ja haasteita rinnakkain ja liikkua tarpeen vaatiessa askeleiden välillä. (Viitala 2019, 268.)

Seuraavaksi esitellään listattuna Kotterin kahdeksan vaiheen muutosjohtamisen malli (Viitala 2019, 268–270):

### 1 Luo käsitys muutoksen tarpeellisuudesta

Ennen muutoksen käynnistämistä johtajan tulee auttaa alaisiaan ymmärtämään ne syyt, joiden takia muutos on hyödyllinen ja välttämätön. Muutoksen onnistuminen edellyttää, että alaiset näkevät muutoksen tarpeellisena ja sitoutuvat siihen. Muutoksen tulevaisuudennäkymät tulee kertoa avoimesti ja rehellisesti. Tämä vaihe on sitoutumisen kannalta ratkaiseva ja vaatii johtajalta avointa vuorovaikutusta sekä aikaa.

### 2 Muodosta muutostiimi

Johtajan kannattaa ottaa avukseen muutostyötä avustava ryhmä. Ryhmä voi ottaa vastuuta siitä, että muutosprosessi etenee. Lisäksi avustava ryhmä voi toteuttaa muutoksen vaativia toimenpiteitä ja tukea muita muutoksessa. Ryhmään voidaan valita sellaisia avainhenkilöitä, jotka voivat vaikuttaa myönteisesti organisaation muihin jäseniin. Ryhmän jäsenet voivat olla organisaation eri tasoilta ja ryhmän jäsenten tulee olla vahvasti sitoutuneita työskentelemään yhdessä muutoksen saavuttamiseksi.

### 3 Selvennä muutosvisio

Johtajan tulee selkiyttää alaisilleen tavoitteet ja päämäärä, joihin muutoksella pyritään. Muutokselle tulee asettaa myös arvot ja niitä noudattava strategia, jonka myötä muutosvisio saavutetaan. Etenemistä tulee tukea määrittelemällä välietappeja. Mitä selkeämpi käsitys alaisilla on reitistä ja muutoksen kohteesta sitä tehokkaammin sinne päästään. Muutoksen, arvojen ja valittujen keinojen tulee olla helposti muistettavissa ja ymmärrettävissä.

### 4 Kommunikoi muutosvisio

Sekä muutosvision että muutokseen johtavien toimenpiteiden on oltava näkyvästi kaikkien tiedossa ja mielessä, jotta ihmisten huomio pysyy niissä toimenpiteissä, joita muutos edellyttää. Tämä vaatii tehokasta viestintää johtajalta. Johtajan tehtävä on ”puhua muutosta todeksi”. Johtajan on kerrottava avoimesti ja rehellisesti kaikista muutokseen liittyvistä asioista koko prosessin ajan ja käsiteltävä myös muutosta koskevaa epävarmuutta. Tärkeitä asioita on toistuvasti pidettävä esillä ja kaiken viestinnän on oltava selkeää.

### 5 Raivaa esteet muutoksen tieltä

Johtajan tehtävänä on havaita muutoksen toteutumista haittaavat tekijät ja pyrkiä vähentämään niitä. Ne voivat olla prosesseja, rakenteita, resursseihin liittyviä tekijöitä tai ihmisten muutosvastarintaa, jotka estävät tai hidastavat muutosta. Lisäksi on tärkeää varmistaa, että johtajat ovat muutoksen takana. Alaisia tulee valtuuttaa toteutukseen ja suunnitteluun niin paljon kuin mahdollista, jotta alaiset sitoutuisivat muutokseen. Johdon tulee tunnistaa sellaiset henkilöt, jotka vastustavat muutosta organisaatiossa ja käydä heidän kanssaan avointa keskustelua asiasta.

### 6 Mahdollista lyhyen aikavälin onnistumiset

Toisinaan muutostyö kuormittaa organisaatiota ja vie paljon aikaa. Muutosta työestetään useimmiten oman työn ohella, jolloin liiallinen työmäärä voi turhauttaa ja aiheuttaa ongelmia. Tämän

vuoksi olisi tärkeää, että myös muutosvision matkalla koettaisiin onnistumisia ja saataisiin positii-  
vistä palautetta. Tähän voidaan päästä siten, että pilkotaan muutos pienempiin kokonaisuuksiin,  
joita määritellään välitavoitteiden kautta. Edistymisen ja välietappien saavuttaminen tulee tehdä  
näkyväksi. Muutoksen edistämisestä ja onnistumisista tulee myös palkita. Johtaja voi myös määri-  
tellä tarkoituksenmukaisesti muutosprosessin alkuun joitain muutosta tukevia projekteja joissa var-  
masti onnistutaan.

### **7 Vakiinnuta muutos**

Tavoitellun muutoksen onnistuminen ja vakiinnuttaminen vie kauan. Johtajan tulee jaksaa vahvis-  
taa ajattelua ja toimintaa jota muutos edellyttää vielä senkin jälkeen, kun muutostavoite on jo pin-  
tapuolisesti saavutettu - siitäkin huolimatta, että muutoksen etenemistä on arvioitu ja korjattu  
koko muutosprosessin ajan. Myös lopputulosta pitää arvioida kriittisesti ja jatkaa kehitystyötä vielä  
lopputuloksen jälkeenkin. Uusien toimintatapojen käyttöönottoa voidaan tukea kannustamalla, pal-  
kitsemalla, valmentamalla ja tarvittaessa myös valvomalla.

### **8 Juurruta muutos osaksi organisaatiokulttuuria**

Kun tavoiteltu muutos on muuttunut luonnolliseksi osaksi organisaation toimintaa, se on juurtunut  
yrityksen kulttuuriin. Usein tämä vaatii runsaasti aikaa ja asioiden toistamista ja vahvistamista eri-  
laisin johtamisen keinoin sekä myönteisiä kokemuksia siitä, että uusi toimintamalli kannattaa säilyt-  
tää. Organisaatiossa tulee olla henkilöitä, jotka pystyvät kehittämään ja ylläpitämään haluttua toi-  
mintatapaa ja taustalla olevia arvoja. Myös muutosprosessia tulisi jälkepäin tarkastella tutkivalla  
otteella. On tärkeää ymmärtää se mistä lähdettiin, mihin päästiin ja mitä muutoksen myötä on  
opittu.

## **3.4 Tiimin muodostuminen ja tiimijohtaminen**

Tiimillä ja ryhmällä tarkoitetaan monesti samaa asiaa, mutta ne ovat kuitenkin erilaisia. Ryhmä on  
usein tiimiä laajempi käsite. Ryhmä koostuu yleensä kahden tai useamman henkilön vuorovaikut-  
teisesta, isosta joukosta, jossa on selkeä johtaja. Ryhmässä jokaisella on yksilövastuu, mutta ryh-  
män tavoitteet ovat yhteisiä. Ryhmässä käydään keskustelua ja työtulokset ovat yksilöllisiä. (Levi  
2007, 5.)

Tiimi on ryhmää tiiviimpi joukko ihmisiä. Tiimin jäsenet täydentävät toistensa osaamista ja ovat  
sitoutuneita yhteisiin, mitattavissa oleviin tavoitteisiin, joihin pääsemistä seurataan aika ajoin. Tii-  
millä on yhteiset toimintatavat, joita he kehittävät yhdessä. Tiimin jäsenet kantavat toisistaan  
huolta ja ovat yhteisvastuullisia. (Sydänmaanlakka 2012, 55–56.)

Ajan myötä ryhmä voi muotoutua tiimiksi. Tiimin muotoutumisessa voidaan erottaa neljä vaihetta.  
Muotoutumisvaiheessa ryhmä on täysin riippuvainen siitä, miten esimies tiimin jäseniä ohjaa. Esi-  
mies kertoo ryhmän tavoitteet, ja häneltä kaivataan jatkuvasti vastauksia sekä moniin kysymyksiin  
että selvennystä tiimin vastuista ja työtehtävistä. Kuohuntavaiheessa ryhmän tarkoitus on jo sel-

vempi, mutta epäselvyyksiä on edelleen paljon. Ryhmän jäsenet kilpailevat keskenään, eikä päätöksiä ryhmässä ole helppo tehdä. Ryhmän jäsenet haastavat johtajuutta ja esimiestä. Ryhmän edistymiseen tarvitaan kompromisseja. Normiutumisvaiheessa työtehtävät ovat hyväksytyjä ja selviä, ja ryhmätyö on yhteisymmärryksessä helppoa. Suuremmat päätökset pystytään tekemään ryhmässä yksimielisesti. Ryhmä keskustelee ja kehittää tapojaan työskennellä. Esimies toimii asioiden mahdollistajana ja ryhmän jäsenet toimivat sitoutuneesti. Tehtävän suorittamisvaiheessa ryhmä tiedostaa tehtävänsä parhaiten ja pystyy toimimaan ilman esimiehen osallistumista. Ryhmä on motivoitunut työhönsä ja pyrkii tavoitteisiinsa. Mahdolliset erimielisyydet ratkaistaan ryhmässä positiivisessa hengessä ja ryhmä tekee tarpeen mukaan muutoksia työtapoihinsa. Esimies delegoi ja valvoo, mutta hänen ei tarvitse enää auttaa tai ohjata. (Tiimin kehityskaaren neljä vaihetta – näin esimies hioo timantin 2014.)

Toimiminen tiimeissä edellyttää tiimijohtamista. Tiimijohtamisesta voidaan erottaa seitsemän tiimin johtamisen kulmakiveä. Ensimmäiseksi tiimin tarkoitus ja tavoitteet on selkeitä ja tiimin jäsenien tiedossa. Tiimin jäsenet tietävät omat roolinsa ja vastuunsa ja perusasiat ovat selvillä. Toiseksi tiimin jäsenet ovat sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin, joihin heillä on ehkä voinut olla myös mahdollista vaikuttaa itse. Kolmantena tiimin johtamisen kulmakivenä voidaan nähdä kurinalaisuus, jolla tarkoitetaan asioiden tehokasta käsittelyä. Tiimissä tulee antaa ja saada riittävästi palautetta. Tiimin toiminnan on oltava suunnitelmallista, ja ongelmanratkaisun tehokasta. Neljänneksi tiimin johtamisen kulmakivenä nähdään yhteenkuuluvuus. Tiimi on oikeudenmukainen ja ilmapiiri on rakentava ja avoin. Tiimin jäseniä kunnioitetaan ja tuetaan. Viidentenä tiimin jäsenten motivaatio on korkea, työtä tehdään innolla ja työn tekeminen on hauskaa. Kuudes tiimin johtamisen kulmakivi on innovatiivisuus ja jatkuva uudistuminen. Suorituksia parannetaan jatkuvasti ja innovatiivisuutta kehitetään systemaattisesti. Seitsemäntenä kulmakivenä nähdään erilaisuus, jota hyödynnetään ja arvostetaan, ja se koetaan tiimin luovana voimavarana. (Sydänmaanlakka 2012, 56.)

