

# ORGANISAATION SUORITUSKYVYN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö Orkla Foods Finland Oy  
Turun tehtaan organisaation toiminnan  
kehittämisestä

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ja matkailun ala  
Tradenomi, YAMK  
Liiketoiminta ja uudistava johtaminen  
Teija Paananen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Tradenomi, ylempi amk

PAANANEN, TEIJA:

Organisaation suorituskyvyn  
kehittäminen

Liiketoiminta ja uudistava johtaminen opinnäytetyö: 81 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2018

TIIVISTELMÄ

---

Globaali toimintaympäristö edellyttää organisaatioilta yhä useammin sekä strategista että operatiivista kilpailukykyä. Orkla konsernissa julkaistiin vuonna 2015 Kompassi, jonka tarkoituksena on ohjata toimintaa ja päätöksentekoa yhtenä Orklana ja yhtenä tiiminä kohti kasvua. Konsernissa toimivien tehtaiden strategisen ja operatiivisen johtamisen tueksi uudelleenlanseerattiin Orkla Production System -järjestelmä, joka mukailee lean -johtamista. Kehittämishankkeen tarkoituksena on parantaa Orkla -konserniin kuuluvan Orkla Foods Finland Oy Turun tehtaan tehdasorganisaation suorituskykyä ja strategista johtamista. Hankkeen tavoitteena on luoda kehittämisehdotuksia, jotka tukevat tätä tarkoitusta.

Perinteinen strategiatyö nähdään usein suunnitelmallisena, vahvasti rationaalisuuteen nojaavana ja teknisesti jalkautettavana prosessina. Sen rinnalle on noussut strategian tulkinnallisuus, organisaatioelämään liittyvä epärationaalisuus ja kokemuksellisuus, sillä strategia muuttuu todeksi vasta sitä toteuttavien ihmisten ja sidosryhmien kokemuksissa. Hankkeen lähestymistapa on tapaustutkimus, jossa pyritään eri tiedonhankintamenetelmiä käyttäen kartoittamaan tehdasorganisaation nykytilaa ja toiminnan kehittämistarpeita. Tietoperusta rakentuu lean -johtamisen, strategisen johtamisen ja suorituskyvyn johtamisen ympärille.

Hankkeen perusteella Turun tehtaalla tulisi panostaa sisäiseen viestintään ja vuorovaikutukseen sekä roolien mukaiseen toimeenpanoon. Jälkimmäinen edellyttää myös odotusten selkeyttämistä ja osaamisen kehittämistä. Viestintä ja vuorovaikutus ovat myös nykyaikaisen, uudistavan johtamisen ytimessä, jonka mukaan ihmisiä pidetään itseohjautuvina, aktiivisina toimijoina, jotka viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla saadaan uudelleenarvioimaan vallitsevaa todellisuutta, muuttamaan toimintaansa ja sitoutumaan yhteisiin päämääriin.

Asiasanat: lean, strateginen johtaminen, tulkinnallinen strategia, organisaation suoriutuminen, suorituskyvyn johtaminen

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

PAANANEN, TEIJA: Improvement of organizational  
performance

81 pages, 3 pages of appendices

Master's Thesis in Business Management and regenerative leadership

Spring 2018

ABSTRACT

---

In a global working environment, more and more often competitiveness requires both strategic and operative competitiveness. In 2015 the Orkla group released Compass, aiming to guide activities and decision making towards growth as a united One Orkla team. To support strategic and operational management in Orkla's factories the group relaunched the Orkla Production System, which has base on lean management. The aim of the development project is to improve organizational performance and strategic management at the Orkla Foods Finland Oy Turku factory. The objective of the project is to create development proposals to further this aim.

Classic strategy work is often seen as a planned, highly rational and technically based process. At the same time it is increasingly subject to interpretative approaches, the irrationality and experiential nature of organisational life, because strategy only becomes reality when implementers and stakeholders experience it. The project approach is a case study, aiming to use different data acquisition methods to map out organisation's starting point and it's development needs. The knowledge base consists of lean management, strategic management and performance management.

Based on the project, the Turku factory should invest in internal communication and interaction, and improve role-based implementation. The latter requires developing people's skills and clarification of expectations. Communication and interaction are also at the heart of transformational leadership, which expects people to take the initiative and an active role. In this view, communication and interaction help them to re-evaluate the prevailing reality, change their behaviour and commit themselves to common goals.

Key words: lean, strategic management, interpretative strategy, organizational performance, performance management

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Kohdeorganisaation strateginen muutos	2
1.3	Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	5
2	KOHDEORGANISAATION NYKYTILAN KUVAUS	6
2.1	Kohdeyritys	6
2.2	Orklan kompassi ja strategiset pilarit	6
2.3	Strateginen johtaminen Orkla Foods Finland Oy Turun tehtaalla	7
2.3.1	Johtamisrakenteet ja vastuut	8
2.3.2	Tehdasorganisaatio	9
2.3.3	Tehtaan toiminnan mittarit	10
2.3.4	Tehtaan toimintaa ohjaavat standardit	11
2.3.5	Jatkuva parantaminen	12
3	LEAN -JOHTAMISJÄRJESTELMÄ JA RAKENTEET	13
3.1	Lean – toiminta	13
3.2	Missio ja visio	13
3.3	Tavoitteet	15
3.4	Mittaaminen	16
3.5	Organisaatorakenteet	17
3.6	Roolit	18
3.7	Osallistaminen ja valtaistaminen	19
3.8	Tiimityö ja ryhmät	20
3.9	Organisaation mukautumiskyky	21
3.10	Osaaminen ja oppiva organisaatio	22
3.11	Ongelmanratkaisu	23
4	ORGANISAATION SUORIUTUMINEN JA KOKEMUKSELLISUUS	25
4.1	Hyvin suoriutuvan organisaation toiminta	25
4.2	Tulkinnallinen strategia	26
4.3	Tavoitteiden merkityksellisyys	27
4.4	Motivaatio	28
4.5	Tunteet	28

4.6	Palaute ja palkitseminen	30
4.7	Hyvin suoriutuvat esimiehet	31
4.8	Valmentava johtajuus	32
4.9	Tiimit ja sosiaalinen identiteetti	33
4.10	Oppiminen	34
5	KEHITTÄMISHANKKEEN TUTKIMUKSELLINEN OSUUS	36
5.1	Kehittämishankkeen lähestymistapa	36
5.2	Organisaatiokulttuurikysely	37
5.3	Organisaatiokulttuurikyselyn toteuttaminen	39
5.4	Kyselyn tulokset	40
5.4.1	Kyky mukautua muutoksiin	40
5.4.2	Yhteiset tavoitteet ja missio	42
5.4.3	Henkilöstön osallistaminen	44
5.4.4	Henkilöstön yhtenäisyys	46
5.5	Havainnointi	48
5.6	Havainnoinnin toteuttaminen	49
5.7	Havainnoinnin tulokset	49
5.7.1	Visio, tavoitteet ja mittarit	50
5.7.2	Rakenteet, roolit ja vastuut	52
5.7.3	Suoriutumispalaute ja motivointi	54
5.7.4	Jatkuva parantaminen ja osaaminen	57
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	60
6.1	Johtopäätökset kyselyn tuloksista	60
6.2	Johtopäätökset havainnoinnin tuloksista	63
6.3	Lyhyen tähtäimen kehittämisehdotukset	65
6.4	Kehittämistoimet tutkimuksellisen osuuden jälkeen	66
6.5	Pidemmän tähtäimen ehdotukset tehtaan toiminnan kehittämiseksi	67
7	ARVIOINTI JA POHDINTA	68
7.1	Validiteetti, reliabiliteetti ja eettisyys	68
7.2	Kehittämishankkeen suunnittelu ja tavoitteiden selkeys	68
7.3	Käytetyt aineiston hankintamenetelmät	69
7.3.1	Kysely	69
7.3.2	Päiväkirjamuotoinen, autoetnografinen havainnointi	70

7.4	Tavoitteiden saavuttaminen ja lopputuloksen arviointi	71
7.5	Pohdinta	72
	LÄHTEET	75
	LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Taustaa

Globalisaation myötä lisääntynyt kustannuskilpailu on johtanut valmistamisen ja toimittamisen keskittymiseen ja toimitusketjuja on yritysostojen myötä siirtynyt monikansallisille yrityksille. Monille ennen hyvinkin paikallisille yrityksille ja organisaatioille se on tarkoittanut toimintaympäristön laajenemista, sisäisen kilpailun kasvamista ja aikaisempaa laajempaa kilpailukyvyn vaatimusta. Työmarkkinakeskusjärjestö Akavan julkaiseman globalisaatiolinjauksen mukaan maailma on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana aikaisempaa nopeammin juuri globalisaation näkökulmasta (Akava 2016).

Tämä kehittämishanke syntyi tarpeesta kehittää norjalaiseen Orkla konserniin kuuluvan yrityksen, Orkla Foods Finland Oy Turun tehtaan tehdasorganisaation pitkäjänteistä suorituskykyä ja parantaa tehtaan kilpailukykyä Orklan tehdasverkostossa. Hanke on ajankohtainen, sillä nykyisen tehdasverkoston laajuuden arvioiminen on osa konsernissa julkaistua kilpailukykystrategiaa. Nykyisessä työssäni toimin Turun tehtaan tuotannosta ja laadusta vastaavana päällikkönä. Olen suurimman osan työurastani työskennellyt kansainvälisissä elintarvikekonserneissa ja päässyt läheltä seuraamaan toimitusketjuissa tapahtuneita muutoksia sekä Suomessa että maissa, joihin valmistavaa tuotantoa on Suomesta siirtynyt.

Toimitusketjujen suorituskyvyn johtamisessa käytetyt, operatiiviset mittarit kuten tuottavuus ja korkea laatu ovat tulevaisuudessakin kansainvälisen kilpailukyvyn perusedellytyksiä, mutta eivät mikään oikotie siihen. Vuoden 2017 Nordic Business Forumin ensimmäinen esiintyjä, emeritusprofessori Stéphane Garelli esitti, että globaalissa toimintaympäristössä yritysten tulevaisuuden menestymistä ohjaavat maailmantalouden muutokset, teknologinen kehitys ja yhteiskunnalliset arvot. Näistä muutokset yhteiskunnallisissa arvoissa voivat tulevaisuudessa vaikuttaa yritysten toimintaan jopa enemmän kuin johtamisen muutokset. Uudet sukupolvet

haluavat pelastaa maailman ja hakevat merkitystä toiminnalleen. Yritysten tavasta ajatella on tulossa kriittinen kilpailukykytekijä. (Garelli 2017.)

Helmikuun 2018 Optio -lehden artikkelissa Kaukana Koskelasta (Erkko 2018) kuvattiin suomalaisen johtajuuden murrosta, jossa kyky saada aikaan oppimisen tai kokeilun kulttuuria on tärkeämpää kuin kyky päättää asioista toisten puolesta ja johtajan rooli yrityksen narratiivin kertojana vahvistuu. Artikkelissa johtajia digiaikaan sparranneen johtavan konsultin, Hermanni Hyytiälän näkemyksen mukaan hierarkiset valtarakenteet korvautuvat toiminnallisilla rakenteilla, johon tarvitaan itseohjautuvuuden ja ryhmätyötaitojen kehittämistä. Hän esitti, että perinteisen strategiatyön tulee korvaamaan nopeampoisempi tapa luoda kollektiivista todellisuutta. Tämän näkemyksen mukaan organisaatio on sitä kilpailukykyisempi, mitä paremmin se pystyy yhteisesti hahmottamaan toimintaympäristöään ja kollektiivista todellisuuttaan. Artikkelissa viitattiin myös hissiyhtiö Koneen entisen toimitusjohtajan, Matti Alahuhdan vuonna 2015 julkaistuun johtajuuskirjaan, jossa hän moitti strategisen johtamisen kapenemista vain kilpailijoista erottumiseen ja strategian toteuttamiseen. Alahuhta piti tärkeämpänä kilpailukykyisen pitkän tähtäimen perustan rakentamista, jolla hän tarkoitti muun muassa kilpailukykyisen yrityskulttuurin luomista, hyvän fiiliksen eli vireen johtamista, henkilöstön kehittämistä sekä päätöksenteon selkeyttämistä. Työn merkityksellisyys ei tule rahasta ja numeroista vaan se syntyy innostavasta visiosta. (Erkko 2018, 49-50.)

## 1.2 Kohdeorganisaation strateginen muutos

Orkla konsernina halusi uudelleenasemoitua globalisoituvaan toiminta – ja kilpailuympäristönsä vuonna 2015 ja aloitti strategisen muutoksen kohti optimoitua liiketoimintamallia. Tällöin julkaistiin kompassi, joka sisältää yhteisen mission, vision, arvot ja strategiset pilarit. Kompassin tarkoituksena on ohjata konsernissa toimivien yritysten toimintaa ja päätöksentekoa yhtenä Orklana ja yhtenä tiiminä kohti kasvua (Orklan Kompassi 2015.) Orkla konsernina on sitoutunut United Nations Global Compact -aloitteeseen jo vuonna 2005 ja haluaa edesauttaa omalla toiminnallaan



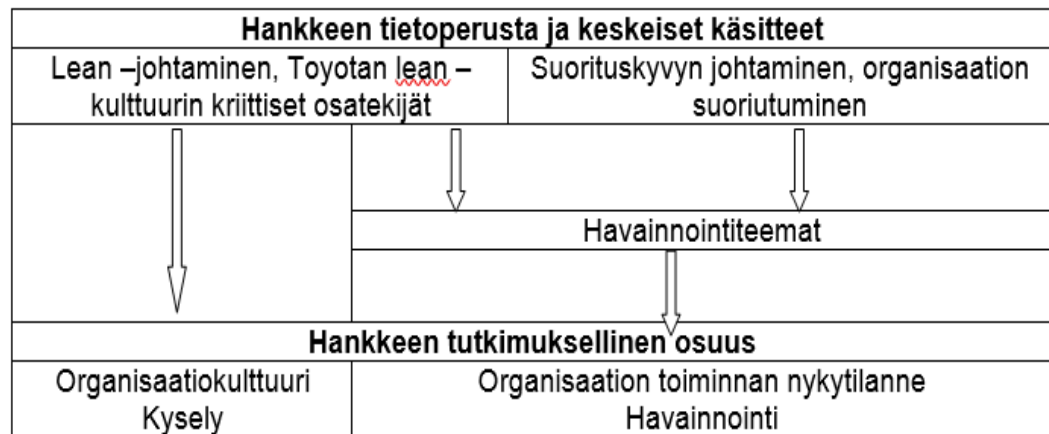
Yhdistyneiden Kansakuntien kestävän kehityksen tavoitteiden eli Agenda 2030 toteutumista. Orkla sijoittui vuonna 2018 sijalle 87. Corporate Knights Global 100 -indeksissä, joka listaa maailman sata vastuullisinta yritystä. (Orkla 2018.) Kompassi ohjaa konsernissa toimivien yritysten kautta myös tehtaiden kestävää kehitystä, strategisia valintoja ja johtamista.