## **4 LEAN**

### **4.1 Lean-ajattelun taustaa**

Lean-ajattelu on James Womackin ja Daniel Jonesin tunnetuksi tekemä johtamisfilosofia, joka on alun perin kehitetty Toyotan autotehtaalle uudelleenlaiseksi johtamistavaksi. Lean kokoaa yhteen useita prosessien kehittämiseen ja laatuun liittyviä ajatuksia. Lean-ajattelu keskittyy erityisesti

asiakasarvon kasvattamiseen turhia toimintoja vähentämällä ja hukkaa poistamalla. (Vuorinen 2013, 71.)

Toyotan päätuotantoinsinööri Talichi Ohnon tavoitteena oli 1940-luvun lopussa nostaa Toyotan tuotantokapasiteettia merkittävästi. Hän halusi autonvalmistuksen olevan sellaista, että asiakas saisi juuri sitä mitä haluaa, juuri silloin kun haluaa. Ohno halusi yhdistää sekä supermarketin valikoiman että liukuhihnatuotannon tehokkuuden. Tästä syntyi Toyota Production System, eli Toyotan Just-In-Time-tuotanto. Näiden pohjalta syntyi Lean-johtamisoppi, jota sovelletaan nykyään useilla toimialoilla maailmanlaajuisesti. (Vuorinen 2013, 72.)

Leanin tarkoituksena on olla työkalu, joka kokoaa yhteen monia näkemyksiä ja menetelmiä yhdeksi kokonaiseksi johtamisjärjestelmäksi. Lean-ajattelun lopullinen idea on auttaa organisaatiota siten, että organisaatio pystyy tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa kustannustehokkaasti eli keskittymään vain olennaiseen. Lisäarvon jatkuvaan parantamiseen pyritään vähentämällä virheitä ja hukkaa, eli kaikkea sitä, mikä ei tuota asiakkaalle lisäarvoa. Leanin kahdeksan hukkaa ovat odottelu, ylituotanto, turha käsittely, tarpeeton kuljettaminen, tarpeeton liikkuminen, virheet, ylimääräiset varastot sekä käyttämättä jätetty työntekijän luovuus. (Vuorinen 2013, 72.)

## **4.2 Leanin pääperiaatteet**

Leanin pääperiaatteet voidaan jakaa James P. Womackin mukaan viiteen eri vaiheeseen, joita ovat arvon määrittäminen, arvoketjun tunnistaminen, tuotannon virtaus, imuohjauksen toteuttaminen sekä täydellisyyteen pyrkiminen (Womack & Jones 2010, 17–39). Seuraavassa kuvataan tarkemmin kunkin vaiheen sisältöä.

### **Arvon määrittäminen (Specify value)**

Ensimmäinen ja kriittisin Leanin pääperiaate on arvon määrittäminen. Tuotteen tai palvelun arvon tulee aina vastata tarkasti asiakkaan tarpeisiin niin ajan kuin hinnan suhteen. On tärkeää tunnistaa, kuinka paljon asiakas on valmis maksamaan tietystä tuotteesta tai palvelusta. Tarkalla arvon määrittämisellä voidaan poistaa virheitä ja hukkaa itse tuotteesta tai palvelusta. Arvon luo asiakkaalle tuotteen tai palvelun tuottaja, ja tuotteen arvoa on tarkasteltava aika ajoin uudelleen. (Womack & Jones 2010, 17, 59.)



## Arvoketjun tunnistaminen (The value stream)

Toisena Leanin pääperiaatteena on tuotteen, palvelun tai näiden molempien arvoketjun tunnistaminen. Tunnistamalla koko arvoketju tuotteessa tai tuoteperheessä löydetään usein runsaasti hukkaa. Arvoketjuun kuuluvat kaikki yrityksen toiminnot, jotka liittyvät:

- 1 Ongelmanratkaisuun, jossa tuote tai palvelu kulkee arvoketjussa ideavaiheesta julkaisemiseen
- 2 Tiedonkulkuun koko toimitusketjussa, aina tuotteen tilauksesta aikataulutettuun toimitukseen saakka
- 3 Tuotteen fyysiseen muutokseen ja käsittelyyn arvoketjussa, aina tuotteen raaka-aineen jalostamisesta valmiiseen lopputuotteeseen saakka (Womack & Jones 2010, 26.)

Arvoketjussa olevasta tuotteesta voidaan tunnistaa loppuasiakkaan näkökulmasta vielä kolme eri luokkaa:

- 1 Tapahtumat, jotka lisäävät tuotteen arvoa asiakkaan toiveiden mukaisesti.
- 2 Esimerkiksi laadun varmistamisen toiminnot, jotka eivät lisää varsinaisesti tuotteen arvoa, mutta ovat välttämättömiä tuotannon tai asiakkaan kannalta.
- 3 Turhat, loppuasiakkaan näkökulmasta tuotteen arvoa lisäämättömät tapahtumat. Tällaiset turhat tapahtumat ovat Lean- ajattelun mukaisesti hukkaa, jotka tulee poistaa. (Womack & Jones 2010, 26.)

## Virtaus (Flow)

Arvon määrittämisen ja arvoketjun jälkeen kolmas Lean-ajattelun pääperiaate on virtauksen luominen tuotteelle tai palvelulle. Hukan poistamisen jälkeen tavoitteena on saada arvoa tuottavat tai välttämättömät toiminnot pysähtymättömään virtaukseen. Virtauksen tehostamisen työkaluja voivat olla esimerkiksi tuotannon suunnittelemattomien pysähdysten minimoiminen ja tuotannon työtapojen uudelleen miettiminen siinä tapauksessa, jos ne tuottavat hukkaa tai estävät virtausta. (Womack & Jones 2010, 88.)

## Imuohjaus (Pull)

Imuohjaus on tehokas tapa hukan poistamisessa. Imu muodostuu asiakkaan kysynnän perusteella, eli asiakkaalle tuotetaan vain niitä tuotteita tai palveluita, joita asiakas haluaa. Tuotteet tai palvelut tuotetaan vain asiakkaan tarpeiden mukaan, eikä enää nojata esimerkiksi myyntiennusteisiin. (Womack & Jones 2010, 39.)

### **Täydellisyyteen pyrkiminen (Perfection)**

Täydellisyyteen pyrkivä organisaatio, joka on alkanut noudattaa neljää edellä mainittua kohtaa, huomaa joutuvansa positiiviseen kierteeseen kehittämisessä. Neljä ensimmäistä pääperiaatetta vuorovaikuttavat toisiinsa hyvällä tavalla: Imu paljastaa hukat virtauksessa ja tehokas virtaus paljastaa hukkaa arvoketjussa. Tuotteen tai palvelun arvon määrittäminen asiakkaan kanssa tuo lisää arvoa koko arvoketjuun. Tärkeä asia täydellisyyteen pyrkimisessä on myös läpinäkyvyys, jonka avulla kaikki toimijat näkevät kaikki ne toiminnot, jotka arvoketjuun kuuluvat. Näin ollen arvoa on tehokkaampaa tuottaa ja lisähukkien tunnistaminen tehostuu. (Womack & Jones 2010, 42.)

### **4.3 Jatkuva parantaminen (Kaizen)**

Kaizen on yksi Lean-ajattelun kulmakivistä ja menetelmistä. Ylikulpin (2019) mukaan Imai (1986; 1997) määrittelee Kaizenin eli jatkuvan parantamisen systemaattiseksi johtamisen filosofiaksi ja toimintakulttuuriksi, jossa keskeisiä näkökohtia ovat pienet, yksittäiset parannukset. Pieniä parannuksia on tarkoitus tehdä usein ja jatkuvasti pitkän ajan kuluessa. Jatkuvan parantamisen filosofiaan osallistuvat kaikki yrityksen ylemmät ja alemmat työntekijät. Kaizenia tukevia tekoja voidaan tuoda yrityksen eri tasoille, kuten yrityksen strategiaan, kouluttamalla yrityksen työntekijöitä kohti jatkuvaa parantamista ja tukemalla sekä ohjaamalla työntekijöitä parannusehdotusten tuottamiseen. (Ylikulppi 2019, 56.)

Jatkuvan parantamisen periaatteeseen kuuluvat virheistä oppiminen, kustannusten pienentäminen ja uusien ratkaisuiden keksiminen. Kaizenissa tärkeää on johdon esimerkki ja tuen antaminen jatkuvassa kehitystyössä. (Viitala 2019, 179–180.)

Karttusen (2019) mukaan Liker (2006) mainitsee, että jatkuvan parantamisen periaatteessa ongelmanratkaisun apuna käytetään usein PDCA-sykliä, joka tunnetaan myös nimellä Demingin ympyrä. PDCA- lyhenne muodostuu sanoista ”Plan” (suunnittele), ”Do” (toteuta), ”Check” (tarkasta) ja ”Act” (korjaa). PDCA-syklin ideana on syklin eri vaiheiden jatkuva kierto; Kaikki syklin vaiheet käydään läpi kerta toisensa jälkeen laadun parantamiseksi. (Karttunen 2019, 18–19.)

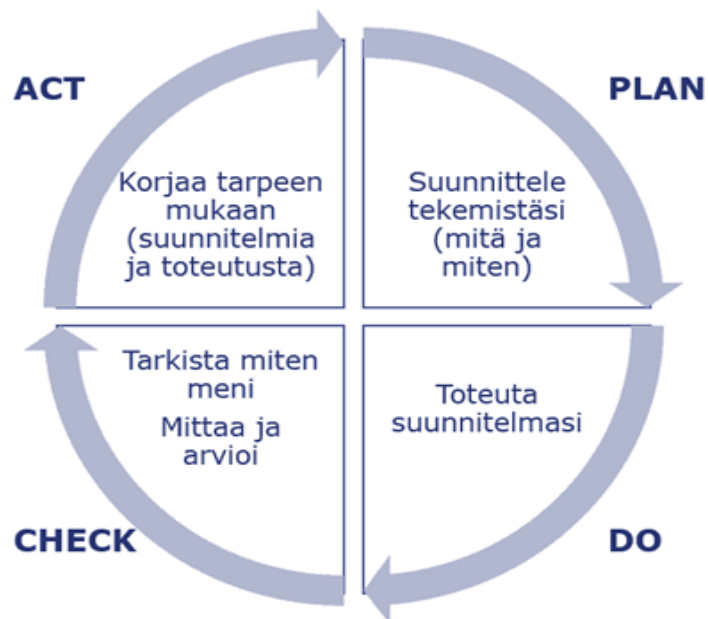
Tässä opinnäytetyössä kerron PDCA-syklin kierron siten, miten Karttunen (2019) on määritellyt sen Pateli & Deshpanden (2017) mukaisesti. PDCA-sykli alkaa suunnittelusta. Suunnitteluvaiheessa kuvataan ja tunnistetaan ongelma tai haluttu lopputulos. Kun kehitystyön päämäärä on asetettu, tulee määrittää tarvittavat mittarit ja keinot tulosten arvioimiseen ja saavuttamiseen. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää miettiä, miten kehitysprosessin tehokkuutta tullaan mittaamaan, sillä ilman ymmärrettäviä tuloksia ei voida tehdä jatkotoimenpiteitä. (Karttunen 2019, 19.)

Jos syklin ensimmäisessä vaiheessa ongelmia tai kehityskohteita on useita, tulee kehityskohteet priorisoida. Ongelmiin tulee tarttua tärkeysjärjestyksessä, ja ongelmien arvottamisen pohjana voidaan käyttää esimerkiksi aikaa, kustannuksia tai muuta yrityksen toimintaan vaikuttavaa tietoa, mikä on sillä hetkellä tärkeää tilanteen korjaamiseksi. (Karttunen 2019, 19.)

Tietyn, korjattavaksi valitun ongelman jälkeen tulee selvittää ongelman syyt, jotta toimenpiteet ongelman korjaamiseksi voidaan suunnitella. Toimenpiteiden määrittelyn lisäksi tulee laatia toimenpidesuunnitelma, josta selviää muun muassa toimenpiteet, resurssit ja toteutusaikataulu. (Karttunen 2019, 19.)

Suunnitteluvaiheen valmistuttua PDCA-syklissä siirrytään toteuttamisvaiheeseen ("Do"). Tässä syklin vaiheessa käydään läpi suunnitteluvaiheessa päätetyt toimenpiteet ja otetaan suunnittelumuutokset käyttöön. Kun suunnitteluvaihe on kattava, voidaan toteuttamisvaiheen aikana jo parantaa prosessia. Yksi tärkeimmistä toteutusvaiheen tehtävistä on dokumentoida ja kerätä tietoa, jotta tarkastusvaiheesta voidaan oppia. (Karttunen 2019, 20.)

Syklin tarkastusvaiheessa ("Check") toteutusvaiheessa kerättyä dataa analysoidaan tarkemmin. Tarkastusvaiheen tarkoituksena on selvittää, onko muutoksista ollut apua, toimivatko muutokset ja mitkä muutoksista tarvitsevat vielä parantamista. Jos kaikista muutoksista ei ole ollut apua, tulee niistä luopua. (Karttunen 2019, 20.)



Kuvio 2. PDCA-Sykli

(11 vinkkiä ketterään laadunhallintaan 2019).

Syklin viimeisessä vaiheessa eli korjausvaiheessa ("Act") otetaan tarkastusvaiheessa esiin nousseet toimenpiteet käytäntöön. Siitä huolimatta, että korjausvaihe on PDCA-syklin viimeinen vaihe, tulee kehitystyön olla jatkuvaa; korjausvaihetta seuraa aina uusi suunnitteluvaihe, jossa käsitellään uusia ongelmia. Näin organisaatio kehittyy jatkuvasti. (Karttunen 2019, 20–21.)

#### 4.4 5S

5S on yksi Leanin perustyökaluista, jolla voidaan stabiloida prosessia ja vakiinnuttaa Lean-ajattelua. Usein juuri 5S on yksi ensimmäisistä Lean-konsepteista, jota käytetään Lean-toimintaan siirtyessä. 5S on parantamisen peruspohja, ja usein 5S-työkalun myötä organisaatioon voidaan usein tuoda vähitellen myös muita Lean-työkaluja ja tekniikoita. (Väisänen 2013.)

5S-menetelmän avulla on tarkoitus kehittää työpaikan siisteyttä ja parantaa tätä kautta tuottavuutta. 5S luo puitteet järjestykselle, jota pyritään ylläpitämään jatkuvasti yhdessä koko työyhteisön kesken. (Tuominen 2010, 7.) Jos työympäristöä ei ole kehitetty 5S-menetelmän mukaisesti, työssä toistuu esimerkiksi turha tavaroiden etsiminen. Tämä on yritykselle tuottamatonta ja teho-tonta aikaa ja vaikuttaa koko yritykseen. Epäjärjestys aiheuttaa yrityksessä esimerkiksi viivettä toimitusaikoihin, alhaisempaa tuottavuutta, pidempiä läpimenoaikoja ja tilan puutetta. 5S-menetelmän käyttöönotto voi ratkaista kyseisiä ongelmia. (Chapman 2005).

5S-menetelmään kuuluu viisiportainen työympäristön organisointimenetelmä ja kehitystyö, jonka avulla työpiste voidaan järjestää toimivaksi. 5S helpottaa tarpeellisten tavaroiden ja työympäristön pitämistä järjestyksessä ja siistinä auttaen myös pääsemään eroon turhista tavaroista. 5S ei ole siivousjärjestelmä tai yksittäinen parannuskeino, vaan jokapäiväiseen työhön liittyvä toimintamalli. Keskeistä on, että työpisteeltä poistetaan kaikki ylimääräiset materiaalit, työkalut, koneet ja muut asiat, jotka estävät sujuvaa virtausta. Loput asiat järjestetään ja työpiste pidetään puhtaana. 5S-menettely standardoidaan ja siihen sitoudutaan koko työyhteisössä. (Väisänen 2013.)

5S-menetelmää sovelletaan ympäri maailmaa yrityksissä, joissa on tarve poistaa hukkaa, parantaa virtausta ja lyhentää läpimenoaikaa. 5S on askel kohti parempaa tuottavuutta, työturvallisuutta, järjestelmällisyyttä, laatua, ajallaan toimittamista, voittoa ja työntekijöiden sitoutumista. 5S-menetelmän tarkoituksena on tehdä hukka näkyväksi, jotta se voidaan poistaa. (Väisänen 2013.) Hukkaa syntyy usein epäsiistissä työympäristössä esimerkiksi tavaroita etsiskellessä tai muussa hukkatyössä. 5S-menetelmän avulla työympäristöstä saadaan edullisesti ja pienillä muutoksilla siisti. Työn tekeminen tehostuu, hukka poistuu ja läpimenoajat lyhenevät. Lisäksi tilankäyttö tehostuu ja työaika kohdistuu niihin asioihin, jotka tuottavat arvoa yritykselle. (Tuominen 2010, 8, 25.)

5S-työkalun viisi porrasta ovat:

1. Sortteeraus eli luopuminen (Sort)
2. Sijoittelu eli järjestäminen (Store)
3. Siivous (Shine)
4. Standardointi (Standardize)
5. Sitoutuminen (Sustain)

Sortteerauksella eli luopumisella tarkoitetaan kaikkien niiden asioiden ja esineiden poistamista, joita ei tarvita juuri sen hetkiseen työhön. Vain tarpeelliset tavarat tulee jättää esille. (Väisänen 2013.) Näin kokonaisuus selkiytyy ja työpisteet on helppo pitää puhtaana. Sortteeraukseen osallistuvat kaikki ne työntekijät, jotka tekevät töitä työpisteellä, jotta hyöty on mahdollisimman suuri. (Tuominen 2010, 25.)

Sijoittelun eli järjestämisen tarkoituksena on järjestää ja lajitella kaikki tarpeellinen esteettömästi saataville oikeille paikoilleen asianmukaisesti tunnistettuna ja merkittynä siten, että tavaroita on

nopea käyttää ja palauttaa takaisin merkityille paikoille. (Väisänen 2013.) Jo sortteerauksen ja sijoittelun jälkeen tavaroiden turha etsiminen ja työntekijöiden turha liikkuminen vähenee ja hukkaa poistuu (Tuominen 2010, 36).

Siivouksen tarkoituksena on pitää työpiste siistinä (Väisänen 2013). Siivoukselle on tärkeää miettiä tavoitteet ja sopia vastuualueet kullekin työntekijälle, sekä sijoittaa siivousvälineet tilaan oikeille paikoille. Siivousta tulee myös valvoa. (Tuominen 2010, 49.)

Standardointi kuuluu kaikkeen edellä mainittuun, mutta eniten juuri siivoukseen ja järjestyksen ylläpitämiseen. Työalueille tulee luoda tietty siisteystaso, jotta alueet pysyvät järjestyksessä ja tavarat pysyvät paikoillaan. Alueista tulee tehdä visuaalinen ja selkeä standardi esimerkiksi eri työalueiden rajaamisella värein sekä kylttejä ja infotauluja käyttämällä. Ohjeiden visualisoinnilla helpotetaan työntekijöiden mahdollisuutta pitää tavarat ja asiat oikeilla paikoillaan. (Väisänen 2013.) Standardointivaiheessa sovitaan kunkin työntekijän vastuista ja tehtävistä ja mietitään, miten onnistumista seurataan ja miten työntekijät voivat estää epäjärjestyksen syntymistä. (Tuominen 2010, 61–69.)

Sitoutuminen on 5S-työkalun sekä arvokkain että vaikein osa. Sitoutumisella tarkoitetaan sitä, että oikeita, käyttöönotettuja toimintatapoja ja menettelyjä aktiivisesti ylläpidetään ja käytetään niin pitkään, että niissä onnistutaan. Onnistumisien kautta menetelmät muotoutuvat rutiineiksi. Jos kaikkien työntekijöiden sitoutuminen ei onnistu, kaikki muutkin 5S-työkalun osat kaatuvat. (Väisänen 2013.)

Kun 5S-työkalu otetaan käyttöön, prosessin tuottavuuden parantumisen lisäksi myös työturvallisuus paranee siisteyden ja järjestyksen kautta. 5S-työkalun käyttö tekee mahdolliset ongelmat, kuten puuttuvat ohjeistukset ja hukassa olevat tuotteet, näkyviksi ja konkretisoi huomaamaan nykyisen toiminnan ja tilojen epäjärjestyksen. Hukka poistuu, läpimenoaika lyhenee ja laatu lisääntyy. (Väisänen 2013.)

## 5 Tutkimuksen toteutus

### 5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksella on aina jokin tehtävä tai tarkoitus, joka ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Tieteellisessä tutkimuksessa teoreettisen viitekehyksen tavoitteena on osoittaa se, mihin tutkimus luottaa tietoa ja mihin tieteelliseen keskusteluun tutkimuksella osallistutaan. Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa joko laadullisiin eli kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin tai määrällisiin eli kvantitatiivisiin menetelmiin, jotka ovat toisiaan täydentäviä suuntauksia. (Ojasalo 2015, 19; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 132–133.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selkiyttää ja kehittää Heatco Finland Oy:n logistiikan johtamisen prosessia Lean-ajattelun työkaluja apuna käyttäen. Tutkimusaineistoa kerättiin Heatco Finland Oy:n logistiikan työntekijöiltä, joten laadullinen tutkimus oli sopiva keino todellisen elämän kuvaamiseen ja tiedon keräämiseen tarkoituksenmukaiselta kohdejoukolta. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tavoitteena on paljastaa tai löytää tosiasioita. (Hirsjärvi ym. 2007, 157.)

### 5.2 Aineistonkeruumenetelmät

Tyypillisesti kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista aineiston hankintaa ihmisiltä. Tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa enemmän kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa tuttuihin, mittausvälineillä hankittaviin tietoihin ja tiedonkeruumenetelmiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruu tapahtuu laadullisten metodien keinoin ja tutkimussuunnitelmaa voidaan muuttaa joustavasti tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.)

Tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelminä käytettiin kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä. Tietoa kerättiin kvalitatiivisen tutkimukselle ominaisten tiedonkeruumenetelmien, havainnoinnin ja haastattelun, avulla. Havainnoinnin ja haastattelun lisäksi tietoa kerättiin strukturoidulla

monivalintakyselyllä, joka liitetään yleensä kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen sijaan kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Strukturoidulla monivalintakyselyllä pyrittiin tutkimustulosten täydentämiseen haastattelun ja havainnoinnin lisäksi.