Strateginen muutos on tarkoittanut sitoutumista työskentelemään yli liiketoimintarajojen, paikallisia kilpailuetuja luoden. Tehtaille se on tarkoittanut olemassa olevien synergiaetujen hyödyntämistä, rakenteellisia muutoksia ja yritysostojen myötä laajaksi kasvaneen tehdasverkoston uudelleenarviointia. Laajassa tehdasverkostossa sisäinen valmistamisen ja toimittamisen kustannuskilpailu edellyttävät kaikilta valmistavilta tehtailta kestävää kilpailukykyä. Tämä tarkoittaa kiteytettynä arvoa tuottavan toiminnan määrän kasvattamista ja jatkuvan parantamisen tielle pääsemistä siten, että toiminta tukee konsernin kestävän kehityksen tavoitteita ja sitoumuksia. Tehtaiden johtamisen tukena konsernissa on useita kansainvälisen tason operatiivisia standardeja ja uudelleenlanseerattu, lean-johtamista mukaileva Orkla Production System (OPS) -järjestelmä. Strategiseen muutokseen liittyy myös johtajuustaitojen kehittäminen, jolla tarkoitetaan johtamisen vaikutuksen ymmärtämistä työyhteisön vuorovaikutuksen ja positiivisen ilmapiirin luomisessa.

### 1.3 Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Kehittämishankkeen tarkoituksena on parantaa Orkla Foods Finland Oy Turun tehtaan strategista ja operatiivista suorituskykyä ja strategista johtamista. Kehittämiskohteena on Turun tehdasorganisaation toiminta. Strategisella suorituskyvyllä tarkoitetaan organisaation parempaa pystyvyyttä vastata konsernin strategiseen muutokseen. Operatiivisella suorituskyvyllä tarkoitetaan organisaation kykyä saavuttaa tehtaan toimintaympäristöön sidotut, toiminnalliset tavoitteet. Hankkeen tavoitteena on tehdä tarkoitusta tukevia toiminnan kehittämis ehdotuksia.

Kehittämishankkeen tutkimuskysymyksenä on miten organisaation toimintaa tulisi kehittää sen strategisen ja operatiivisen suorituskyvyn parantamiseksi? Hankkeen lähestymistapana on tapaustutkimus, jolla pyritään tuottamaan kehittämisehdotuksia eri tiedonhankintamenetelmiä käyttäen. Hankkeen tutkimuksellinen osuus pyrkii selvittämään organisaatiokulttuuriin ja organisaation toiminnan nykytilaa ja tunnistamaan niiden kehittämistarpeita. Hankkeen tietoperusta rakentuu lean -johtamisesta, Toyotan lean -kulttuurista mallinnetuista kriittisistä tekijöistä ja organisaation suorituskyvyn johtamisesta. Hanketta on havainnollistettu kuviossa 1.



KUVIO 1. Hankkeen kuvaus

Hankkeen tutkimuskysymystä selvitetään seuraavin alakysymyksin:

1. Mikä nykyisessä kulttuurissa tukee strategista muutosta?
2. Mikä nykyisessä kulttuurissa ei tue strategista muutosta eli mitä kulttuurissa tulisi kehittää?
3. Millaisia tekijöitä organisaation strategisesta ja operatiivisesta nykytoiminnasta nousee esiin suhteessa tietoperustasta valittuihin havainnointiteemoihin?
4. Mitä organisaation nykyisessä toiminnassa tulisi kehittää?

Alatutkimuskysymyksiä 1 ja 2 selvitettiin strukturoidulla kyselyllä. Alatutkimuskysymyksiä 3 ja 4 selvitettiin päiväkirjamuotoisella havainnoinnilla.

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön johdannossa avataan kehittämishankkeen taustalla vaikuttaneita ajatuksia kilpailukyvästä globalisoituvassa toimintaympäristössä, muutoksista yhteiskunnallisissa arvoissa ja niiden vaikutuksista johtajuuteen. Johdannossa kuvataan myös Orkla konsernin tekemiä strategisia linjauksia ja kehittämishankkeen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset. Toisessa luvussa avataan vielä yksityiskohtaisemmin ja paikallisemmin sitä strategista ja operatiivista toimintaympäristöä, jossa kohdeorganisaatio eli Turun tehdasorganisaatio toimii.

Hankkeen tietoperustan rakentumista lukuihin kolme ja neljä ohjasivat lean -toiminnasta eri lähteissä toistuvat tekijät ja hyvin suoriutuvien organisaatioiden toiminnasta eri lähteistä nousseet tekijät. Lean -toimintaa ja hyvin suoriutuvien organisaatioiden toimintaa yhdistävät yhtenäinen missio ja sitä palveleva johtajuus, suoriutumista tukevat tavoitteet ja mittarit, selkeät roolit ja toimintaan sitoutuneet, itseohjautuvat ja osaavat ihmiset. Jatkuva parantaminen ja organisaation sopeutuminen muutoksiin on olennainen osa lean -kulttuuria ja ylläpitää organisaation suoriutumista. Koska organisaatio on ihmisistä muodostuva toimeenpanon rakenne, tietoperustassa vuorottelevat rakenteellisuus ja rationaalisuus sekä tulkinnallisuus, organisaatioelämään liittyvä epärationalisuus ja kokemuksellisuus.

Kehittämishankkeen tutkimuksellinen osuus, tulokset sekä niistä tehdyt johtopäätökset ja kehittämissuositukset on esitetty luvuissa viisi ja kuusi. Eri tiedonhankintamenelmien kautta saadut tulokset ovat hankkeen tutkimuksellisessa osuudessa luvussa viisi. Kehittämissuositukset löytyvät hankkeen yhteenvedosta ja johtopäätöksistä luvusta kuusi. Hankkeen arviointi ja pohdinta ovat opinnäytetyön viimeisessä luvussa seitsemän.

## 2 KOHDEORGANISAATION NYKYTILAN KUVAUS

### 2.1 Kohdeyritys

Orkla Foods Finland Oy on osa norjalaista Orkla -konsernia, joka tunnetaan erityisesti kuluttajille suunnatuissa merkkitarvoissa. Orklan liiketoiminta-alueista Suomessa toimivat Orkla Foods, Orkla Confectionery & Snacks, Orkla Care ja Orkla Food Ingredients. Orkla Suomi toimii Orkla Foods ja Orkla Confectionery & Snacks -liiketoiminta-alueilla ja sillä on omaa tuotantoa Turussa, Vaajakoskella ja Ahvenanmaan Haraldsbyssa. Oman tuotannon lisäksi yrityksellä on myös sopimusvalmistusta ja se maahantuo, myy ja markkinoi konsernin muissa tehtaissa valmistettuja elintarvikkeita. Vuonna 2016 Orkla Foods Finland Oy:n liikevaihto oli 197 miljoonaa euroa. Yrityksen palveluksessa työskenteli vuoden 2016 aikana keskimäärin 456 henkilöä mukaan lukien määräaikaiset kausityöntekijät. (Orkla Foods 2017.)

### 2.2 Orklan kompassi ja strategiset pilarit

Orklan kompassin mukaisena missiona on tehdä elämästä parempaa paikallisilla brändeillä, jotka tuottavat iloa ja ovat kestävämpiä valintoja. Visiona on olla tunnettujen, luotettujen brändien avulla ystävä jokaisessa hetkessä eli osana arkea joka päivä. Orklan arvot ovat rohkea, luotettava ja innostava. Näistä rohkeus on tärkein, koska se on eteenpäin vievää uskallusta ja kykyä uudistua. Rohkeat ihmiset asettavat tavoitteensa korkealle, haluavat voittaa ja uskaltavat puuttua epäkohtiin. Luotettavuus on ammattimaisuutta, johon voi luottaa. Luotettava pitää lupauksensa ja kantaa vastuunsa kuluttajia, asiakkaita, omistajia ja yhteiskuntaa kohtaan. Innostavuus on intohimoa ja halua menestyä. Toiminnan viisi strategista pilaria ovat kuluttajat, asiakkaat, ihmiset, arvoketju ja yhteiskunta. Orkla pyrkii olemaan innovatiivinen yhteistyökumppani, joka luo kannattavaa kasvua vahvojen tuotemerkkien avulla ja tuntemalla paikallisen asiakkaan ja kuluttajan tarpeet. Joustava ja tehokas arvoketju tukee kannattavaa kasvua ja vahvojen yritysten rakentaminen kehittää ympäröivää yhteiskuntaa. (Orklan Kompassi 2015.)

### 2.3 Strateginen johtaminen Orkla Foods Finland Oy Turun tehtaalla

Orkla -konsernin toimitusketjun strateginen ja operatiivinen johtaminen nojaa lean -johtamista mukailevaan Orkla Production System (OPS) -järjestelmään, jota kuvataan tuotantotalon avulla (kuvio 2).

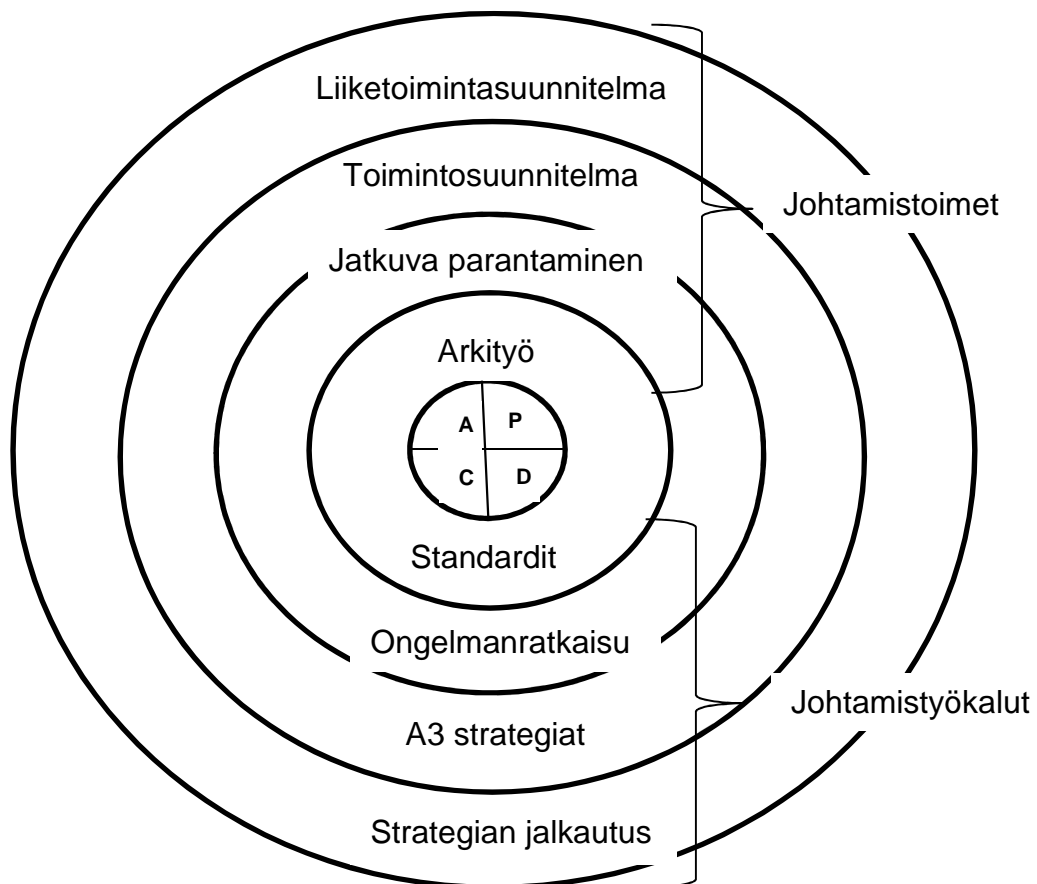


KUVIO 2. Orklan tuotantotalo (OPS 2016)

Kompassin mukaiset arvot ovat myös Orklan tuotantotalon kivijalkana. Organisaation toimintaa tuotantotalon eri osa-alueita vastaan arvioidaan vuosittain sisäisesti luodulla itsearviointityökalulla, jossa vaatimuksia kuvataan ja pisteytetään asteikolla 1-5, pois lukien ihmisten arvostamisen osa-alue, jolle ei ole pisteytystä. Turun tehtaan itsearviointi oli vuonna 2017 vertailutehtaiden keskiarvotulosta hieman matalampi. Nykyisten käytäntöjen kehittämistä löytyy itsearvioinnin perusteella tasaisesti jokaiselta osa-alueelta. On kuitenkin huomioitava, että kyseessä on itsearviointi eikä ulkopuolisen tekemä objektiivinen arviointi. Itsearviointityökalun vahvuus on, että se kuvaa tarkasti toiminnallisia yksityiskohtia esimerkiksi jatkuvan parantamisen käytäntöjen osalta. Sen heikkous on, ettei se ota millään tavalla kantaa organisaation valmiuteen esimerkiksi organisaatorakenteiden tai osaamisen osalta.

### 2.3.1 Johtamisrakenteet ja vastuut

Orkla Foods -liiketoiminta-alueella toimitusketjun johtamisrutiinit mukailevat lean -johtamista kuvion 3 mukaan.



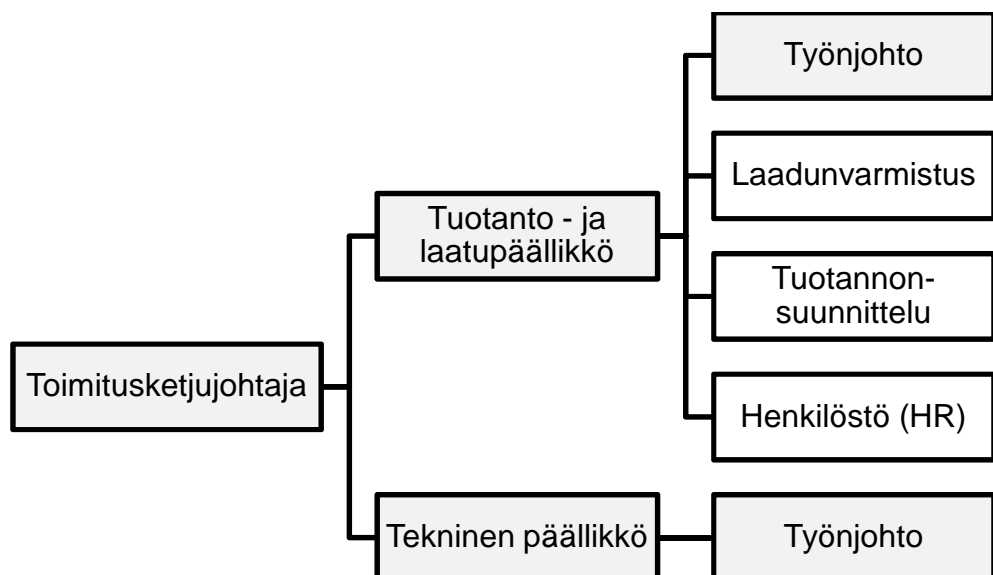
KUVIO 3. Johtamistoimet, johtamistyökalut ja PDCA -kehittämissykli lean -johtamisjärjestelmässä (Dennis 2009, 73; OPS 2016).

Liiketoimintasuunnitelmassa määritetään strategiset painopistealueet, joiden mukaan tehdään toimintokohtainen A3 -suunnitelma, joka on yksi lean -työkaluista. Esimieheni yrityksen johtoryhmän jäsenenä ja konsernin operatiivisen johdon alaisena vastaa strategian jalkauttamisen suurista linjoista koskien kaikkia Orkla Suomen valmistavia tehtaita. Tämä tarkoittaa liiketoiminnan kasvuun tähtäävää, koko toimitusketjua koskevaa pitkän

aikavälin suunnittelua ja päätöksentekoa. Yksi lean -perusprosesseista on toiminnan jatkuva parantaminen, johon liittyy ongelmanratkaisu. Arkitoimintaa ohjaavat eri tasoiset standardit, joita kuvaan myöhemmin kappaleessa 2.3.4. Omassa roolissani teen vuosittain Turun tehtaan A3-suunnitelman ja vastaan tehtaan prosesseista, tavoitteista ja mittareista. Vastaan Orklan standardien mukaisesta toiminnasta ja toiminnan kehittämisestä sisältäen tehokkuuden ja tuottavuuden kehittämistoimia aikajänteellä, jolla toimintaa mitataan ulkoisilla mittareilla. Vastaan myös tehtaan palaverikäytännöistä ja vedän tuotannon toimintaa seuraavat rutiinipalaverit päivä-, viikko- ja kuukausitasolla. Teen päivittäisiä operatiivisia päätöksiä ja ongelmanratkaisua aikajänteellä, joka varmistaa lähitulevaisuuteen suuntautuvan toiminnan ennustettavuutta ja pysyvyyttä.

### 2.3.2 Tehdasorganisaatio

Turun tehdasorganisaatiossa työskentelevä vakituinen henkilöstömäärä on 52 henkilöä, joista työntekijöitä on 41 henkilöä ja toimihenkilöitä 11 henkilöä. Turun tehtaan tehdasorganisaatiossa on kolme johto- ja esimiestasoa kuten havainnollistettu harmaalla värillä kuviossa 4.

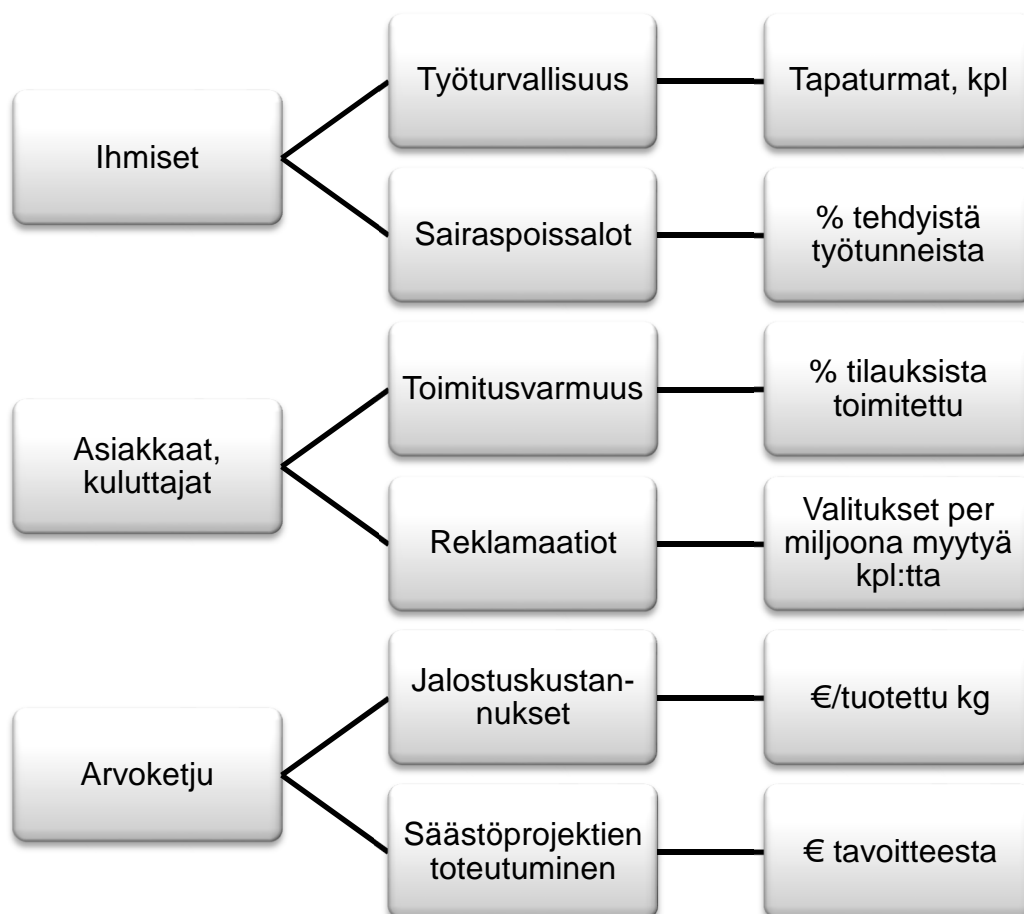


KUVIO 4. Turun tehtaan toimihenkilöorganisaatio ja esimiestasot

Käytännössä minulla on hyvä näkyvyys jokapäiväiseen työhön ja kaikki tuotannon esimiesroolissa toimivat raportoivat suoraan minulle. Toimihenkilötasolla henkilöstö on ollut melko pysyvää, mutta työntekijätasolla omat haasteensa osaamisen kehittämiseksi ja tiimityölle tuo tuotannon sesonkiluonteisuus, joka tarkoittaa, että kiireisimpinä aikoina tuotannon työntekijöistä joka kolmas on määräaikainen sesonkilainen. Sesonkilaisissa työvoiman vaihtuvuus on suurta.

### 2.3.3 Tehtaan toiminnan mittarit

Tehtaiden toiminnan konsernimittarit on esitetty kuviossa 5. Ne on kuvion mukaisesti linkitetty Orklan strategiaan pilareihin eli kuvion vasemmalla puolella oleviin lähtöneliöihin (ihmiset, asiakkaat/kuluttajat ja arvoketju).



KUVIO 5. Orklan tehtaiden strategiset ja operatiiviset konsernimittarit



Konsernimittareita seurataan kuukausitasolla. Päivittäisellä johtamisen tasolla tuotannossa seurataan tapaturmattomia päiviä, poikkeamia laadunhallintapisteissä ja valmistustoteumia per tuote. Nämä ovat kaikkien nähtävillä tuotannon palaveritauluilla. Vuorotason seuranta tapahtuu tuotantovauhteja (kpl/h), linjan häiriöminuutteja ja suunniteltuja pysäytyksiä (kuten välipesuja) vuorokohtaisesti kirjaten. Kestävän arvonmuodostuksen osalta Turun tehtaalla on korkea toimitusvarmuus ja hyvää kehitystä EHS (Environment, Health and Safety) -työssä ja laaduntuottokyvyssä. Tehtaan suurimpana operatiivisena haasteena on pitää jalostuskustannukset kurissa tuotantovolyymien laskiessa. Kannattavuus on ollut heikkoa jo muutaman vuoden ajan. Kiristynyt kilpailu on vaikuttanut kannattavuuden lisäksi myyntivolyymeihin ja tätä kautta myös tehtaan tuotantovolyymeihin laskevasti.

#### 2.3.4 Tehtaan toimintaa ohjaavat standardit

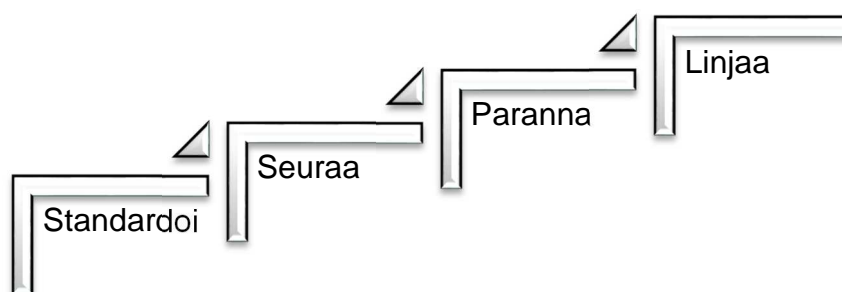
Standardoitu työnkulku, asiat kerralla oikein ja yksinkertaiset ja suorat prosessit vaativat tuekseen suunnittelua, rutiineita, hyvää ennakkointia ja kurinalaisia työmenetelmiä. Orkla -konsernissa toimivien tehtaiden toimintaa ohjaavat kolme kansainvälisen tason standardia, joiden myötä tehtaan toimintaan on rakentunut prosesseja ja toimintaa ohjaavaa systematiikkaa. Laaduntuottokykyä ohjaa laatu- ja tuoteturvallisuusstandardi (OFSS, Orkla Food Safety Standard), ympäristönsuojelu- ja työsuojeluasioita ohjaa ympäristö-, työterveys-, ja työturvallisuusstandardi (OEHSS, Orkla Environment, Health and Safety Standard). Sisäisiä standardeja vastaan tehdyissä auditoinneissa Turun tehdas on ollut sisäisesti kilpailukykyinen.

Turun tehtaalla valmistettavien tuotteiden kilpailukykytekijöitä ovat vahvat brändit, korkea laatu ja kategoriassaan kilpailukykyinen hinta. Hintakilpailukyky edellyttää valmistukselta sekä sisäistä että ulkoista kilpailukykyä, joten tuottavuus on valmistavalle tehtaalle tärkeä operatiivinen kilpailukykytekijä. Tuottavuuden parantamiseen pyrkivät omista lähtökohdistaan käsin kaikki standardit, mutta tuottavuutta ylläpitäviä

käytäntöjä kuvaa parhaiten lean -periaatteita mukaileva Orkla Production System (OPS). OPS tarjoaa tuottavuuden kehittämistä tukevia lean -työkaluja jatkuvan parantamisen prosessissa käytettäväksi.

### 2.3.5 Jatkuva parantaminen

Yksi lean -johtamisjärjestelmän ydinprosesseista on jatkuva parantaminen. Jatkuvan parantamisen nykytilan arvioimiseksi jaan lean -toiminnan portaat neljään kypsyystasoon (Panneman 2017) kuvion 6 mukaan.



KUVIO 6. Lean -toiminnan kypsyystason portaat (Panneman 2017, 80)

Oman arvioni mukaan toiminta Turun tehtaalla sijoittuu tällä hetkellä lähelle kakkostasoa. Tehtaalta löytyy toimintaohjeita ja työohjeita ja toimintaa seurataan erilaisin linjakontrolleihin. Jatkuvaan parantamiseen ja ongelmanratkaisuun tähtääviä toimenpiteitä sovitaan ja vastuutetaan tehtäväksi palaverirutiinien kautta, mutta lean -ongelmanratkaisutyökalujen käyttö ei ole systemaattista. Pannemanin esittämien ajatusten mukaisesti kolmannelle kypsyystasolle pääseminen edellyttäisi toimintatapojen jatkuvaa parantamista, johon systemaattisesti käytetään jatkuvan parantamisen työkaluja (Panneman 2017, 82). Pannemanin ja myös OPS:n suosituksena on aloittaa standardointi järjestystä ylläpitävistä 5S -projekteista ja SOP (Standard Operating Procedures) -työohjeiden selkeyttämisestä (Panneman 2017, 85; OPS 2016).