### 5.2.1 Haastattelu

Yhtenä tiedonkeruumuotona tässä tutkimuksessa käytettiin haastattelua. Haastattelu on joustava menetelmä ja sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa voidaan säädellä aiheitten järjestystä ja haastattelun aikana haastateltavia on mahdollista motivoida. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–36.)

Koin, että haastattelu on tässä tutkimuksessa hyvä tiedonkeruumuoto myös sen vuoksi, että haastateltavat pystyivät mahdollisimman vapaasti ja luotettavasti tuomaan esille sekä omia kokemuksiaan että Heatco Finland Oy:n logistiikan työtehtävien ja johtamisen kehittämisehdotuksia. Lisäksi pystyin tarvittaessa syventämään haastateltavilta saatuja tietoja lisäkysymyksillä.

Tässä tutkimuksessa haastattelumuotona käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka on avoimen- ja lomakehaastattelun välimuoto (Hirsjärvi ym. 2007, 203). Haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan teemahaastattelu etenee keskeisten, kaikille samojen teemojen mukaan ja tuo haastateltavien äänen hyvin kuuluiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.) Teemahaastattelu suunnataan haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on jo aiemmin analysoinut. Teemahaastattelussa haastateltavien asioille antamat merkitykset ja haastateltavien tulkinnat asioista ovat keskeisiä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

Tässä opinnäytetyössä haastattelutavaksi valikoitui yksilöhaastattelu, sillä koen, että yksilöhaastattelutilanne oli esimerkiksi ryhmähaastattelua luontevampi ja vapautuneempi tilanne. Lisäksi koin, että yksilöhaastattelussa kaikki haastateltavat pääsivät paremmin tuomaan mielipiteitään ja ajatuksiaan esille, eikä kukaan haastateltava päässyt ”dominoimaan” haastattelutilannetta esimerkiksi ryhmähaastatteluun verrattuna.

Kuten tutkimuksissa yleensä, tässäkin tutkimuksessa haastateltavat valikoituivat haastateltaviksi sen vuoksi, että he edustavat tiettyä ryhmää – Heatco Finland Oy:n logistiikan työntekijöitä. Koin,



että heiltä sain luonnollisesti parhaan tiedon opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiin. Aiempaa tietoperustaa tämän opinnäytetyön aihealueista, johtamisesta tai Lean-ajattelusta, ei haastateltavilla tarvinnut sen enempää olla.

Kaikki teemahaastattelut toteutettiin Heatco Finland Oy:ssä maaliskuun alussa rauhallisessa, etukäteen varatussa tilassa haastateltavien työpäivän aikana. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, ja kaikki haastateltavat suostuivat haastateltaviksi. Haastatteluja oli yhteensä viisi, ja haastattelut jakautuivat kahdelle arkipäivälle siten, että toisena päivänä haastatteluja oli kolme ja toisena päivänä kaksi. Ennen haastattelua kaikilta haastateltavilta pyydettiin kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta (Liite 1). Haastateltavat saivat valmistautua haastatteluun etukäteen tutustumalla teemahaastattelurunkoon (Liite 2) viikkoa ennen varsinaista haastattelutilanetta, ja haastattelusta muistutettiin vielä haastattelua edeltävänä päivänä.

### 5.2.2 Havainnointi

Havainnoinnin menetelmiä on useita. Havainnointi voi olla systemaattista ja tarkkaa tai luonnolliseen toimintaan mukautettua ja vapaata, osallistuvaa havainnointia. Havainnoijan rooli voi myös vaihdella. Havainnoija voi olla tarkkailtavan ryhmän jäsen tai täysin ulkopuolinen. Koska osallistuvaa havainnointia käytetään yleensä kvalitatiivisessa tutkimuksessa, käytin tutkimuksessani juuri osallistuvaa havainnointia. (Hirsjärvi ym. 2007, 209–211.)

Osallistuvan havainnoinnin alalajeja on useita. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija usein osallistuu tutkittavien toimintaan ryhmän jäsenenä. Osallistumisen aste voi vaihdella tutkijan ja tutkimuksen mukaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 211–212.)

Tieteellinen havainnointi on tarkkailua. Tieteellisen havainnoinnin suurin etu on se, että sen avulla voidaan saada suoraa tietoa yksilöiden ja organisaatioiden toiminnasta luonnollisessa ympäristössä. Tämän vuoksi havainnointi sopii hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 207–208.)

Tässä opinnäytetyössä havainnoin itseäni ja omaa toimintaani logistiikkapäällikkönä osallistuen luonnollisesti alaisteni toimintaan esimiehen roolissa. Havainnoin erityisesti omia johtamismenetelmiäni sekä sitä, miten käyttämiäni johtamismenetelmiä tulisi kehittää ja selkiyttää kohti Lean-

ajattelun mukaista johtamistapaa. Oman johtamismenetelmieni havainnoinnin lisäksi havainnoin myös alaisteni toimintaa heidän omassa työympäristössään Heatco Finland Oy:n logistiikkakeskuksessa tukien ja keskustellen vapaamuotoisesti alaisteni kanssa työn ohessa, saaden näin tutkimukseeni ”hiljaista tietoa” logistiikkatiimin toiminnasta.

### 5.2.3 Strukturoitu monivalintakysely

Tässä opinnäytetyössä käytin havainnoinnin ja teemahaastattelun lisäksi strukturoitua monivalintakyselyä (Liite 3), jolla pyrin täydentämään tutkimustuloksia. Kysely on yksi tapa kerätä aineistoa, jossa kysymysten muoto on vakioitu eli standardoitu. Vakioidussa kyselyssä kaikilta vastaajilta kysytään samat asiat täysin samalla tavalla ja samassa järjestyksessä, ja vastaaja itse antaa vastauksen kysymykseen. (Vilka 2007, 28.) Kyselylomakkeen tarkoituksena on usein selvittää esimerkiksi mielipiteitä tai ominaisuuksia, joten koin strukturoidun monivalintakyselyn hyväksi menetelmäksi tutkimustuloksia täydennettäessä.

Pyrim suunnittelemaan lomakkeen siten, että kysymykset vastasivat mahdollisimman hyvin tutkimuskysymykseeni ja sisälsivät vain niitä asioita, joita tutkimuksessa mitattiin. Lisäksi tavoitteena kysymysten muotoilussa oli kysymysten täsmällisyys ja selkeys siten, että kaikki vastaajat ymmärsivät kysymykset samalla tavalla ja pystyivät vastaamaan niihin samalla tavalla (Vilka 2007, 77).

Strukturoitu monivalintakysely sisälsi viisi Likertin vastausasteikolla vastattavaa kysymystä, joissa kutakin väittämää kuvaavat vastausvaihtoehdot olivat ”Hyvin paljon”, ”Melko paljon”, ”jonkin verran” ja ”Ei lainkaan”. Strukturoitujen kysymysten lisäksi kyselylomake sisälsi yhden avoimen kysymyksen, ”Jokin muu, mikä?”, johon vastaamalla vastaaja pystyi vielä esittämään spontaaneja mielipiteitä tai korostamaan haluamiaan asioita.

Kysely toteutettiin Heatco Finland Oy:ssä samaan aikaan teemahaastatteluiden kanssa. Kuten teemahaastattelustakin, myös monivalintakyselystä informoitiin kaikkia kohdehenkilöitä viikkoa aikaisemmin. Strukturoitu monivalintakysely jaettiin kaikille teemahaastatteluun osallistujille haastattelun yhteydessä, ja kaikki haastateltavat halusivat osallistua myös kyselyyn. Heti haastattelun jälkeen haastateltavat vastasivat kyselyyn nimettöminä ja palauttivat kyselyn sovittuun paikkaan.

Vaikka kyselyyn vastattiin nimettömänä tuli kysely silti anonymisoida, jotta en tunnista ketään avoimeen kysymykseen vastanneista käsialan perusteella. Kyselyn täydelliseen anonymisoimiseen pyysin ulkopuolista apua kollegaltani. Kollegani ei tunnistanut avoimeen kysymykseen vastanneiden käsialaa, ja hän lähetti avoimen kysymyksen vastaukset minulle sähköpostitse. Näin mahdolliset tunnistetiedot tuli poistetuksi ja anonymiteetti kyselyssä säilyi henkilötietolain mukaisesti (Vilka 2007, 95).

### 5.3 Aineiston analysointi

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset ovat tutkimuksen ydinasia. Aineiston keräämisen jälkeen kerätty aineisto on analysoitava. Kerättyä aineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin. Analyysitavaksi on kuitenkin valittava sellainen tapa, joka tuo parhaiten vastauksen tutkimuskysymykseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 216, 219.)

Kaikki teemahaastattelut nauhoitettiin, ja nauhoituksen aikana käytettiin Microsoft Wordin litterointityökalua, jota apuna käyttäen kaikki haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä viidestä haastattelusta 69 sivua. Litteroidun haastatteluaineiston lukemisen jälkeen aloitettiin teemahaastatteluaineiston analysointi teemoittelemalla.

Aineiston litteroinnin ja lukemisen jälkeen haastatteluaineistosta pyrittiin hahmottamaan keskeisiä, toistuvia aihepiirejä, jotka vastasivat tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykseen ”Kuinka selkiyttää ja kehittää logistiikan johtamisen prosessia Heatco Finland Oy:ssä?” Aineisto järjesteltiin teemoittain teemahaastattelurungon mukaisten teemojen alle, jotka olivat ”Logistiikan johtamisen kehittäminen ja selkiyttäminen Heatco Finland Oy:ssä” ja ”Logistiikan työnkuvan kehittäminen ja selkiyttäminen Heatco Finland Oy:ssä”. Teemoittelun myötä haastatteluista nousi hyvin esiin tutkimuksen kannalta oleellinen tieto eli aineisto kyllääntyi.

Strukturoitu monivalintakysely analysoitiin laskemalla erikseen jokaisen viiden Likertin asteikolla annetun vastauksen keskiarvo, keskihajonta ja mediaani. Monivalintakyselyllä oli tarkoitus selvittää vastauksia kyselyssä esitettyyn kysymykseen ”Mitkä seikat sitouttaisivat ja motivoisivat sinua parhaiten työtehtäviesi tekoon Heatco Finland Oy:ssä?”, ja näin täydentää opinnäytetyön tutkimustuloksia.

Kysely sisälsi viiden strukturoidun kysymyksen lisäksi myös yhden avoimen kysymyksen, ”Jokin muu, mikä?”, johon kyselyyn vastaaja sai jättää avoimen vastauksen kyselyssä esitettyyn kysymykseen. Kyselyyn vastanneista viidestä henkilöstä kaksi antoi vastauksensa myös avoimeen kysymykseen.

Likertin asteikon viidessä monivalintakysymyksessä tärkeimpinä painottuivat selkeästi kolme väitettä, jotka myös tukevat teemahaastatteluista saatuja vastauksia. Myös avointen kysymyksen vastauksissa painottuivat jo sekä teemahaastatteluissa että monivalintakyselyssä esiin tulleet aihealueet.