### 3 LEAN -JOHTAMISJÄRJESTELMÄ JA RAKENTEET

Tässä luvussa lean -toiminnasta eri lähteissä toistuneet tekijät on yhdistetty organisaatioiden suoriutumista tukeviin prosesseihin ja toiminnallisiin rakenteisiin. Luvussa avataan myös hankkeessa tutkimusmenetelmänä käytetyn kulttuurikyselyn taustalla olevia, Toyotan lean -kulttuurista mallinnettuja ulottuvuuksia ja tekijöitä, jotka on kuvattu organisaatiokulttuurikyselyn yhteydessä kuviossa 8.

#### 3.1 Lean – toiminta

Lean -toiminnassa toistuu kolme asiaa, jotka ovat asiakas, arvo ja hävikki. Lean -toiminnassa pyritään tuottamaan arvoa, josta asiakas on valmis maksamaan ja vähentämään asiakasarvoa tuottamatonta toimintaa eli hävikkiä. Asiakasarvo syntyy arvoa tuottavissa prosesseissa ja se tulee kääntää organisaation suoriutumista linjaaviksi tavoitteiksi ja toimintaa ohjaaviksi mittareiksi. Lean -johtamisjärjestelmää toteuttavan esimiehen on pyrittävä käytössään olevien roolien ja resurssien avulla johtamaan organisaation suoriutumista sille asetettuihin tavoitteisiin nähden. Tässä auttavat tulosten visualisointi ja ongelmien tekeminen mahdollisimman näkyväksi. Esimiehen tulisi valtaistaa tiimiään ja pyrkiä koko ajan kasvattamaan sen osaamista ja itseohjautuvuutta. Olennainen osa lean -toimintaa on jatkuvan parantamisen prosessi, joka pyrkii siirtämään ongelmien ratkaisua yhä alemmalle tasolle. (Excellence Opérationnelle 2014; Lean Lab 2016.) Lean -organisaatio pyrkii poistamaan toimintansa hävikkiä, mukautuu muuttuvaan kysyntään ja miettii miten omaa toimintaansa voisi jatkuvasti parantaa. Se on oppiva organisaatio, jolla on yhteinen missio ja visio ja jossa työskennellään yhteistyössä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (AL-Najem & Dhakal & Bennett 2012, 128.)

#### 3.2 Missio ja visio

Toyotan lean -kulttuurissa toimintaa ohjaavat missiosta johdettu, selkeä visio, selkeästi määritellyt roolit ja periaatteet, joiden avulla organisaatio

johdonmukaisesti työskentelee saavuttaakseen yrityksen tavoitteet. Yrityksen mission tulisi olla selvillä jokaisella yrityksen työntekijällä, jolloin tekemisen suunta on kaikille sama. Tähän tarvitaan johdon sitoutumista ja johtajuustaitoja. (AL-Najem & Dhakal & Bennett 2012, 128). Yrityksen missio, visio ja strategia määrittävät organisaation tekemisen suuntaa ja olemassaolon tarkoitusta. Visio on yhteisesti toivottava, innostava ja houkutteleva kuva, johon sitoutua. Oppivan organisaation johtamisessa hyödynnetään luovaa jännitettä, joka syntyy houkuttelevan vision ja olemassa olevan todellisuuden välille. Tämä jännite ei synny vain analysoimalla nykytilaa ja uskomalla, että ihmiset muuttavat toimintaansa sen perusteella, sillä pelkkä analyysi ei vielä synnytä houkuttelevaa visiota. Koska ihmiset lähtökohtaisesti vastustavat muutoksia, he tarvitsevat muutosvoimukseen nykyisyyttä houkuttelevamman vision eli kuvan tulevaisuudesta. Organisaation nykytilanteen huomioon ottaminen on kuitenkin tärkeää, sillä vallitsevasta todellisuudesta täysin irrallaan oleva visio johtaa ennemmin kynsisyyteen kuin muutosta tukevan jännitteen syntymiseen. (De Wit & Meyer 2014, 416.) Esimiehen tehtävänä on saada seuraajat vakuuttumaan ja osallistumaan visiosta todellisuutta tekeviin prosesseihin, joihin he myös itse osallistuvat (Haslam, Reicher & Platow 2012, 38).

Organisaatiot luovat strategioita asettaakseen suunnan, yhtenäistääkseen toimintaansa ja luodakseen yhteistä identiteettiä ja uskottavuutta (Suominen, Sipponen, Karkulehto & Hämäläinen 2009, 48-50). Strategiaa jalkautettaessa on keskeistä tunnistaa strategisesti tärkeät toimijat ja varmistaa heidän taitonsa ja motivaationsa. Heidät tulee tehdä tietoisiksi strategisesta roolistaan ja rohkaista ja tukea toimimaan strategisina vaikuttajina ja sanansaattajina. (Aaltonen & Ikävalko 2002, 7-8.) Strategiaprosessissa heille tulisi tarjota mahdollisuus pureskella strategian sisältöä omasta näkökulmastaan, sillä heidän ja erityisesti esimiehinä toimivien viestinnällinen tehtävä on kääntää strategiaa tiimien työhön (Suominen, Sipponen, Karkulehto & Hämäläinen 2009, 42). Strategian muuttuminen jokapäiväiseksi toiminnaksi edellyttää esimiehiltä muihin vaikuttamaan pyrkivää johtamista. Tätä esimiehet toteuttavat paitsi

viestimällä, niin myös toimimalla itse roolimallina ja palkitseamalla oikeasta toiminnasta. Näistä viestintä on kuitenkin tärkein, koska sen avulla voidaan muuttaa ihmisten käyttäytymistä keskittämällä heidän huomionsa, kykynsä ja osaamisensa tavoitteiden kannalta niihin olennaisiin asioihin, joista organisaation menestyminen on riippuvainen (De Wit & Meyer 2014, 551, 571-572; Osabiya 2015, 62.)

### 3.3 Tavoitteet

Organisaation tavoitteiden tulee olla johdonmukaisia, saavutettavissa olevia ja realistisia. Tavoitteiden tulee olla kaikkien tiedossa ja ymmärrettävät organisaation joka tasolla (AL-Najem & Dhakal & Bennett 2012, 128). Organisaation tavoitteet määrittävät mitä organisaatiolta odotetaan eli mitä sen työn tuloksena halutaan saada aikaan ja miten organisaatio suoriutuu. Hyvät tavoitteet sisältävät aikaelementin eli ilmaistut odotukset siitä, mihin mennessä tavoitteeseen tulee päästä. Tavoitteet tulee linjata ylemmän tason tavoitteisiin ja rajata riittävästi niin, että niiden saavuttamiseen tarvittavia toimia pystytään yksilöimään, mittaamaan ja vastuuttamaan. Muistisääntö tavoitteita mietittäessä on, että organisaatio ei pyri tavoitteisiin, ihmiset pyrkivät. (Mullins 2013, 503-504.) Tavoitteet muuttuvat toiminnaksi toimeenpanon taidoilla, jotka muodostuvat työvireen ylläpidosta ja tekemisen ja resurssien suuntaamisesta organisaation suoriutumisen kannalta oikeisiin asioihin (Parpei 2017).

Lean -organisaatioissa tavoitteiden määrittäminen on laajasta organisatorisesta tiedonkeruusta lähtevä kaksisuuntainen prosessi, johon tulisi liittyä myös suorituskykyä tukevan osaamisen rakentamisen ja ihmisten kehittämisen näkökulmat (Liker & Convis 2012, 134). Tätä selkeyttää A3 -malli, joka on yksisivuinen malli, jossa määritellään organisaation strategiset, kriittiset menestystekijät ja niille tavoitteet. Näitä tekijöitä vastaan analysoidaan nykyistä toimintaa, suoriutumista ja saavutettuja tuloksia ja tehdään perusteltu toimintasuunnitelma tulevalle vuodelle. A3 -mallin tarkoitus on tehdä ajatteluprosessista näkyvä. (Dennis 2009, 213.) Tuotantolähtöisesti toimivien organisaatioiden liiketoiminta- ja

kannattavuusstrategia on yleensä sidoksissa resurssien optimaaliseen hyödyntämiseen ja pohjautuu joko tuotantokapasiteetin käyttöasteen parantamiseen, toiminnan kustannusten pienentämiseen tai tuottavuuden parantamiseen (Lindroos & Lohivesi 2010, 88-89).

### 3.4 Mittaaminen

Suorituskyvyn johtamisen ydinkysymyksiä ovat mitä suoriutumisella organisaation toiminnassa tarkoitetaan, mikä on hyvää ja mikä huonoa suoriutumista ja miten sitä mitataan (Arnold, Randall, Patterson, Silvester, Robertson, Cooper, Burner, Swailes, Harris, Axtell, & Den Hartog 2010, 221). Toiminnan mittaamisen perusajatus on, että se mitä ei pystytä mittaamaan, ei pystytä myöskään parantamaan. Delta -malli on yksi lähteestä (Lindroos & Lohivesi 2010) löytynyt mittaamisen malli, jossa strategian toteutumista seurataan kolmella tasolla eli strategisten päämäärien, strategiaa toteuttavien prosessien ja suorituskyvyn ajureiden tasolla. Strategisilla päämäärillä pyritään tukemaan kilpailuaseman säilymistä ja siksi ne koskevat koko organisaatiota. Prosessimittarit kertovat miten strategisten päämäärien avulla valitut sisäiset prosessit suoriutuvat ja etenevät kohti näitä valittuja päämääriä. Prosessimittarit ovat konkreettisempia ja tuotannollisessa toiminnassa usein operatiivisen erinomaisuuden mittareita, kuten laaduntuottokyky ja tuottavuus. Ajurimittareilla pyritään mittaamaan niitä konkreettisia tekijöitä, jotka tätä haluttua lisäarvoa tuottavat ja suorituskyvyn kehittymistä käytännössä ajavat. (Lindroos & Lohivesi 2010, 205-208.) Lean -johtamisjärjestelmässä mittareiden tulisi pyrkiä edistämään tiimityötä ja oman työn johtamista visualisoimalla tuloksia niin, että ne synnyttävät organisaation jäsenissä tilivelvollisuutta (Liker & Convis 2012, 10, 28).

Hyvin rakennettu, riittävän tarkasti ja konkreettisesti määritelty ja loogisesti ylhäältä alas jalkautettu mittaristo lähtee organisaation kriittisistä menestystekijöistä (CSF, critical success factors), jotka ratkaisevat karkealla tasolla seurantaan tarvittavien mittareiden määrän. Mittaaminen tuottaa tietoa, joka on osa strategista viestintää, sillä mittaamalla

korostetaan organisaatiolle tärkeitä asioita ja ohjataan päätöksentekoa. Mitä olennaisempaa toiminnasta saatava tieto on, sitä helpompaa, johdonmukaisempaa ja selkeämpää on tiedon käyttö organisaation päätöksenteossa. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 195-196.) Tiedon tulisi olla helposti käytettävissä ja saatavilla sellaisessa muodossa, että ihmiset pystyvät sen avulla itse tekemään johtopäätöksiä ja johtamaan omaa tekemistään. Näin he pystyvät itseohjautumaan ilman suoraa määräysvaltaa, tekeminen tukee strategiaa ja organisaatiossa puhe kohtaa teot. (De Vaal 2007, 7.) Leanissa tämä on ilmaistu siten, että johtamisen tehtävä on tuottaa lisää (itsensä) johtajia (Liker & Convis 2012, 77).

### 3.5 Organisaatorakenteet

Organisatoristen rakenteiden ja strategian välillä on yhteys ja siksi niitä tulisi aina arvioida yhdessä. Rakenteet ohjaavat ihmisten välistä työnjakoa ja suuntaavat heidän toimiaan kohti tavoitteita, sillä ne määrittelevät tehtävät ja vastuut, ammatilliset roolit ja niiden yhteyden toisiinsa. Rakenteiden tarve kasvaa aina organisaation koon kasvaessa. Organisaation suoriutuminen sille asetettuihin tavoitteisiin nähden kertoo sen olemassa olevien rakenteiden suoriutumisesta. Tavoitteiden eli sen mitä rakenteilla halutaan saavuttaa, tulee kuitenkin olla ensin selkeästi määritelty, ennen kuin rakenteita voi arvioida ja vertailla. (Mullins 2013, 508-509.)

Tehokkaassa organisaatorakenteessa ihmisten aika kuluu tuloksen kannalta merkityksellisten asioiden hoitamiseen eikä hierarkian ylläpitämiseen ja raportoimiseen. Organisaatorakenteiden tulisi heijastaa strategisia valintoja ja korostaa sitä millä on yritykselle arvoa ja merkitystä. Se edellyttää, että resurssit, roolit, yhtymäkohdat ja yhteistyö on linkitetty yrityksen arvoihin, strategiaan ja kilpailuetuihin. Hyvin mietityt organisaatorakenteet auttavat yrityksiä saavuttamaan strategiset tavoitteensa (Bhalla, Caye, Dyer, Dymond, Morieux & Orklander 2011, 6.), mutta eivät yksinään vielä takaa hyvää suoriutumista. Sen sijaan huonot rakenteet tekevät hyvän suoriutumisen mahdottomaksi, vaikka organisaatiota johtaisi miten kyvykkäät yksilöt tahansa. Hyvien rakenteiden

lisäksi on tärkeä ymmärtää organisaation ydin ja sisin; Mitä se on ja mihin sen toiminta on juurtunut, koska ne arvot ja ihmisten tavat toimia organisaatio heijastaa työyhteisöön ja sitä ympäröivään yhteiskuntaan. (Mullins 2013, 510.)

### 3.6 Roolit

Rooli on organisaation rakenteisiin ja toiminnalliseen asemaan sidoksissa oleva odotusten ja oletetun käyttäytymisen malli. Rooli on tärkeä tekijä ihmisten ryhmäkäyttäytymiseen liittyvien odotusten määrittelemisessä ja käyttäytymisen säätelyssä. Roolin mukaiseen suoriutumiseen vaikuttaa tilannesidonnaisia tekijöitä, kuten työtehtäviin liittyviä vaatimuksia ja henkilökohtaisia tekijöitä, kuten asenteita ja arvoja. Roolien ja niitä kantavien yksilöiden välillä voi myös ilmetä työssä suoriutumista hankaloittavia rooliristiriitoja. (Mullins 2013, 320.) Selkeästi määritellyt roolit auttavat ihmisiä ymmärtämään mitä heiltä töissä odotetaan ja missä heidän päätöksentekovaltuutensa rajat kulkevat. Selkeästi määritellyt roolit nopeuttavat päätöksentekoa poistamalla tulkinnanvaraisuutta, nostaan näin organisaation suoriutumispotentiaalia ja parantaen sitoutumista. Roolikuvauksissa kuvataan työn vaatimukset, jonka jälkeen rooli täytetään siihen parhaiten soveltuvilla henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja osaamisella. Roolin muuttuessa on myös henkilön soveltuvuutta roolin mukaiseen työhön arvioitava uudelleen. (Bhalla, Caye, Dyer, ym. 2011, 7.)

Rooleihin sidottu riittävä osaaminen ja asenne työhön on työtehtävien delegointiin liittyvän luottamuksen lähtökohta (Ristikangas & Ristikangas 2010, 177). Yrityksen pitkäjänteisen menestymisen kannalta kriittiset roolit ja osaaminen tulisi olla tarkkaan määritelty ja hyvässä hoidossa. Kriittisistä rooleista ja niissä työskentelevistä ihmisistä huolehtiminen on paljon laajempi käsite kuin yrityksissä yleisesti ymmärretään. Se ei koske vain ihmisiä, jotka ovat matkalla johtajiksi vaan myös ihmisiä, jotka eivät välttämättä koskaan tule toimimaan johtavissa asemissa, mutta edustavat vahvasti yrityksen tulevaisuuden kilpailukykyä edistäviä asioita ja arvoja. (Bhalla, Caye, Dyer, ym. 2011, 8.)



Organisaation toimintaa ohjaavien esimiesten ja tiimivastaavien olennainen rooli on varmistaa, että tiimien jokapäiväinen toiminta tukee organisaation strategisia tavoitteita. Tähän tarvitaan itsensä näkyväksi tekemistä, läsnäoloa ja vuorovaikutusta ja siksi esimiesten ja tiimivastaavien tulee liikkua päivittäin tiiminsä keskuudessa, seurata halutun toiminnan toteutumista, valmentaa ja tukea ihmisiä ongelmanratkaisussa. (Colotla, Keenan & Spindelndreier 2015, 6-7.) Seurannalla esimies varmistaa, että yhteisessä suunnassa ja suunnitelmissa pysytään, sillä toimeenpanotaitojen kehittymistä estää, jos suunnitelmissa ei pysytä tai jatkuvasti priorisoidaan muita, ehkä mielenkiintoisempia tehtäviä tärkeämpien tehtävien kustannuksella (Parpei 2017).

### 3.7 Osallistaminen ja valtaistaminen

Osallistamisen on todettu olevan yksi kriittisimmistä tekijöistä lean - kulttuurin saavuttamiseksi. Osallistamisen kautta luodaan omistajuutta ja kasvatetaan vastuullisuutta omaan työhön. Tähän tarvitaan ihmisten valtaistamista ja kouluttamista. (AL-Najem & Dhakal & Bennett 2012, 129.) Valtaistamalla pyritään sellaisen työympäristön luomiseen, jossa työntekijät voivat ottaa vastuuta omista toimistaan. Tällaisessa ympäristössä heillä on riittävästi riippumattomuutta ja valtaa tehdä päätöksiä, mutta he ovat myös tietoisia päätöksensä seurauksiin liittyvistä vastuista. (Bhalla, Caye, Dyer, ym. 2011, 6.) Organisaatiot, jotka pyrkivät ottamaan työntekijät mukaan päätöksentekoon, arvostavat ihmispääomaa ja pitävät perusolettamuksena, että jokaisella työntekijällä on annettavaa ja osaamista kehittää omaa työtään, voivat kehittyä kohti valtaistavaa organisaatiokulttuuria. Työntekijöillä, jotka kokevat, että heidät on valtaistettu toimimaan itsenäisesti kykyihinsä luottaen, on havaittu myös korkeampaa suoriutumiskykyä. (Sigler & Pearson 2000, 28.) Tunteen oman työn hallinnasta on todettu vähentävän myös työssä koetun stressin kokemusta (Mullins 2013, 651). Työn hallinnan tunteen syntymistä tukee, kun ihmiset kokevat, että heidät on koulutettu tehtäviinsä ja että heillä on työnsä tekemiseen tarvittavat resurssit. Resurssit tarkoittavat siis kaikkea sitä mitä

työn suorittamisen tarvitaan eli tietoa, taitoa, kykyjä ja työkaluja. (Arnold, Randall, ym. 2010, 455, 458.) Osallistavat johtamistyyliä tukevat työntekijöiden tunnetta siitä, että he tekevät työtä itselleen, eivät jollekin toiselle. Myös esimiehen odotetaan osallistuvan ryhmän toimintaan, ei jäävän etäiseksi ja erilleen, koska ulkopuolelle jättäytyvät, autoritaariset johtamiskäytännöt eivät vetoa ryhmän yhteisiin tavoitteisiin ja etuun. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 114-115.)

### 3.8 Tiimityö ja ryhmät

Rakenteiden ohentamisen myötä tarvitaan laajempia johtamisvastuita ja hajautetumpaa päätöksentekoa. Ihmisten suoriutuminen ryhmässä on lähestulkoon yhtä tärkeää kuin heidän suoriutumisensa yksilöinä. (Mullins 2013, 325.) Yleisesti ottaen ryhmässä muodostunut päätös tukee toimeenpanoa, sillä ihmiset kokevat suurempaa osallisuutta saadessaan osallistua päätöksentekoon. Ryhmän päätöksentekokyvyn ratkaisee ryhmän jäsenten pätevyys, riittävän hyvin määritelty tavoite ja siihen sitoutuminen sekä ryhmän ulkopuolelta saatu tuki ja tunnustus. Sosiaalisen kontekstin monimuotoisuudesta johtuen myös ryhmässä tarvitaan sen toimintaa ohjaavia rooleja ja vastuita. Ne auttavat tilanteessa, jossa ryhmän yhtenäisyyttä ja toimintakykyä koetellaan asioiden alkaessa mennä pieleen. (Arnold, Randall, ym. 2010, 501-502, 504-505.)

Toyotalla pyritään yhtenäisyyteen ja toimivan yhteistyön juurruttamiseen. Ihmisiä eri osastoilta kannustetaan tekemään töitä yhdessä, yhteisen näkemyksen saavuttamiseksi. Organisaation yhtenäisyyden arvioimiseksi on tärkeä säännöllisesti arvioida ihmisten välisen yhteistyön tilaa ja osastojen välisiä, sisäisiä suhteita. Yhtenäiset organisaatiot pystyvät ratkomaan ongelmia ja käsittelemään ristiriitoja ja kritiikkiä niin, että eri näkökulmat ratkaistaan yhdessä, yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (AL-Najem & Dhakal & Bennett 2012, 129.) Lean -periaatteiden mukaan yksilöllinen menestys voi toteutua vain menestyvässä tiimissä ja siksi yksilöiden henkilökohtainen kasvu ja työhön liittyvät kannustimet tulisi kytkeä ryhmän menestymistä tukevan käyttäytymisen vahvistumiseen

(Liker & Convis 2012, 32-33). Johtamisen tehtävä on pitää yllä haluttua suuntaa ja toimintatapoja, seurata tiimien kehittymistä ja tarjota tarvittavaa tukea ja apua. Tiimien kestävästä suoriutumisesta ongelmanratkaisussa tukee, kun sitä haastetaan säännöllisin väliajoin esimerkiksi vaihtamalla tiimin jäseniä. (Mullins 2013, 359.)

### 3.9 Organisaation mukautumiskyky

Organisaation mukautumiskyky on sen ketteryyttä tulkita ja kääntää toimintaympäristössä esiintyvää tietoa muutoksiksi, jotka kasvattavat organisaation tulevaisuuden selviytymisen, kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksia. Mukautumiskykyinen organisaatio on muutoksiin mukautuva, oppiva organisaatio, jolle asiakkaat ovat etusijalla. Asiakkaiden tarpeisiin ja markkinoiden muuttuvaan kysyntään vastaaminen edellyttää organisaation toimintaympäristötietoisuuden kasvattamista ja asiakkaiden ja toimittajien ottamista mukaan kehitystyöhön. Mukautumiskykyä edistävät läheiset suhteet asiakkaisiin ja toimittajiin. (AL-Najem & Dhakal & Bennett 2012, 128-129.)

Organisaatioiden rutiineissa ja verkostoissa syntyy monenlaista tietoa, joka pitäisi jatkuvan parantamisen prosessissa saada muuttumaan toimintaa kehittäväksi tekemiseksi. Tieto on sekoitus informaatiota, kokemuksia, arvoja ja oivalluksia ja esiintyy organisaatiossa sekä piilevänä että havaittavana tietona (Sydänmaanlakka 2009, 67). Yritykset, jotka pystyvät tuottamaan ja hyödyntämään tietoa tehokkaammin kuin kilpailijat, ovat uuden aikakauden edunsaajia. Yritysten tulisi tiedostaa kilpailukykytekijänsä ja ylläpitää niitä jatkuvan parantamisen prosessissa, hyödyntäen sekä piilevää että havaittavaa tietoa. Tärkeimmät keinot tämän toteuttamiseksi on pyrkiä jakamaan tietoa mahdollisimman laajasti ja oppimaan myös muiden kokemuksista. (Pisano 2015; Mullins 2013, 186.) Neljännen tason lean -organisaatio (kuviossa 6) osaa linjata jatkuvan parantamisensa sen kilpailukykyä ylläpitäviin strategisiin tavoitteisiin ja ymmärtää parantamistoimiensa vaikutuksen niihin. Jos esimerkiksi toiminnan sisäisiä arviointeja tehdään vain sen takia, että yritys tai esimies

käskee, ei olla vielä ymmärretty niiden tarkoitusta toimia jatkuvan parantamisen työkaluna ja organisaation nostovoimana seuraavalle tasolle. (Panneman 2017, 81-83.)

### 3.10 Osaaminen ja oppiva organisaatio

Organisaation osaamistarpeiden selvittämisen lähtökohtia voivat olla sen toiminnan kriittiset menestystekijät, asiakkaiden tarpeet ja odotukset, toimintaympäristön ja toimintatapojen muutokset sekä strategiset tavoitteet. Osaamistarpeita voidaan tarkastella myös eri aikajaksoilla. Niitä voivat olla nykyisen toiminnan tai kilpailukyvyn parantamisen edellyttämä osaaminen, strategian edellyttämä osaaminen ja pidemmän aikavälin tuomien haasteiden edellyttämä osaaminen. Strategialähtöinen osaamistarvekartoitus on yksi tapa saada organisaatio itse pohtimaan toimintaa ja asioita, jotka ovat tulevaisuuden kannalta tärkeitä. Samalla se toimii viestinnällisenä tukena auttaen jokaista ymmärtämään strategiaa käytännössä ja luomaan siitä omaa näkemystä. (Ojala 2008, 108-109.)

Oppivan organisaation syntymistä tukee paitsi yksilöiden oppimista tukevat toimet, kuten oppimisen ajallinen mahdollistaminen, niin myös oppimismyönteinen yrityskulttuuri. Sille on tyypillistä avoin, positiivinen luottamuksen ilmapiiri, joka innostaa ja herättää uteliaisuutta, mutta sallii rakentavaa kritiikkiä. Erilaisia näkemyksiä arvostetaan, virheet nähdään oppimismahdollisuutena ja koko työyhteisöä kannustetaan osallistumaan ongelmanratkaisuun eli esittämään ideoita ja parannusehdotuksia. Kehittämiseen sitoutuminen paranee, kun organisaatiossa on yhteinen ymmärrys siitä, että tietty asia on tärkeä ja sen parantaminen tuloksen kannalta merkittävää. (Ojala 2008, 278-279.)

Lean -toimintaa ohjaa jatkuva pyrkimys täydellisyyteen. Kun työhönsä hyvin koulutetut ihmiset varustetaan hyvin toimivilla työvälineillä, he pystyvät standardoituja toimintatapoja noudattaen ja jatkuvan parantamisen työkaluja käyttäen pyrkimään kohti suurempaa toiminnallista erinomaisuutta (Liker & Convis 2012, 81). Organisaatioissa iso osa toiminnallisesta

hävikistä on sidoksissa ihmisten toimintatapoihin ja siksi ihmisiä tulisi kannustaa yhtenäisen toimintakulttuurin luomiseen ja jatkuvaan parantamiseen kannustamalla heitä keksimään uusia ratkaisuja tavoitteisiin pääsemiseksi ja oppimaan virheistään. Osallistuvasta organisaatiosta tulee näin myös oppiva organisaatio. (AL-Najem & Dhakal & Bennett 2012, 120, 129).

### 3.11 Ongelmanratkaisu

Yksi Lean -periaatteista on pysäyttää tuotanto ongelmatapauksissa ja ratkaista ongelma niin, että tehdään kerralla oikein. Standardoidut toimintatavat ja visualisoidut prosessit, joissa ongelmat ja virheet on tehty helposti havaittaviksi, ovat lähtökohta ongelmanratkaisulle ja jatkuvalle parantamiselle. Ei voi sanoa kehittäneensä jotain, ellei tiedä mistä aloitti ja mihin päätyi. Standardoitujen prosessien ja toimintatapojen kautta ihmiset tietävät mitä heiltä odotetaan ja he pystyvät sitoutumaan niihin. (Lean Lab 2016.) Yleisellä tasolla tiimien pitäisi pystyä itsenäisesti ratkaisemaan työtehtäviin ja rutiineihin liittyviä ongelmia. Terveissä organisaatioissa ja vahvoissa tiimeissä ongelmien seuraukset kohdataan heti ja ongelmat pyritään ratkaisemaan tasolla, jossa seuraukset näkyvät ja tuntuvat. Jos pelkästään esimiehet muuttuvat ongelmanratkaisijoiksi, he eivät ole sisäistäneet esimiesrooliaan oikein. Esimiesroolissa on tärkeä rakentaa tiimejä, jotka ratkaisevat ongelmia, ei ratkaista niitä tiimien puolesta. Joka kerta kun esimies ratkoo tiimin ongelmia, hän kasvattaa tiimin avuttomuutta ja ajautuu itse sivuraiteelle omista, tärkeistä prioriteeteistaan. (Grenny 2017.)