Tutkimuksessa käytin omaa havainnointiani yhtenä aineistonkeruumenetelmänä kyselyn ja teemahaastattelun lisäksi. Osallistuin havainnoijana alaisten toimintaan esimiehen roolissa. Havainnoin omia johtamismenetelmiäni sekä luonnollisesti alaisten toimintaa työni ohessa. Havainnointi oli päivittäistä, vapaamuotoista ja keskustelevaa yhdessä oppimista. Omalla havainnoinnilla oli tarkoitus saada ”hiljaista tietoa” tutkimustulosten tukemiseksi ja selvittää sitä, miten logistiikkatiimini toimii sekä sitä, miten käyttämiäni johtamismenetelmiäni tulisi selkiyttää ja kehittää kohti Lean-ajattelun mukaista johtamistapaa.

## **6 Tutkimustulokset**

### **6.1 Teemahaastattelu**

Teemahaastattelussa haastateltavien kanssa keskusteltiin kahdesta teemasta, jotka olivat ”Logistiikan johtamisen kehittäminen ja selkiyttäminen Heatco Finland Oy:ssä” sekä ”Logistiikan työnkuvan kehittäminen ja selkiyttäminen Heatco Finland Oy:ssä”. Teemahaastatteluaineistosta nousi selkeästi esiin yhteensä kolme haastatteluissa toistuvaa, Heatco Finland Oy:n logistiikan johtamiseen ja logistiikan työnkuvan kehittämiseen ja selkiyttämiseen liittyvää aihealuetta. Teeman ”Logistiikan johtamisen kehittäminen ja selkiyttäminen Heatco Finland Oy:ssä” alla toistuvat aihealueet olivat tiedonkulun parantaminen sekä kiireen tuntu. Teeman ”Logistiikan työnkuvan kehittäminen ja selkiyttäminen Heatco Finland Oy:ssä” alla aiheena toistui työympäristön epäsiisteys.

### **Logistiikan johtamisen kehittäminen ja selkiyttäminen Heatco Finland Oy:ssä**

Tämän teeman alla haastatteluaineistossa toistuvasti nousseita aihealueita olivat tiedonkulun parantaminen ja kiireen tuntu. Tiedonkulun parantamiseen vaikuttavina tekijöinä nähtiin esimiehen antaman tiedon täsmällisempi jakaminen koko logistiikkatiimille, sekä yksittäisten työtehtävien ohjeistusten antaminen suullisten ohjeiden lisäksi selkeimpinä, kirjallisina ohjeina ja tiedonantoina. Tutkimustulosten mukaan logistiikan johtamista selkiyttäisi ja kehittäisi myös selkeämpi kommunikointi etenkin työtehtävien priorisointiin ja tärkeysjärjestykseen liittyen. Myös nykyisen tuotannonohjausjärjestelmän parempi hyödyntäminen viestinnässä sekä mahdollinen lisäkoulutus tuotannonohjausjärjestelmän käyttämisestä koettiin nykyistä tiedonkulkua parantavana tekijänä Heatco Finland Oy:n logistiikassa.

Kiireen tuntuun vaikuttavina tekijöinä nähtiin työtehtävien priorisoinnin epäselvyys, työn suunnittelelemattomat keskeytykset esimerkiksi noutoasiakkaita palvellessa, työn ajoittainen, epätasainen jakautuminen sekä työympäristön epäsiisteys. Myös ennalta sovittujen sääntöjen ja ohjeistusten, kuten siivousohjeiden tai henkilökohtaisesti sovittujen työtehtävien noudattamatta jättäminen sekä ohjeistusten kontrolloimisen ja valvomisen puute nähtiin kiireen tuntua lisäävänä tekijänä. Haastatteluaineiston mukaan työympäristö jää usein runsaan työmäärän vuoksi epäsiistiksi, joka hidastaa perustehtävän tekemistä ja aiheuttaa kiireen tuntua.

### **Logistiikan työnkuvan kehittäminen ja selkiyttäminen Heatco Finland Oy:ssä**

Tämän teeman alla haastatteluissa toistui työympäristön epäsiisteys. Työympäristön epäsiisteysteen vaikuttavana tekijänä nähtiin selkeästi ajan puute siivouksen suorittamiseen sekä ennalta sovittujen siivousohjeiden noudattamatta jättäminen työtehtävien runsauden vuoksi. Kun aikaa siivoamiselle ei ole riittävästi, myös tarvittavien työvälineiden etsimiseen menee turhaan aikaa. Lisäksi haastatteluaineistossa kävi ilmi, että esimerkiksi sesonkivaihtelut aiheuttavat työympäristössä tilan puutetta, joka osaltaan lisää myös logistiikkakeskuksen epäsiisteysttä.

Kehitettäviksi nousseiden, kolmen aihealueen lisäksi tällä hetkellä jo toimiviksi asioiksi Heatco Finland Oy:n logistiikan johtamisessa sekä logistiikan työnkuvassa koettiin koko logistiikkatiimin työ-

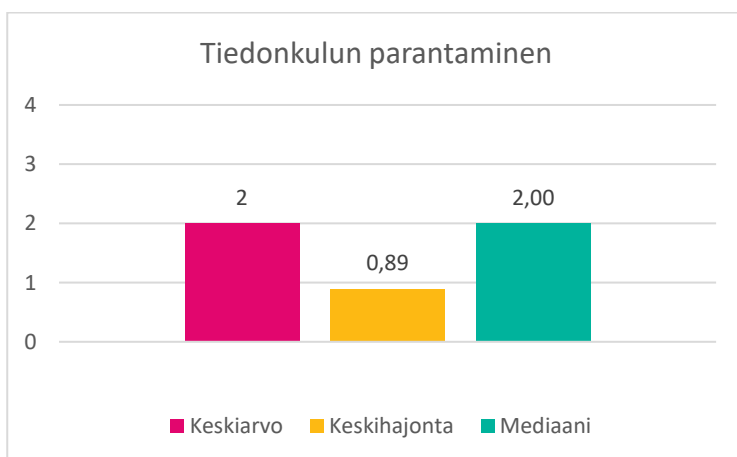
yhteisössä vallitseva hyvä henki sekä hyvin toimiva tiimityö. Lisäksi kaikki logistiikan työntekijät kivat kaikille yhteisen perustehtävän, toimitusten keräilyn ja lähettämisen asiakkaille, selkeästi ymmärrettävänä ja tarkoituksenmukaisena.

## 6.2 Strukturoitu monivalintakysely

Strukturoidulla, vakioidulla monivalintakyselyllä haettiin vastauksia väittämään ”Mitkä seikat sitouttaisivat ja motivoisivat sinua parhaiten työtehtäviesi tekoon Heatco Finland Oy:n logistiikassa?” Kutakin väittämää kuvaavat vastausvaihtoehdot Likertin asteikolla 1–4 olivat ”Hyvin paljon”, ”Melko paljon”, ”Jonkin verran” ja ”Ei lainkaan”. Vakioitujen vastausvaihtoehtojen lisäksi kyselyssä oli yksi avoin kysymys, ”Jokin muu, mikä?”, johon vastaaja sai jättää halutessaan avoimen vastauksen.

### Tiedonkulun parantaminen

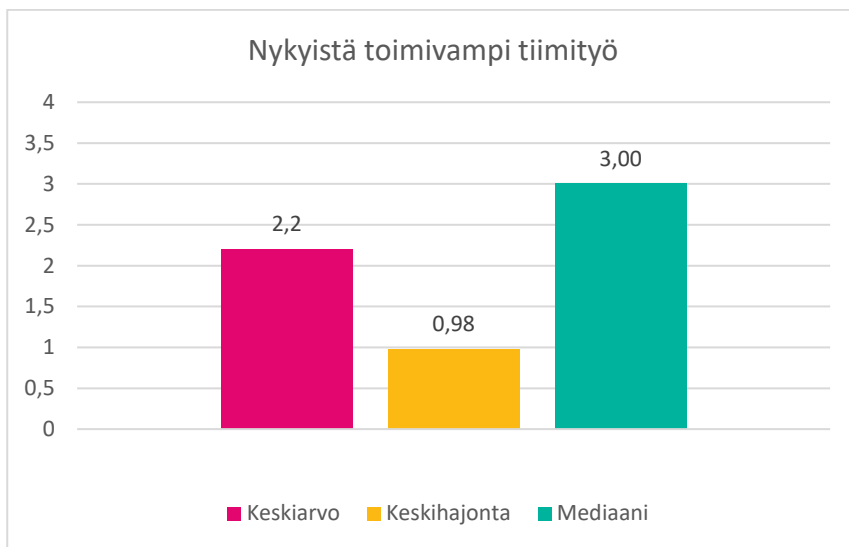
Kuten teemahaastattelussa, myös monivalintakyselyn tuloksista nousi esiin etenkin väittämä ”Tiedonkulun parantaminen”. Tiedonkulun parantamista pidettiin Heatco Finland Oy:n logistiikassa keskimääräisesti melko tärkeänä työtehtävien tekoon motivoivana ja sitouttavana tekijänä. Sekä keskiarvo että kaikkien vastausten mediaani kyseisessä väittämässä on 2, ”Melko paljon”.



Taulukko 1. Tiedonkulun parantaminen

## Nykyistä toimivampi tiimityö

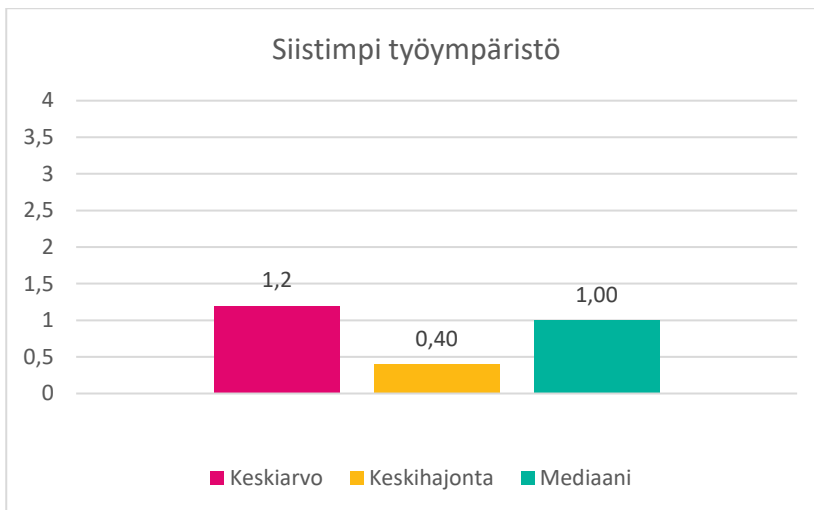
Väittämän ”Nykyistä toimivampi tiimityö” mediaani vastauksissa on 3, ”Jonkin verran”, eli nykyistä toimivampaa tiimityötä pidettiin jonkin verran tärkeänä, työtehtävien tekemiseen vaikuttavana asiana. Toisaalta osa kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, ettei enää nykyistä toimivampi tiimityö vaikuttaisi työn tekemiseen lainkaan, eli tiimityö toimisi nykyisellään pääsääntöisesti hyvin.