PDCA -sykli, joka tunnetaan myös nimellä Demingin laatuympyrä, on tunnettu jatkuvan parantamisen malli, jonka tarkoituksena on ohjata organisaatioita suunnittelemaan (Plan) korjaavia toimenpiteitä, toteuttamaan suunnitellut toimenpiteet (Do), tarkastelemaan toimenpiteiden onnistumista suunnitelmaan nähden ja oppimaan lopputuloksesta (Check) siten, että saadaan joko uusi suunnitelma tai uusi, parempi tapa tehdä töitä (Act). Jos tulokset vastaavat suunniteltuja odotuksia, tulisi toimintaa yrittää

standardoida. Jos taas tulokset eivät vastaa suunniteltuja odotuksia, tarvitaan uusi PDCA -kierros. (Johnsson, 2002.) PDCA -sykli ei kuitenkaan ole kertatyökalu vaan se tulisi nähdä spiraalina, päättymättömänä prosessina, jossa jokaisen ympyrän kierroksen jälkeen ollaan kierroksen lähempänä tavoitetta. Kehittämisen osittaminen sykleihin, ympyrän kierrokseen, perustuu jatkuvan oppimisen ajatukseen, jossa informaatio ja omat tietomme kehittyvät koko ajan spiraalin aikana. Malliin kuuluu reflektiivisyys, arviointi ja vuorovaikutus, jossa henkilö aktiivisesti tarkastelee ja käsittelee aiempia kokemuksiaan tai tietoaan voidakseen rakentaa uutta tietoa tai uusia näkökulmia. (Toikko & Rantanen 2009, 64.)

Oikean ongelman löytäminen on ongelmanratkaisun kriittisin vaihe. Siksi suunnitteluvaiheeseen tulisi panostaa ja se tulisi aloittaa määrittelemällä ongelma suhteessa ihannetilaan, rajaamalla ja jakamalla ongelmaa siten, että sille pystytään määrittämään juurisyy. Tämän juurisyyn avulla asetetaan tavoite ja valitaan ratkaisu eri vaihtoehdoista. (Liker & Convis 2012, 84.) Ongelmanratkaisutyökalujen tarkoitus on pyrkiä ohjaamaan ajattelua siten, että ratkaistava ongelma konkretisoituu. Niillä pyritään muuttamaan epämääräinen huoli ongelmanratkaisun tavoitteeksi ja konkreettisesti korjattavaksi kohteeksi. Tähän tarkoitukseen lean tarjoaa useita työkaluja, joiden avulla kartoitetaan ongelmaan vaikuttavia tekijöitä. Työkalut toimivat tehokkaina opetuksellisina ja viestinnällisinä elementteinä, sillä ne auttavat tunnistamaan kauseliteetteja eli syy-seuraussuhteita. (Dennis 2009, 72, 168-169.) Esimiesten tulisi pyrkiä menemään ongelmapaikalle ymmärtääkseen tilannetta ja tukemaan tiimiä ongelmanratkaisussa. Paikalle menemällä esimies viestii luottamusta tiimityöhön. Tästä käytetään yleisesti myös termiä Go and See. (Lean Lab 2016.)

## 4 ORGANISAATION SUORIUTUMINEN JA KOKEMUKSELLISUUS

Tässä luvussa organisaation suoriutumista käsitellään ihmisten ja ihmisyyden vaikutuksen näkökulmasta. Hyvin suoriutuviissa organisaatioissa pyritään suoriutumista tukevien prosessien ja rakenteiden lisäksi ymmärtämään organisaatioelämään liittyvää epärationaalisuutta ja tulkinnallisuutta ja johtamaan ihmisiä niin, että heidän toimintansa tukee strategiaa ja heidät saadaan sitoutumaan yhteisiin päämääriin.

### 4.1 Hyvin suoriutuvan organisaation toiminta

Hyvin suoriutuvassa organisaatiossa pystytään aistimaan ihmisistä välittyvä hyvä energia. Ihmisistä välittyy luottamus organisaation arvoihin, strategiaan ja muutoksenhallintakykyyn. He ymmärtävät mitä heiltä odotetaan ja he ovat myös tietoisia siitä, miten heidän oma työnsä vaikuttaa yrityksen ja organisaation onnistumiseen. Heidät on valtaistettu toimimaan itsevarmasti ja kykyihinsä luottaen. Boston Consulting Group (BCG) :n vuonna 2011 tekemän tutkimuksen mukaan hyvin suoriutuvia organisaatioita yhdistää viisi tekijää, jotka ovat linjakas, tuloksia tuottava johtajuus, strategian toteutumista tukevat organisaatorakenteet ja henkilöstöstrategia sekä muutoksiin sopeutuva ja tavoitteisiin pyrkivä organisaatiokulttuuri (Bhalla, Caye, Dyer, ym. 2011, 3-4).

De Vaal (2007, 4) määritteli artikkelissaan hyvin suoriutuvan organisaation tekevän pitkäjänteistä tulosta sopeutumalla muutoksiin nopeasti, rakentamalla yhtenäistä ja linjakasta johtamisjärjestelmää, parantamalla jatkuvasti ydinosaamistaan ja kohtelemalla ihmisiä kuin suurinta pääomaansa. Ihmiset ovat organisaation tärkein voimavara, mutta myös haastavin. Ihmiset ovat yksilöitä, jotka tuovat omat näkökulmansa, arvonsa ja piirteensä organisaatioon, mutta hyvin johdettuina he luovat tekemiseen merkittävää lisäarvoa (Osabiya 2015, 62). Houkutteleva visio, joka puhuttelee ihmisten arvoja ja antaa työlle merkitystä, toimii voimakkaana motivaatiotekijänä, yhdistäen ja linjaten organisaation ponnisteluita. Viestinnän avulla esimies luo yhteistä todellisuutta, antaa toiminnalle

tarkoituksen, juurruttaa arvoja, lisää tunteita kuten arvostusta, luottamusta, optimistisuutta ja uskoa tulevaisuuteen. (Arnold, Randall, ym. 2010, 569.)

#### 4.2 Tulkinnallinen strategia

Perinteinen strategia-ajattelu nähdään usein kaukaa ohjattuna, suunnitelmallisena ja mekaanisena. Tämä suunnitelmallisuuden harha vaikeuttaa strategian toiminnallistamista, koska se nojaa vahvasti rationaalisuuteen ja ohittaa organisaatioelämään ja ihmisiin liittyvän epärationaalisuuden, tulkintojen monimuotoisuuden ja kokemukselliset tekijät. Perinteisen strategia-ajattelun rinnalle on noussut strategian tulkinnallisuus, joka tarkoittaa sitä toteuttavien ihmisten kokemusmaailman ymmärtämistä ja tulkitsemista, sillä strategia muuttuu todeksi vasta ihmisten kokemuksissa (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 67, 225). Tulkinnallinen strategia ei ole vain ylimmän johdon tekemä ja näkemä suunnitelma vaan todellisuutta sosiaalisesti rakentava viitekehys, joka auttaa organisaation jäseniä ymmärtämään, suhteuttamaan ja tulkitsemaan ympäristöönsä ja sen tapahtumia. Esimiehen strategiavaikuttaminen on pyrkimystä vaikuttaa tähän tulkintaprosessiin oman tiiminsä osalta. (Suominen, Sipponen, Karkulehto & Hämäläinen 2009, 33, 55.) Ihmiset pyrkivät luonnostaan hakemaan jaettua ymmärrystä ja järkeilyä toiminnalleen. Hiljaisen järkeilyn monilukuisuuden kanavoimiseksi yhteisten tavoitteiden mukaiseen toimintaan, on esimiesten viestinnällä ja vuorovaikutuksella tärkeä, kokoava rooli. (Heritage & Clayman 2010, 9,11.)

Tulkinnallisessa strategiakäsityksessä strategiaa käsitellään tarinana tai kertomuksena, kielellisesti rakentuvana sosiaalisena rakenteena, joka on olemassa vain sellaisena kuin siitä puhutaan ja kirjoitetaan. (Suominen, Sipponen, Karkulehto & Hämäläinen 2009, 32.) Tarinat kokoavat tunteet ja tapahtumat yhteen. Empatiakyvyn ansiosta ihminen pystyy tarinan avulla ymmärtämään toisen ihmisen kokemuksen ja samaistumaan siihen. Tarina toimii näin välineenä, joka tekee kokemukset ja tunteet näkyviksi. Se yhdistää ja luo yhteistä ymmärrystä siitä mitä olemme tekemässä ja keitä me olemme. Näin tarina vahvistaa ryhmän identiteettiä. Hyvä tarina herättää



utelaisuuden, koskettaa tunteita ja vahvistaa yhtenäisyyden tunnetta. (Fineman 2000, 55-58.)

#### 4.3 Tavoitteiden merkityksellisyys

Tavoitteilla on kaksijakoinen luonne eli virallisesti ilmaistu tavoite ja sen henkilökohtainen merkitys eli sisäinen syy miksi tavoitteeseen kannattaa pyrkiä. Jos nämä vetävät eri suuntiin, alkaa organisaation toiminta ja suoriutuminen kärsiä. (Mullins 2013, 505-506). Työn mielekkyys tulee työtehtäviin liittyvästä henkilökohtaisesta merkityksellisyydestä (Ristikangas & Ristikangas 2010, 15). Henkilökohtainen merkityksellisyys vaikuttaa siihen, kuinka johdonmukaisesti ja sitkeästi ihminen hänelle asetettuihin tavoitteisiin pyrkii (Parpei 2017). Ihmisten sitoutumista organisaatioon vahvistavat päätöksenteon ennakoitavuus ja selkeys, johdon esimerkillisyys, selkeät strategiset tavoitteet ja näihin liittyvät, eettisesti ankkuroidut arvot ja toimintamallit. Sitoutunut yksilö kokee, että työllä on hänelle merkitystä ja yhteisö sen arvoinen, että sen hyväksi kannattaa ponnistella ja että tämä ponnistelu voi välillä väsyttää ja kuluttaa. (Ambrosius, Tikkanen & Kietäväinen 2009, 78.)

Tavoitteiden ja niihin liittyvien odotusten sisäistäminen on organisoidun toiminnan perusta. Ihmiset voimaantuvat tunteesta, että he tietävät mitä heiltä työssä odotetaan ja tuntevat, että heillä on mahdollisuus selvittää näistä odotuksista. Odotuksista keskusteleminen edellyttää esimieheltä kaksisuuntaista vuorovaikutusta, paneutumista johdettaviensa ominaisuuksiin ja osaamiseen sekä läsnäoloa heidän arjessaan. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 62-63.) Yksi Lean -johtamisjärjestelmää toteuttavan esimiehen perustaidoista on organisaation työn aktiivinen ja ennakkoluuloton tarkkailu ja kuuntelu (Liker & Convis 2012, 46). Sukupolvisiirtymän myötä työmarkkinoille tulevan Y-sukupolven edustajat ovat tutkimusten mukaan arvoiltaan heterogeenisempiä ja odottavat työelämältä aikaisempaa enemmän vuorovaikutteisuutta, palautetta, reilua kohtelua ja molemminpuolista joustavuutta (Alasoini 2014, 28).

#### 4.4 Motivaatio

Motivaatiota voidaan kuvata yksilön käyttäytymistä ajavaksi voimaksi hänen yrittäessään saavuttaa tavoitteita tai täyttää joko sisäisiä tai ulkoisia tarpeita ja odotuksia. Suoriutuminen on yhdistelmä kykyjä ja motivaatiota. (Osabiya 2015, 63.) Käytetyimmät ja tunnetuimmat motivaatioteoriat ovat Maslowin ja Alderferin tarvehierarkiat, jotka perustuvat ihmisen fysiologisiin, sosiaalisiin ja itsensä toteuttamisen perustarpeisiin. Näiden lisäksi työmotivaatiota käsitellään usein Herzbergin kaksisuuntaisen teorian kautta, joka perustuu työssä esiintyviin tyytymättömyys- ja tyytyväisyystekijöihin. Näistä tyytymättömyystekijät liittyvät Maslowin alempiin perustarpeisiin (fyysinen hyvinvointi, vakaumus ja turvallisuus), jotka alentavat motivaatiota, jos ne eivät ole kunnossa. Tällaisia ovat nk. työn hygienia-tekijät kuten palkka, työpaikan turvallisuus/varmuus ja työolosuhteet. Tyytyväisyystekijät liittyvät Maslowin ylempiin perustarpeisiin (yhteenkuuluvuus, itsearvostus ja henkilökohtainen kasvu) ja ne nostavat suoritustasoa vetoamalla työn tunteelliseen ja kokemukselliseen puoleen. Näitä ovat esimerkiksi kehittymismahdollisuudet, työstä saatu tunnustus ja tunne suoriutumisesta, joihin kaikkiin esimies pystyy vaikuttamaan. Onkin esitetty, että puolet motivaatiosta tulee yksilöllisistä ominaisuuksista ja puolet työn sisällöstä ja työympäristöstä ja siellä etenkin esimiestyön laadusta. (Mullins 2013, 255, 257-258.) Motivaation tai puhekielessä esiintyvän työvireen ylläpidon tärkeimmät osatekijät liittyvät työssä esiintyvien tunnetilojen ja sosiaalisen aktiivisuuden sääntelyyn. Sosiaalisen aktiivisuuden sääntely on yksi tärkeimpiä työvireen ylläpitäjiä ja siksi sen hyödyntämisen tulee olla tietoista ja tavoitteellisesta. Positiiviset tunnetilat ovat tärkeitä työvireen ja tuloksellisuuden säilyttämisessä, sillä negatiiviset tunnetilat vääristävät tiedon prosessointia ja lisäävät todennäköisyyttä työskentelyn keskeyttämiseen. (Parppei 2017.)