Taulukko 2. Nykyistä toimivampi tiimityö

## Siistimpi työympäristö

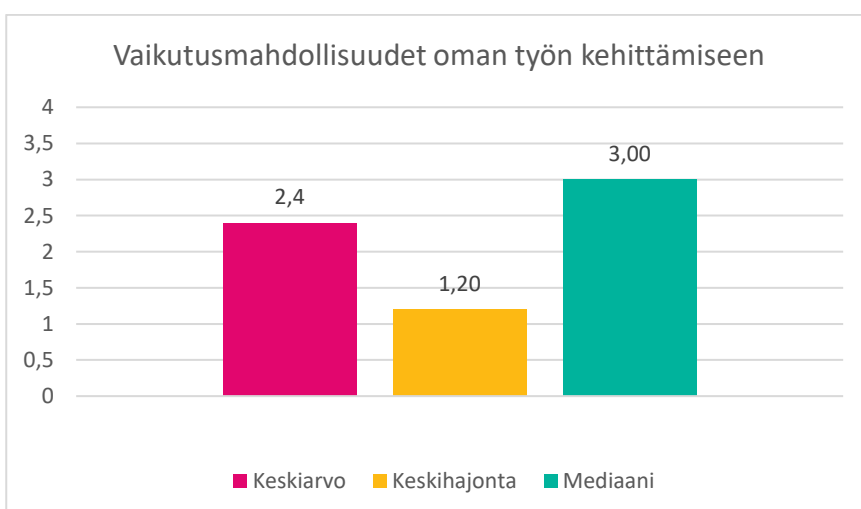
Kuten teemahaastattelussa, myös monivalintakyselyssä siistimpi työympäristö nähtiin työtehtävien tekemiseen hyvin paljon sitouttavana ja motivoivana tekijänä. Kuten kuviosta 5 selviää, sekä vastausten keskiarvo, keskihajonta ja mediaani pysyttelivät tämän väittämän kohdalla erittäin lähellä vastausvaihtoehtoa 1, ”Hyvin paljon”. Nykyistä siistimpi työympäristö nähtiin siis erittäin tärkeänä, työtehtävien tekemiseen runsaasti motivoivana ja sitouttavana tekijänä.



Taulukko 3. Siistimpi työympäristö

### Vaikutusmahdollisuudet oman työn kehittämiseen

Suurin keskihajonta, 1,2, kyselyssä oli väittämän ”Vaikutusmahdollisuudet oman työn kehittämiseen” kohdalla. Osa vastaajista ei pitänyt vaikutusmahdollisuuksia oman työn kehittämiseen lainkaan tärkeänä tai omaan työhön motivoivana tai sitouttavana tekijänä, osan mielestä vaikutusmahdollisuudet oman työn kehittämiseen motivoisivat työn tekemiseen hyvin paljon. Mediaani kaikissa vastauksissa kyseiseen väittämään oli 3, ”Jonkin verran”.

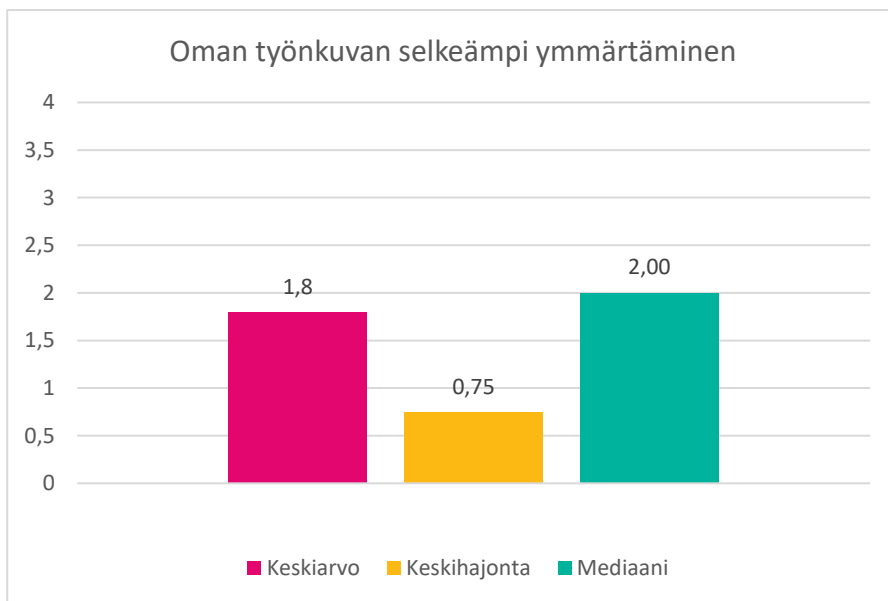


Taulukko 4. Vaikutusmahdollisuudet oman työn kehittämiseen



## Oman työnkuvan selkeämpi ymmärtäminen

Monivalintakyselyn tuloksista työtehtävien tekoon sitouttavana ja motivoivana tekijänä korostui etenkin tiedonkulun parantamisen ja siistimmän työympäristön lisäksi myös oman työnkuvan selkeämpi ymmärtäminen. Keskimääräisesti oman työnkuvan selkeämpi ymmärtäminen nähtiin melko tärkeänä, työtehtävien tekoon motivoivana tekijänä. Keskiarvo kyseisessä väittämässä oli 1,8 ja kaikkien vastausten mediaani 2, eli ”Melko paljon”.



Taulukko 5. Oman työnkuvan selkeämpi ymmärtäminen

## Avoin kysymys

Kaksi viidestä monivalintakyselyyn vastanneista vastasivat lisäksi kyselyn avoimeen kysymykseen. Monivalintakyselyn avoimien kysymysten vastauksissa painottuivat jo aiemmin ilmi tulleet työympäristön epäsiisteys sekä liian suuri työmäärä suhteessa työntekijöiden määrään. Kokemus liian suuresta työmäärästä suhteessa työntekijöiden määrään lisää luonnollisesti kiireen tuntua työssä.

### 6.3 Havainnointi

Oma, osallistuva havainnointini vahvasti osaltaan sekä teemahaastattelun että monivalintakyselyn tuloksia. Omaa johtajuutta havainnoidessani koin toisinaan haasteeksi oman ajankäytön hallinnan, jonka koin heijastuvan osaksi myös oman logistiikkatiimini toimintaa. Kiireen tuntua minulle aiheuttavat eniten oman työni heikko ajankäytön suunnitelmallisuus ja työn ennakoimattomuus sekä mahdolliset keskeytykset. Kiireen tuntu nousee esiin myös teemahaastattelun ja kyselyn tuloksissa selkeästi yhtenä logistiikan johtamisen kehittämiskohteena.

Lisäksi koin tutkimuksen ja alaisten toiminnan havainnoinnin myötä tarpeelliseksi kerrata, selkiyttää ja havainnollistaa jatkossa koko logistiikkatiimin työnkuvia niin suullisesti kuin kirjallisestikin, jotta kaikille tiimin jäsenille olisi selkeämpää se, mitä työtehtäviä kultakin tiimin jäseniltä odotetaan ja edellytetään. Oman työnkuvan selkeämpi ymmärtäminen koettiin myös monivalintakyselyssä yhtenä omien työtehtävien tekoon sitouttavana ja motivoivana tekijänä.

Tutkimuksessa havainnoin myös logistiikkakeskuksen epäsiisteyteen vaikuttavia suoria ja epäsuoria asioita, joihin voin osaltani vaikuttaa omalla johtamisellani entistä paremmin. Toisaalta kiire ja kiireen tuntu vaikuttavat suoraan myös logistiikkakeskuksen työympäristön siisteyteen. Kun toimittavia tarviketilauksia on päivittäin runsaasti, havaitsin, että logistiikkakeskuksen ylläpitosiivous jää usein alaisiltani tekemättä keräysajan säästämiseksi. Lisäksi noutoasiakkaiden määrä päivittäin vaikuttaa päivittäisten työtehtävien hoitamiseen, työtehtävien keskeytymiseen ja tätä kautta siisteyden ylläpitämiseen.

Havainnoin myös epäkohdan tämänhetkisessä johtamisessani siinä, että en itse logistiikkapäällikkönä valvo siivoamista niin paljon kuin olisi suotavaa. Toisaalta havainnoin tutkimusta tehdessäni myös logistiikkakeskuksen tilankäyttöön ja tätä myötä siisteyteen epäsuorasti vaikuttavia tekijöitä, kuten sesonkiaikojen menekkiin ja raaka-aineiden hinnannousuihin varautumisen puskuroimalla tuotteita, sekä sellaisten, vanhojen tuoteryhmien tuotteiden varastoimisen logistiikkakeskuksessa, joiden kiertonopeus on nykyään alhainen.

## 7 Pohdinta

### Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli selkiyttää ja kehittää Heatco Finland Oy:n logistiikan johtamisen prosessia ja avata yrityksen johtamisen nykytila sekä johtamisen nykyiset haasteet. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuoda Heatco Finland Oy:lle uusia johtamisen menetelmiä Lean-ajattelun mukaisesti. Tutkimuskysymykseksi muodostui ”Kuinka selkiyttää ja kehittää Heatco Finland Oy:n logistiikan johtamisen prosessia?”

Tutkimustulokset vastasivat hyvin tutkimuskysymykseen. Tuloksista ilmeni selkeästi Heatco Finland Oy:n logistiikan johtamisen nykyiset kehittämistarpeet sekä se, millaisia uusia Lean-ajattelun mukaisia johtamismalleja voitaisiin hyödyntää juuri Heatco Finland Oy:n logistiikan johtamisessa.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että tämänhetkiset logistiikan johtamisen prosessit Heatco Finland Oy:ssä kaipaavat kehittämistä. Etenkin teemahaastatteluaineiston ja monivalintakyselyn tuloksissa tiedonkulun parantaminen havaittiin yhtenä logistiikan johtamisen prosessin kehityskohteena. Tiedonkulkuun edistävänä vaikuttavina tekijöinä nähtiin esimiehen antaman tiedon ja ohjeistuksen nykyistä täsmällisempi ja selkeämpi jakaminen sekä selkeämpi kommunikointi esimerkiksi työtehtävien priorisointiin liittyen. Omalla, osallistuvalla havainnoinnillani tulin myös itse siihen tulokseen, että koko logistiikkatiimin työnkuvia on tarpeellista entisestään selkiyttää.

Teemahaastatteluaineistossa myös kiireen tuntu esiintyi toistuvasti yhtenä aihealueena ”Logistiikan johtamisen kehittäminen ja selkiyttäminen Heatco Finland Oy:ssä” -teeman alla. Kiireen tuntuun vaikuttavina tekijöinä nähtiin muun muassa ennalta sovittujen sääntöjen ja ohjeistusten, kuten siivousohjeiden tai henkilökohtaisesti sovittujen työtehtävien noudattamatta jättäminen sekä ohjeistusten kontrolloimisen ja valvomisen puute.

Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan suunnittelu ja organisointi ovat osa johtamista. On suunniteltava ja organisoitava sitä kuka tekee, mitä tekee ja millaisella aikataululla. Organisoinnilla pyritään suunnitellun toiminnan onnistumiseen järjestämällä ihmiset ja asiat tarkoituksenmukaisesti. John Kotterin mukaan asiat saadaan tapahtumaan ihmisten kautta, ja ihmisten johtamisessa olennaista on toiminnan sisältö ja tavoite. (Viitala & Jylhä 2019, 20–21.)

Tutkimustulosten mukaan myös logistiikkatiimin lisäkoulutusmahdollisuus nykyisen tuotannonohjausjärjestelmän käyttämiseen nähtiin osana logistiikan johtamisen kehittämistä ja selkiyttämistä. Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan organisointiin kuuluu myös työntekijöiden työn osaamisesta huolehtiminen ja oppimisen arviointi. Viitala ja Jylhä (2019) viittaavat John Kotteriin, jonka mukaan hyvässä ihmisten johtamisessa korostuvat etenkin kyky innostaa ihmisiä työn ja toiminnan keittämiseen sekä kyky poistaa onnistumisien tiellä olevia esteitä. (Viitala & Jylhä 2019, 20, 22.)

Itsensä johtaminen on omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamista (Viitala & Jylhä 2019, 22–23). Tutkimuksessa oman, osallistuvan havainnointini myötä huomasin tämänhetkisessä johtamisessani selkeitä puutteita työnkuvien selkiyttämisen lisäksi esimerkiksi oman ajankäytön hallinnassani sekä työtehtävien valvomisessa.

Tutkimustulosten mukaan johtamisen kehittämistarpeista huolimatta koko logistiikkatiimi kokee työyhteisössä tiimityön toimivan hyvin. Lisäksi kaikki logistiikan työntekijät kokivat kaikille yhteisen perustehtävän selkeänä ja tarkoituksenmukaisena. Sydänmaanlakan (2012) mukaan tiimi on ryhmää tiiviimpi joukko ihmisiä, jossa kaikki tiimin jäsenet täydentävät toistensa osaamista ja ovat yhteisvastuullisia sekä sitoutuneita tiimin yhteisiin tavoitteisiin. Toimiminen tiimissä edellyttää hyvää tiimijohtamista, johon kuuluvat muun muassa tiimin jäsenten sitoutuneisuus työtehtävien hoitamiseen, yhteenkuuluvuuden tunne sekä selkeä kuva tiimin perustehtävästä. (Sydänmaanlakka 2012, 55–56.)

Heatco Finland Oy:n logistiikan johtamisen nykyisten kehittämistarpeiden myötä tutkimustulokista selvisi, että sekä organisaatiomuutokset että Lean-ajattelun mukaiset uudet johtamismenetelmät, kuten Kaizen eli jatkuvan parantamisen malli ja 5S, ovat tarpeellisia ja hyödynnettäviä Heatco Finland Oy:n logistiikan johtamisen kehittämisessä. John Kotterin (1995) mukaan organisaatiomuutoksissa tavoitteena on työntekijöiden käyttäytymisen ja toimintatapojen muuttaminen yhdessä koko työyhteisön kesken. Yhteistyö ja tulevaisuuden visiointi ovat esimiehen vastuulla. Esimies selventää tavoitteet, antaa kokonaiskuvan ja ottaa työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun. Muutos onnistuu silloin, jos kaikki työntekijät ovat sitoutuneita ja motivoituneita muutokseen. (Pirinen 2014, 10–11; 23–24.)

Vuorisen (2013) mukaan Lean-ajattelu kokoaa yhteen useita prosessien laatuun ja kehittämiseen liittyviä ajatuksia. Leanin tarkoituksena on olla työkalu, joka kokoaa yhteen monia näkemyksiä ja menetelmiä yhdeksi kokonaiseksi johtamisjärjestelmäksi mahdollisimman kustannustehokkaasti kaikkea hukkaa välttämällä. (Vuorinen 2013, 71–72.)

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että nykyiset Heatco Finland Oy:n logistiikan johtamisen prosessit kaipaavat systemaattista parantamista. Tutkimustulosten mukaan sekä logistiikan työnkuvat että logistiikan johtamisen selkiyttäminen ja kehittäminen vaativat pieniä parannuksia pitkällä aikavälillä. Ylikulpin (2019) mukaan Kaizen eli jatkuvan parantamisen malli on yksi Lean-ajattelun kulmakivistä ja menetelmistä, jossa pieniä parannuksia ja uusia ratkaisuja on tarkoitus tehdä pitkällä aikavälillä jatkuvasti (Ylikulppi 2019, 56). Jatkuvan parantamisen periaatteessa ongelmanratkaisun apuna käytetään usein PDCA-sykliä, jossa laatu paranee syklin eri vaiheiden kierron ja ongelmien jatkuvan ratkaisemisen myötä. Näin organisaatio kehittyy jatkuvasti. (Karttunen 2019, 20–21.)

Tutkimustulosten mukaan etenkin logistiikkakeskuksen epäsiisteys nähtiin osana logistiikan työnkuvan kehittämistä ja selkiyttämistä Heatco Finland Oy:ssä. Nykyistä siistimpi työympäristö koettiin myös hyvin paljon työtehtävien tekemiseen sitouttavana ja motivoivana tekijänä. 5S on yksi Leanin perustyökaluista. Tuomisen (2010) ja Väisänen (2010) mukaan 5S-menetelmän avulla on tarkoituksena kehittää ja ylläpitää työympäristön siisteyttä jatkuvasti ja siisteyden myötä parantaa tuottavuutta, poistaa hukkaa, parantaa virtausta ja lyhentää läpimenoaika (Tuominen 2010, 7; Väisänen 2010).

Jos työympäristöä ei ole kehitetty 5S-menetelmän mukaisesti, Chapmanin (2005) mukaan työssä toistuu esimerkiksi turha tavaroiden etsiminen. Tämä on yritykselle tuottamatonta ja tehotonta aikaa ja vaikuttaa koko yritykseen. Lisäksi epäjärjestys aiheuttaa yrityksessä esimerkiksi tilan puutetta ja pidempiä läpimenoaikoja. (Chapman 2005.) Tutkimustulosten mukaan Heatco Finland Oy:n logistiikkakeskuksen työympäristö jää usein runsaasta työmäärästä johtuen epäsiistiksi, joka taas hidastaa perustehtävän tekemistä esimerkiksi tavaroiden turhan etsimisen vuoksi. Myös tilan puutteen ja epäsiisteyden yhteys tuli tutkimustuloksissa ilmi.

Lisäksi oman, osallistuvan havainnointini myötä huomasin logistiikkakeskuksen siisteyteen sekä suorasti että epäsuorasti vaikuttavia tekijöitä. Oman havainnointiini perustuen työympäristön siisteyteen ja tilankäyttöön vaikuttavat esimerkiksi sellaisten, vanhojen tuoteryhmien tuotteiden varastoinen logistiikkakeskuksessa, joiden kiertonopeus ei nykyään ole korkea. Lisäksi havainnoin, etten esimiehenä tällä hetkellä valvo logistiikkakeskuksen siisteyden ylläpitämistä riittävästi.

5S-työkalun viiteen portaaseen kuuluvat Tuomisen (2010) mukaan työympäristön siivoaminen ja siivouksen valvominen, tavaroiden järjestäminen oikeille paikoilleen, standardointi eli työympäristön visualisointi sekä työntekijöiden vastuista sopiminen, ja sortteeraus eli luopuminen, jolla tarkoitetaan kaikkien niiden asioiden poistamista, joita ei tarvita sen hetkiseen työhön. (Tuominen 2010, 25–49.) Lisäksi Väisäsen (2010) mukaan 5S-työkaluun tärkeimpänä osana kuuluu sitoutuminen, jossa sovittuja toimintatapoja ylläpidetään ja käytetään työyhteisössä rutinoitumiseen saakka (Väisänen 2010).

5S menetelmän avulla työympäristöstä saadaan edullisesti ja pienin muutoksin siisti (Tuominen 2010, 8). Kaikilla edellä mainituilla 5S-työkalun portailla voidaan vaikuttaa Heatco Finland Oy:n logistiikkakeskuksen siisteyteen ja parantaa työn tuottavuutta ja laatua hukkaa poistamalla.

### **Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus**

Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää sitä, että tutkimusta tehdessä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkijan on noudatettava rehellisyyttä, tarkkuutta ja huolellisuutta tutkimustyössä sekä tunnettava omat vastuunsa ja velvollisuutensa. (Hirsjärvi ym. 2009, 23–24).

Tämä tutkimus toteutui hyvin eettisten periaatteiden mukaisesti. Tutkimusta ja aineistonkeruuta varten kysyttiin lupa sekä kohdeyritykseltä että kaikilta tutkimukseen osallistuvilta. Koko tutkimukseen osallistuvaa kohdejoukkoa kohdeltiin eettisesti siten, että koko kohdejoukko osallistui tutkimukseen vapaaehtoisesti saaden keskeyttää oman osallistumisensa missä vaiheessa tahansa. Tiedonkulku tutkittavien ja tutkijan välillä oli avointa koko tutkimuksen ajan, jokaisen tutkimukseen osallistuneen yksityisyyden suojasta huolehdittiin hyvin ja tutkimusta varten kerätty aineisto hävitettiin tutkimuksen valmistuttua.

Kaikissa tutkimuksissa pyritään myös arvioimaan eettisyyden lisäksi tutkimuksen ja tutkimustulosten luotettavuutta. Tutkimuksessa voidaan arvioida tutkimuksen validiutta eli sitä, miten tutkimuksessa käytetyllä tutkimusmenetelmällä kyettiin mittaamaan sitä, mitä oli tarkoitus. Lisäksi voidaan arvioida tutkimuksen reliabeliutta eli sitä, onko tutkimus toistettavissa vai oliko tutkimustulokset vain sattumanvaraisia. (Hirsjärvi ym. 2009, 226.)

Koko tutkimuksen toteutus ja sen eri vaiheet on selostettu tässä opinnäytetyössä tarkasti. Kaikki valitut ja käytetyt aineistonkeruumenetelmät sopivat tähän kvalitatiiviseen tutkimukseen ja ne täydensivät hyvin toisiaan. Tutkimuksen luotettavuus lisääntyi aineistonkeruumenetelmien yhdistämisellä ja näin ollen tutkimukseen saatiin laajempi näkökulma.

Teemahaastattelun kohdejoukko oli kattava ja tutkimusaiheesta kokemusta omaava joukko, ja koen, että laatimani teemahaastattelurunko oli selkeä ja vastasi hyvin tutkimuskysymykseen. Vaikka kohdejoukko oli pieni, teemahaastatteluaineisto kuitenkin kyllääntyi melko pian, joten tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina. Myös haastatteluaineiston litterointi tehtiin välittömästi haastattelujen jälkeen, joka osaltaan lisää teemahaastatteluiden luotettavuutta.

Teemahaastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna esimerkiksi ryhmähaastattelun sijaan sen vuoksi, jotta kaikki haastateltavat saisivat äänensä hyvin kuuluviin. Haastatteluiden osalta pohdin kuitenkin omaa esimiesasemaani tutkijana – uskalsivatko ja halusivatko kaikki haastateltavat tuoda esiin kaikki haluamansa kehittämiskohteet ja tutkimuksen kannalta oleelliset asiat esimiesasemastani huolimatta?