#### 4.5 Tunteet

Tunteilla on strategian toiminnallistamisessa iso merkitys, sillä ne vaikuttavat kokemukseen työn merkityksestä. Järkeen vetoaminen auttaa

kyllä ihmisiä ymmärtämään muutoksen syytä ja suuntaa, mutta vasta innostus ruokkii ihmisten motivaatiota ja oma-aloitteisuutta (De Wit & Meyer 2014, 416). Seuraajien tunteisiin vaikuttamiseen, organisaatiossa esiintyvien tunteiden ymmärtämiseen ja niiden tehokkaaseen soveltamiseen ihmisenergian lähteenä esimies tarvitsee emotionaalista älykkyyttä eli tunneälyä. Tunneäly on kykyä aistia, ymmärtää ja käyttää tunteiden voimaa energian, sosiaalisen yhdistymisen ja vaikuttamisen lähteenä. Tunneälykäs esimies pystyy tulkitsemaan ja hallitsemaan omia sisäisiä tunnetilojaan, ilmentämään valikoiden omia tunteitaan ja tarvittaessa alistamaan niitä organisaationsa hyväksi toimiessaan. (Fineman 2000, 103, 110.) Esimiehen omien tunteiden tunnistaminen on alku toisten tunteiden ja kokemusten huomioimiseen, sillä tunnetietoisuuden myötä taipumus siirtää omia tunteita toisiin vähenee (Ristikangas & Ristikangas 2010, 53).

Organisaatiossa esiintyvillä tunteilla ilmaistaan etiikan ja moraalin rajoja ja selkeytetään ihmisten välisiä sitoumuksia. Rationaalinen johtajuuskäsitys on tavoitteiden asettamista, ongelmien määrittelyä ja ratkaisujen hakemista. Tämän käsityksen mukaan esimies ajattelee, analysoi, kiihkottomasti järjestelee ja priorisoi tietoa. Kun kuvaan yhdistetään tunteet, astuu kuvaan jännitystä, epävarmuuksia ja mieltymyksiä. Tunteet saavat ihmiset toimimaan epärationaalisesti ja tulkitsemaan tilanteita vääristyneesti. Tunnereaktion ajatellaan nykyisen tiedon valossa olevan sosiaalisessa kontekstissa syntynyt tunnearvo, jonka kehittymisen taustalla ajatellaan olevan yksilön itsearviointiprosessissa syntynyt henkilökohtainen hyöty ja/tai merkitys. Tunnereaktioon voidaan vaikuttaa vaikuttamalla yksityiskohtiin, jotka vaikuttavat tässä yksilöllisessä arviointiprosessissa. (Fineman 2000, 10-11, 48-49.) Kun olemassa olevaa todellisuutta pyritään muuttamaan, on onnistumisen kannalta ratkaisevaa tunnistaa taustalla vaikuttavat kontekstit ja pyrkiä muuttamaan näistä konteksteista tehtyjä tulkintoja (Haslam, Reicher & Platow 2012, 123).

#### 4.6 Palaute ja palkitseminen

Suorituksen johtamisen perusta on vaatimisessa, välittämisessä ja kehittämisessä. Ihminen tarvitsee motivoituakseen toimintaa vahvistavaa palautetta, mutta myös korjaava palaute on tärkeää, koska se on kehittymisen tärkein käynnistäjä. Palautteen puutteesta voi muodostua jopa organisaation kehittymisen este. Systemaattisen palautekulttuurin sanotaan tänä päivänä heikentyneen useissa organisaatioissa. Syyksi tähän epäillään esimiesten pyrkimystä suojella työilmapiiriä välttämällä suoran palautteen antamista. Kuitenkin parhaan suorituskulttuurin organisaatioissa esimiehet ovat aktiivisia antamaan palautetta, yhdistäen kovat faktat kehittävään tapaan vaikuttaa ihmisiin. Hyvä palaute perustellaan faktoilla ja havainnoilla, jotka lisäävät ymmärrystä suorituksen tasosta. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 21-22.) Säännölliset suoriutumiskatselmukset ja systemaattiseen arviointiin perustuva palkitsemis- ja kannustinjärjestelmä auttavat työntekijöiden motivoimisessa kohti tavoitteita (Osabiya 2015, 71, 74).

Palkitsemis- ja kannustinjärjestelmien tulee olla johdettuja strategiasta ja niihin tulee kuulua osia, jotka kannustavat myös pitkän aikavälin tavoitteiden toteuttamiseen. Sitoutumisen näkökulmasta tärkeää on järjestelmien tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. (Ambrosius, Tikkanen & Kietäväinen 2009, 78.) Johtamisen kannalta palkitseviksi voidaan katsoa kaikki ne asiat, joita työnantaja voi tarjota ja joita henkilöt pitävät palkitsevina. Palkka on aineellinen palkkio, joko työehtosopimusten tai keskinäisten sopimusten mukaan määräytyvä korvaus tehdystä työstä. Palkkaa voidaan täydentää etukäteen määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseen sidotulla tulospalkkiolla. (Kauhanen 2010, 110.) Tulospalkkauksessa on oleellista, että työntekijää palkitaan työnantajaa hyödyttävästä toiminnasta eikä työtehtävien välinen suhde vääristy palkitsemisessa. Palkitseminen ei ole motivoivaa, jos työntekijän palkka riippuu hänen näkökulmastaan jostain satunnaisesta tekijästä enemmän kuin hänen omasta panoksestaan. (Kauhanen & Salmi 2013, 2, 4.) Aineelliset palkkiot ovat tärkeitä toiminnan ohjaajia, mutta pelkästään niiden ohjaamina kestävä kehitys tukevat

vuorovaikutussuhteet voivat jäädä syntymättä (Ristikangas & Ristikangas 2010, 33.)

Parhaimmat ja motivoivimmat keinot ovat usein ei-aineellisia. Useimmat ihmiset kokevat mielenkiintoisen ja haasteellisen työn itsessään palkitsevana. Kehittyminen ammatillisesti ja mahdollisuudet liikkua organisaatiossa uusin tehtäviin tulisi tehdä mahdolliseksi ja houkuttelevaksi. Arvostuksen, ylemmän aseman, yhteisöllisen edustustehtävän ja ylipäättään positiivisen palautteen saaminen työstä on sosiaalista palkitsemista. Aineettoman palkitsemisen arvostaminen ja sitouttava vaikutus ovat riippuvaisia henkilöstä. (Kauhanen 2010, 98-105.) Y-sukupolven eli ”merkityksellisyyden sukupolven” työhön sitoutuminen seuraa yhä enemmän kokemusta työn merkityksellisyydestä. Työn arvo itsessään vähenee ja työnantajan arvot ja subjektiivinen kokemus työn merkityksellisyydestä kasvaa. (CoPassion.)

#### 4.7 Hyvin suoriutuvat esimiehet

Zenger ja Folkman analysoivat 7800 hyvin suoriutuvan esimiehen toimintaa ja löysivät tutkimuksissaan vertailuryhmiä parempaa suoriutumista ennustavia tekijöitä. Tärkein näistä tekijöistä oli, että hyvin suoriutuvat esimiehet olivat onnistuneet tasapainottamaan pyrkimyksensä tehdä tulosta sekä johtaa ja kehittää tiimissään työskenteleviä ihmisiä. He kommunikoivat strategiasta ja halutusta suunnasta selkeästi, mikä vähensi epätietoisuutta, rakensi luottamusta ja sai ihmiset sitoutumaan. He asettivat haastavia tavoitteita ja vaativat tuloksia, mutta tekivät sen yhdessä tiiminsä kanssa vaalien tiiminsä innostusta ja tunnetta yhteisestä ponnistelusta. He toimivat itse esimerkillisesti, luoden näin arvostusta omalle toiminnalleen, mutta samalla kasvattivat ja kehittivät ihmisiä vahvistaen heidän omaa kokemustaan pätevyydestään. (Zenger & Folkman 2017.) Ihmisten, jotka luottavat itseensä, kykyihinsä ja vaikutusmahdollisuuksiinsa, on todettu tarttuvan työhön hanakammin ja säilyttävän työvireensä paremmin kuin sellaisten, jotka uskovat tavoitteen saavuttamisen olevan kiinni enemmän itsensä ulkopuolisista tekijöistä kuin heistä itsestään (Parppei 2017).

Seurannan lisäksi esimiesten ja tiimivastaavien on panostettava ihmisten välisen luottamuksen rakentamiseen kaikilla tasoilla. Keskinäinen luottamus vahvistuu, kun luotettavuutta arvostetaan, ihmisille osoitetaan arvostusta ja kunnioitusta ja heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Luottamuksen rakentamiseen kuuluu myös se, että työpaikasta pyritään tekemään mahdollisimman turvallinen paikka. (De Vaal 2007, 7-8.) Nykypäivän epävarmassa maailmassa turvallisuus löytyy luottamuksesta ja kyvystä tehdä muuttomiseen, kehittymiseen ja sopeutumiseen tähtääviä päätöksiä (Aaltonen 2014, 27). Ne esimiehet pärjäävät, jotka pystyvät rakentamaan luottamukselliset vuorovaikutussuhteet, mutta luottamusta ei voi pakottaa vaan sen rakentamiseen tarvitaan sekä luotettuja että luottajia (Ristikangas & Ristikangas 2010, 165-166). Luottamus vähentää pelkoja ja mahdollistaa toiminnan läpinäkyvyyden ja kriittisen arvioinnin, virheistä oppimisen ja avoimen kommunikoinnin, jotka ovat olennainen osa myös lean -kulttuuria. Jos työntekijöiden ja johdon väliset suhteet eivät perustu luottamukseen ja toista kunnioittavaan yhteistyöhön, jää lean -kulttuuri rakentumatta (Liker & Convis 2012, 11). Suomen parhaat työpaikat -tutkimuksen mukaan luottamus on hyvän työpaikan keskeinen tekijä (Keyriläinen, 2017).

#### 4.8 Valmentava johtajuus

Johtamisen muuttuessa yhä enemmän jaetuksi, hajautetuksi ja tilannesidonnaiseksi dialogiksi siirtyy vastuuta työn organisoinnista työntekijöille ja heistä muodostuneille yhteisöille (Alasoini 2014, 28). Päätösvallan ja vastuun jakautuessa tarvitaan tulevaisuuden organisaatioissa yhä enemmän niin kutsuttua valmentavaa johtamista (Keyriläinen 2017). Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja on toista arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jonka avulla yksilöiden potentiaali vapautetaan ryhmän tai organisaation käyttöön, joka puolestaan tukee yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus rakentuu läsnäolemisen keveyden ja suorittamisen päämäärätietoisuuden summalle. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12, 42.) Johtajuus tapahtuu sosiaalisessa kontekstissa ja johtajan karisma on vaikutuskykyä jatkuvassa

muutostilassa olevien muuttujien vuorovaikutuksessa. Nykyisen näkemyksen mukaan kenestäkään ei tule johtajaa vain erityisten piirteiden yhdistelmän perusteella, vaan johtajan ominaisuuksien tulee olla mielekkäässä suhteessa johdettavien ominaisuuksiin, organisaation toimintaan ja tavoitteisiin. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 29-37.) Lean -filosofiassa johtajan karismaa tärkeämpänä pidetään nöyryyttä, vastuun hyväksymistä ja valmiutta jatkuvasti oppia uutta ja työskennellä osana tiimiä (Liker & Convis 2012, 206).

Valmentavat esimiehet ovat kuin opettajia, jotka rutiininomaisesti viettävät aikaa työntekijöidensä kanssa, samalla lisäten heidän taitojaan ja ymmärrystään kokonaisuudesta. Hyvien valmentajien on todettu olevan ammattimaisia, omaavan itse korkeaa työtaitoa ja ammentavan omista kokemuksistaan ja opituista elämänviisauksistaan. Näiden opetusten oikea ajoitus on kuitenkin lähes yhtä tärkeä kuin sisältö. Henkilökohtaisesti räätälöity, käsillä olevaan asiaan osuva ja omaa ajattelua aktivoivat terävät kysymykset toimivat parhaiten. Empatia ja myötätunto tukevat johtamista ja merkityksellisyyden kokemuksen syntymistä. Empaattinen huomaa toisen tunteita ja osaa asettua hänen asemaansa. Myötätunto on empatiaa täydentäviä tekoja, tuo mukaan hyvän tekemisen ja suunnan kohti toisen parasta. Myötätunto on työn merkityksellisyyden lähde, sillä kokemus hyvän tekemisestä ja vastaanottamisesta tukee työn tarkoituksellisuuden kokemusta. (Finkelstein 2018; CoPassion.) Myös Toyotan lean -johtamisperiaatteissa on kungfutselaista, elinikäistä pyrkimystä kehittää itseään ihmisenä ja tavoitella täydellisyyttä kuitenkin ymmärtäen, että ihmiset eivät ole koskaan täydellisiä (Liker & Convis 2012, 42).