Tutkimukseni strukturoidun monivalintakyselyn kysymykset olivat sisällöltään monipuolisia ja vastasivat myös tutkimuskysymykseeni. Likertin pakotettu vastausasteikko oli kyselyssäni välillä 1–4, jotta vastauksen voimakkuus kyselyssä lisääntyi tai vähentyi selkeästi. Jätin siis tarkoituksenmukaisesti vastausvaihtoehdoista pois neutraalin vaihtoehdon ”En osaa sanoa”. Myös kyselyn viimeinen, avoimeksi jätetty vastausvaihtoehto vahvisti tutkimustuloksia entisestään, vaikei kaikki kyselyyn osallistujat siihen vastanneetkaan.

Koen myös osallistuvan havainnointini lisännen osaltaan tutkimuksen luotettavuutta, sillä havainnointini tapahtui pitkällä aikavälillä luontevasti työn ohessa. Näin ollen en koe havainnointini häirinneen ketään Heatco Finland Oy:n logistiikan työntekijää, sillä havainnointini oli ”näkömätöntä”. Omat havaintoni suhteessa kyselyn ja teemahaastattelun tuloksiin myös tukivat toisiaan, eli tein samoja havaintoja logistiikan johtamisen kehittämistä kuin mitä ilmeni teemahaastattelun ja kyselyn avulla kerätystä aineistosta.

Omaa, osallistuvaa havainnointiani luotettavana aineistonkeruumenetelmänä pohdin kuitenkin omien tulkintojeni ja omien havaintojeni kautta. Onko minulla tutkijana ollut mahdollisuus vaikuttaa havainnoinnin kulkuun - teinkö tulkintoja vai pidinkö mahdolliset tulkinnat varmasti erillään havainnoista, ja kykeninkö havainnoimaan juuri tarkoituksenmukaiset asiat riittävän objektiivisesti?

Kaiken kaikkiaan koen kuitenkin tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden säilyneen hyvänä koko tutkimuksen ajan. Tutkimus on toistettavissa, tarvittava tieto saatiin selville valituilla tutkimusmenetelmillä ja tutkimusaineiston analysointi ja raportointi tapahtui hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti.

### **Jatkotutkimusaiheet**

Tässä tutkimuksessa halusin tutkia Heatco Finland Oy:n logistiikan johtamisen prosessia sekä sitä, miten logistiikan johtamista voisi kohdeyrityksessä kehittää Lean-ajattelun avulla. Tässä tutkimuksessa keskityin Lean-työkaluista 5S-työkaluun ja Kaizenin jatkuvan parantamisen periaatteeseen omassa logistiikkatiimissäni.

Jatkotutkimuksia ajatellen voisi olla tarkoituksenmukaista tutkia Lean-ajattelua laajemminkin logistiikkatiimissä esimerkiksi tuomalla käyttöön lisää työkaluja logistiikan johtamisen kehittämiseksi ja tutkimalla, kuinka muita Lean-työkaluja voisi hyödyntää Heatco Finland Oy:n logistiikan johtamisessa. Toisaalta jatkotutkimusaiheena voisi myöhemmin olla myös Lean-ajattelun sekä siitä johdettujen 5S-työkalun ja jatkuvan parantamisen menetelmien käyttöönoton vaikuttavuus Heatco Finland Oy:n logistiikkatiimin johtamisen selkiyttämiseen ja kehittämiseen.



Lisäksi tutkimusta voisi laajentaa Heatco Finland Oy:n logistiikan tiimin lisäksi myös muihin kohdeyrityksen tiimeihin ja tiimien johtamisen prosesseihin tutkimalla jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti esimerkiksi myynti- tai suunnittelutiimin johtamisen prosesseja. Näin voitaisiin auttaa koko kohdeyritystä kehittymään kustannustehokkaammaksi ja laadukkaammaksi LVI-alan sekä talotekniikan suunnittelu- ja toimitusyritykseksi.

### **Loppusanat**

Koen, että opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan sujui hyvin, ja aihe oli oman työni kannalta mielenkiintoinen ja kehittävä. Prosessi kehitti johtamistaitojani ja selkiytti minulle sekä nykyisiä johtamisen prosesseja että sitä, miten voin kehittää omaa johtamistani Lean-ajattelun avulla. Opinnäytetyön tekeminen toi minulle konkreettista apua ja parempia valmiuksia työtehtävieni hoitamiseen Lean-työkalujen myötä, ja koen, että jatkossa minun on helpompi tarttua logistiikan johtamisessa näkyviin haasteisiin ja kehittämiskohteisiin omassa työssäni.

Tutkimuksen tekemisen myötä tietoperustani sekä tutkimuksen tekemisestä, että johtamismenetelmistä syventyi ja monipuolistui teoria-aineiston myötä. Leania ja johtamista on tutkittu laajasti aikaisemminkin, joten sain kerättyä opinnäytetyöhöni sekä kansainvälisiä että suomenkielisiä lähteitä melko monipuolisesti.

Ajankäytöllisesti työn saattaminen loppuun oli haastavaa, mutta opinnäytetyö rakentui ja jäsenyi tutkimuksen myötä, ja olin motivoitunut saattamaan opinnäytetyöprosessin loppuun loppukevään 2021 aikana. Tutkimuksesta olisi varmasti saanut monipuolisemman ja laajemman käyttämällä tutkimukseen enemmän aikaa, mutta tällä hetkellä se ei ollut minulle mahdollista. Kokonaisuudessaan olen tyytyväinen työn lopputulokseen tässä aikataulussa.

## Lähteet

11 vinkkiä ketterään laadunhallintaan 2019. Blogi. Viitattu 13.3.2021. <https://www.arter.fi/11-vinkkia-ketteraan-laadunhallintaan>

Chapman, C. D. 2005. Clean House with Lean 5S. Viitattu 5.3.2021. [https://www.ame.org/sites/default/files/qrl\\_docs/Clean%20House%20with%205S%20J%20Rubio\\_0.pdf](https://www.ame.org/sites/default/files/qrl_docs/Clean%20House%20with%205S%20J%20Rubio_0.pdf)

Heatco lyhyesti 2020. Yritysesittely Heatco Finland Oy:n internetsivulla. Viitattu 13.2.2021. <https://www.heatco.fi/yritys/heatco-lyhyesti/>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press 2008. Viitattu 8.3.2021. Nextory.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. p. Helsinki: Tammi.

Levi, D. 2007. Group dynamics for teams. Second Edition USA: Sage Publications Inc. Viitattu 1.3.2021. [https://books.google.fi/books?id=95r9Qs\\_GYIUC&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?id=95r9Qs_GYIUC&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Lean ja johtaminen. N.d. Artikkelit Six Sigma sivustolla. Viitattu 2.3.2021. <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/yleinen/lean-ja-johtaminen/>

Modig, N. & Åhlström, P. 2014. Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. 2. painos. Tukholma: Rheologica Publishing

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 4. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pirinen, L. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum Oy. Viitattu 8.3.2021. Nextory.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum Oy. Viitattu 8.3.2021. Nextory.

Tiimin kehityskaaren neljä vaihetta – näin esimies hioo timantin 2014. Artikkelit työterveyslaitoksen sivustolla. Viitattu 24.2.2021. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tiimin-kehityskaaren-nelja-vaihetta-nain-esimies-hioo-timantin/>

Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua siisteyden ja järjestyksen kehittämiseen – 5S. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa – määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 20.3.2021. <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 24.2.2021. <https://janet.finna.fi, Ellibslibrary>.

Väisänen, J. 2013. Viiden ässän kehitystyökalu. Artikkelit Six Sigma sivustolla. Viitattu 1.3.2021. <http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/viiden-assaen-kehitystyokoekalu/>

Womack, J. & Jones, D. 2010. Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation. 2.p. New York: Free press. Viitattu 8.3.2021. Nextory.

## Liitteet

### Liite 1. Kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta

#### Kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Suostun vapaaehtoisesti osallistumaan Antti Väisäsen YAMK-opinnäytetyön tutkimukseen. Minulle on kerrottu ketkä aineistoa käsittelevät, miten aineistoa käsitellään ja miten aineisto säilytetään. Suostun kyselyyn sekä haastatteluun ja haastattelun nauhoittamiseen.

Minulle on kerrottu mitä varten aineistoa kerätään. Voin keskeyttää osallistumiseni missä vaiheessa tahansa.

Annan suostumukseni tutkimuksen tekemiseen, kyselyyn vastaamiseen, haastattelujen nauhoittamiseen sekä litteroinnin hyödyntämiseen tutkimuksessa.

Aika ja paikka

Osallistujan allekirjoitus

Nimenselvennys

## Liite 2. Teemahaastattelurunko

### TEEMAHAASTATTELURUNKO

#### LOGISTIIKAN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN JA SELKIYTTÄMINEN HETACO FINLAND OY: SSÄ

- Logistiikkapäällikön ja logistiikan työntekijöiden yhteistyön kehittäminen
- Nykyistä parempi logistiikan johtaminen
- Työntekijöiden työtehtävien/työnkuvan helpottaminen ja selkiyttäminen logistiikkapäällikkönä

#### LOGISTIIKAN TYÖNKUVAN KEHITTÄMINEN JA SELKIYTTÄMINEN HEATCO FINLAND OY: SSÄ

- Logistiikan työntekijöiden yhteistyön kehittäminen
- Oman työn tekemisen helpottaminen
- Oman työn tekemisen vaikeudet/haasteet
- Vaihtoehtoiset toimintatavat/kehitysideat oman työn tekemiseen
- Logistiikan työntekijöiden työtehtävien yhteinen tavoite

### Liite 3. Strukturoitu monivalintakysely

#### MITKÄ SEIKAT SITOUTTAISIVAT JA MOTIVOISIVAT SINUA PARHAITEN TYÖTEHTÄVIESI TEKOON HEATCO FINLAND OY:N LOGISTIHKASSA?

Ympyröi parhaiten omaa mielipidettäsi kuvaava vastausvaihtoehto asteikolla 1–4.

##### **Tiedonkulun parantaminen**

- 1 Hyvin paljon
- 2 Melko paljon
- 3 Jonkin verran
- 4 Ei lainkaan

##### **Nykyistä toimivampi tiimityö**

- 1 Hyvin paljon
- 2 Melko paljon
- 3 Jonkin verran
- 4 Ei lainkaan

##### **Siistimpi työympäristö**

- 1 Hyvin paljon
- 2 Melko paljon
- 3 Jonkin verran
- 4 Ei lainkaan

##### **Vaikutusmahdollisuudet oman työn kehittämiseen**

- 1 Hyvin paljon
- 2 Melko paljon
- 3 Jonkin verran
- 4 Ei lainkaan

**Oman työnkuvan selkeämpi ymmärtäminen**

- 1 Hyvin paljon
- 2 Melko paljon
- 3 Jonkin verran
- 4 Ei lainkaan

**Jokin muu, mikä?**

---

---

---