#### 4.9 Tiimit ja sosiaalinen identiteetti

Yritysjohdolla on yhä useammin edessään tilanne, jossa mahdollisuuksia on luotava kahdella pääomalla eli rahalla ja ihmisten osaamisella (Ojala 2008, 11). Hyvin suoriutuvassa organisaatiossa tuetaan moniammatillisen osaamisen yhdistymistä tiimityön avulla, korostetaan tiimityön merkitystä organisaation menestyksessä ja vahvistetaan tunnetta omistajuudesta ja

sitoutumisesta, yhdestä tiimistä ja yhteisestä vastuusta (De Vaal 2007, 6). Ihmisryhmien muodostumiseen liittyvä sosiaalinen identiteetti on minuutta, johon liittyy tietoisuus kuulumisesta johonkin itselle merkitykselliseen ja tärkeään sosiaaliseen ryhmään. Tämä tekee mahdolliseksi sekä johtamisen että johdettavana olemisen. Johtaminen ja sosiaalinen identiteetti kulkevat siis käsi kädessä. Johtaminen ei ole kuitenkaan vain johtajan omaa toimintaa, vaan johtajan suunnitelmien tulee aina vedota ryhmään, jota hän pyrkii johtamaan. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 76-77, 107, 129.)

Tutkittaessa työn merkityksellisyyttä on huomattu, että yksilöllisten merkitysten ja itsensä toteuttamisen tarpeiden sijaan suurempi merkitys on yhteydellä toisiin ihmisiin (Fineman 2000, 48-49). Yhteisön tai ihmisryhmän muodostuminen sisältää aina yksilöllisiä ja henkilökohtaisia mieltymyksiä ja hyötynäkökulmia, mutta niitä tärkeämpää on halu kuulua ryhmään. Kun ihmiset tuntevat toimivansa heille merkityksellisen, suuremman tarkoituksen eteen, he ovat ryhmän jäsenenä valmiita tekemään asioita muiden jäsenten hyväksi, vastoin henkilökohtaisia mieltymyksiään. Ihmiset voimaantuvat yhteisen sosiaalisen identiteetin tunteesta ja yhteisöstä, johon he voivat uskoa. Yhteinen sosiaalinen identiteetti muuttaa ihmisjoukon kollektiiviseksi voimaksi, ohjaa heitä olemaan yhtä mieltä ryhmälle tärkeistä asioista ja pyrkimään niitä kohti. Ryhmän identiteetin ja ryhmälle merkityksellisten asioiden tunteminen auttaa esimiestä ymmärtämään, millaista ryhmää hän johtaa ja auttaa häntä saamaan hyväksyntää ryhmän sisällä. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 82-89, 263.)

#### 4.10 Oppiminen

Jatkuvasta oppimisesta on tullut uusi perustaito globalisaation ja teknologian kehittymisen muuttaessa toimintaympäristöä yhä nopeammin. Oppiminen on sosiaalisessa kontekstissa tapahtuva yksilöllinen prosessi. Oppimistilanteessa koetut tunteet, kuten itsevarmuutta kasvattava ilo onnistumisesta tai epävarmuutta luova pelko epäonnistumisesta vaikuttavat oppimisprosessissa. (Mullins 2013, 172-174.) Oppiminen on uudistumisen lähtökohta, sillä yksilön kilpailukyky muodostuu osaamisesta, joka syntyy



omien toimintatapojen ihmettelyyn, kyseenalaistamiseen, reflektointiin ja arvioinnin tuloksena. Organisaatioissa yksilöiden oppiminen ei vielä riitä, vaan tiimit on saatava oppimaan uusia toimintatapoja. Tämä edellyttää oppimista tukevia arvoja, organisaation ydinosaamisen määrittelyä, ohjeistamista ja toiminnan vakiinnuttamista. (Sydänmaanlakka 2012, 63.) Yhtenäinen visio ja oppimista tukeva, vuorovaikutteinen kulttuuri ovat olennaisia tekijöitä kollektiivisen oppimisen suuntaamisessa ja toteutumisessa (Mullins 2013, 190).

Uutta tietoa ja oppimista syntyy organisaation kokemuksissa. Kolmannessa luvussa esitetyssä PDCA - ongelmanratkaisumallissa sallitaan kokeiluja, joista syntyy konkreettinen kokemus. Tätä kokemuksellista oppimista nopeuttaa, kun tulokset jaetaan ryhmässä, jolloin pystytään hyödyntämään monen ihmisen kokemusta (Ojala 2008, 227.) Ihmisille on hyvä sallia myös yksin pohtiminen, sillä uusien ideoiden syntymisen on taipumusta olla suurempaa, kun ihminen saa miettiä niitä itsekseen, hyödyntäen ja jatkojalostaen muiden ideoita, kuin ryhmässä (Arnold, Randall, ym. 2010, 503). Vaikka paljon puhutaan tekoälyn tulemisesta, on ihmisen rooli myös tulevaisuudessa mahdollisuuksien ja/tai ongelmien tunnistaminen, ratkaisujen etsiminen ja niiden mielekkyyden arvioiminen, sillä parhaatkaan koneet eivät osoita merkkejä aidosti itsenäisestä, kokonaisvaltaisesta ajattelusta (Pajarinen & Rouvinen 2014, 44-45).

## 5 KEHITTÄMISHANKKEEN TUTKIMUKSELLINEN OSUUS

Tässä luvussa kuvataan hankkeen tutkimuksellinen osuus ja eri tiedonhankintamenetelmien kautta syntynyt aineisto, aineiston analysointi ja tulokset. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli parantaa Orkla Foods Finland Oy Turun tehtaan strategista ja operatiivista suorituskkyä ja strategista johtamista. Kehittämiskohteena oli tehdasorganisaation toiminta. Strategisella suorituskvyllä tarkoitetaan pystyvyyttä vastata konsernin strategiseen muutokseen. Operatiivisella suorituskvyllä tarkoitetaan organisaation kykyä saavuttaa tehtaan toiminnalliset tavoitteet. Hankkeen tavoitteena oli tehdä tarkoitusta tukevia toiminnan kehittämisehdotuksia.

### 5.1 Kehittämishankkeen lähestymistapa

Kehittämishankkeen lähestymistapa on tapaustutkimus, jossa organisaatiota tutkitaan sen luonnollisessa ympäristössä mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi organisaation nykytilasta. Tapaustutkimukset toimivat askeleina toimintaan, joten niiden lähtökohta on usein toiminnallinen ja niiden tuloksia on tarkoitus soveltaa käytännössä. (Metsämuuronen 2008, 17). Tapaustutkimuksella pyritään tuottamaan kehittämisehdotuksia useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä käyttäen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 37).

Tämän kehittämishankkeen tutkimuskysymys on miten organisaation toimintaa tulisi kehittää sen strategisen ja operatiivisen suorituskvyn parantamiseksi? Tämä tutkimuskysymys jakautuu seuraaviin alakysymyksiin:

1. Mikä nykyisessä kulttuurissa tukee strategista muutosta?
2. Mikä nykyisessä kulttuurissa ei tue strategista muutosta eli mitä kulttuurissa tulisi kehittää?
3. Millaisia tekijöitä organisaation strategisesta ja operatiivisesta nykytoiminnasta nousee esiin suhteessa tietoperustasta valittuihin havainnointiteemoihin?
4. Mitä organisaation nykyisessä toiminnassa tulisi kehittää?

Aineiston hankinnassa käytettiin kyselyä ja havainnointia. Ne toimivat erillisinä, toisiaan täydentävinä tutkimusmenetelminä. Hankkeen tutkimuksellinen osuus on kuvattu kuviossa 7.



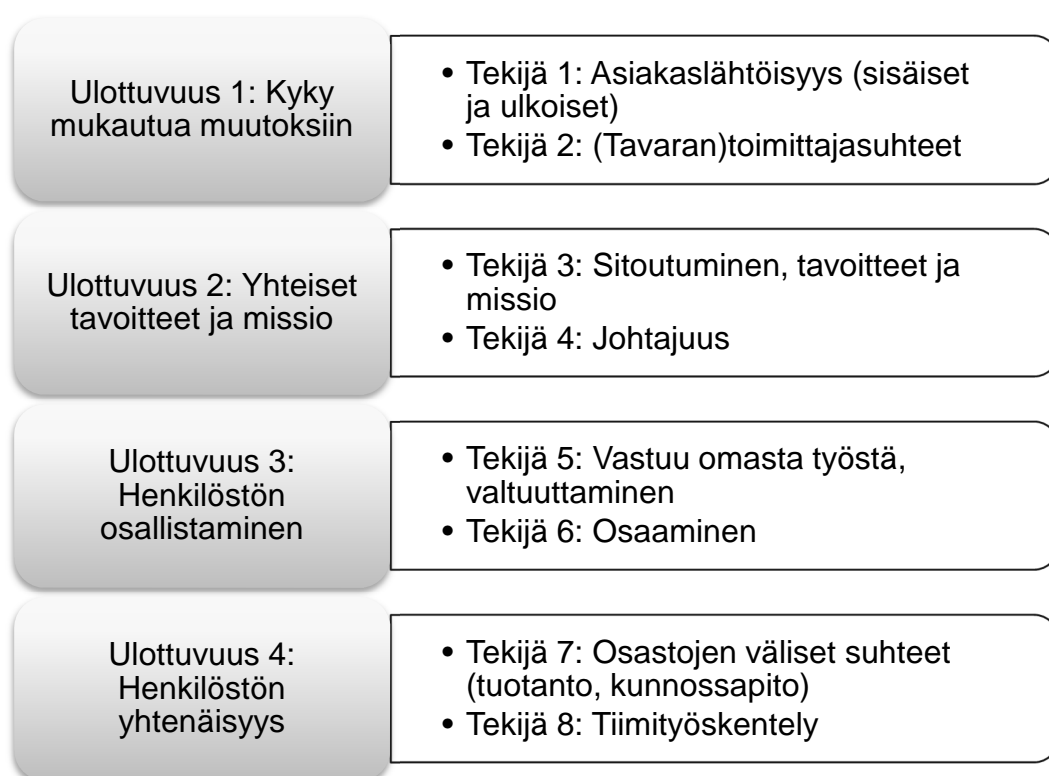
KUVIO 7. Hankkeen tutkimukselliset menetelmät, aineiston hankinta ja aineiston analysointi

## 5.2 Organisaatiokulttuurikysely

Kyselyn tavoitteena oli organisaatiokulttuurin nykytilan arvioiminen ja sen kehittämiskohteiden selvittäminen Toyotan lean -kulttuurista mallinnettuja

ulottuvuuksia ja niiden kriittisiä osatekijöitä vastaan. Kehittämistyössä kysely sopii lähtötilanteen selvittämiseen, kunhan sen kautta hankittavan tiedon tarve on etukäteen mietitty ja toteutus hyvin suunniteltu niin, että kysymykset ovat riittävän yksinkertaisia ja yksiselitteisiä. Kyselyn otoksen (n) määrä tutkittavasta kokonaisuudesta (N) on oltava riittävä johtopäätösten tekemiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 40-41.)

Organisaatiossa toteutettiin LCAM -organisaatiokulttuurikysely (Lean Culture Assessment Model, liite 1). Kysely käännettiin artikkelista (AL-Najem & Dhakal & Bennett 2012, 135-138) suomeksi ja suomennokset väittämistä arvioi kaksi henkilöä. Kyselyä testattiin ennen varsinaista kyselyä kolmella henkilöllä ja joitain käännöksiä muokattiin palautteen mukaan. Kyselyn neljä kriittistä ulottuvuutta ja niitä tukevat kahdeksan kriittistä tekijää on esitelty kuviossa 8.



KUVIO 8. Lean -organisaatiokulttuurin arviointimallin ulottuvuudet ja kriittiset tekijät organisaatiossa toteutetussa kulttuurikyselyssä

LCAM -organisaatiokulttuurikysely on suunniteltu työkaluksi kulttuurin tilan arvioimiseen ennen lean -johtamisjärjestelmän jalkauttamista tai avuksi tilanteessa, jossa lean -johtamisjärjestelmän jalkauttaminen organisaatiossa on epäonnistunut. (AL-Najem & Dhakal & Bennett 2012, 127-128).

### 5.3 Organisaatiokulttuurikyselyn toteuttaminen

Tehdasorganisaatiossa järjestettiin 5.1.2017 koko henkilöstölle yhteinen kehityspäivä, jonka yhteydessä kysely toteutettiin kertaluontoisena paperilomakekyselynä. Kaikille kerrottiin ensin yhteisesti powerpoint -esityksen kautta kyselyn liittyvän organisaatiokulttuurin nykytilan arvioimiseen ja olevan osa lean -johtamisperiaatteita mukailevan Orkla Production System -järjestelmän toiminnallistamista. Kaikille kerrottiin yhteisesti mitä kysely arvioi eli nykyisiä tapoja toimia verrattuna Toyotan lean -kulttuurista mallinnettua neljää ulottuvuutta ja niihin liittyvää kahdeksaa kriittistä tekijää vastaan. Alkuun otettiin esimerkiksi kaksi kysymystä ja selvennettiin miten kysymykset liittyvät kuvattuihin ulottuvuuksiin ja tekijöihin.

Kyselyn taustatietoina vastaajilta kysyttiin, että oliko vastaaja toimihenkilö, tuotannon työntekijä vai kunnossapidon työntekijä. Kysely koostui väittämistä, joita arviointiin asteikolla 1 (vahvasti eri mieltä) - 5 (vahvasti samaa mieltä). Nämä käytiin yhteisesti läpi ennen vastaamisen aloittamista. Vastaamiseen varattiin aikaa 30 min, mutta kaikki selvisivät siitä nopeammin. Kyselylomakkeet palautettiin nimettömänä suljettuun postilaatikkoon. Kysely tapahtui kaikille kehityspäivään osallistuneille samaan aikaan.

Tehtaan vakituisen henkilöstön määrä on 52 henkilöä (N). Kyselyyn vastasi 50 henkilöä (n), joka on 96% tehtaan vakituisesta henkilöstöstä ( $n/N \cdot 100\%$ ). Vastaajista tuotannon työntekijöitä oli 35 henkilöä, kunnossapidon työntekijöitä 6 henkilöä ja toimihenkilöitä 9 henkilöä eli puuttuneet 2 henkilöä olivat toimihenkilöitä. Kyselyllä pyrittiin selvittämään ensisijaisesti koko

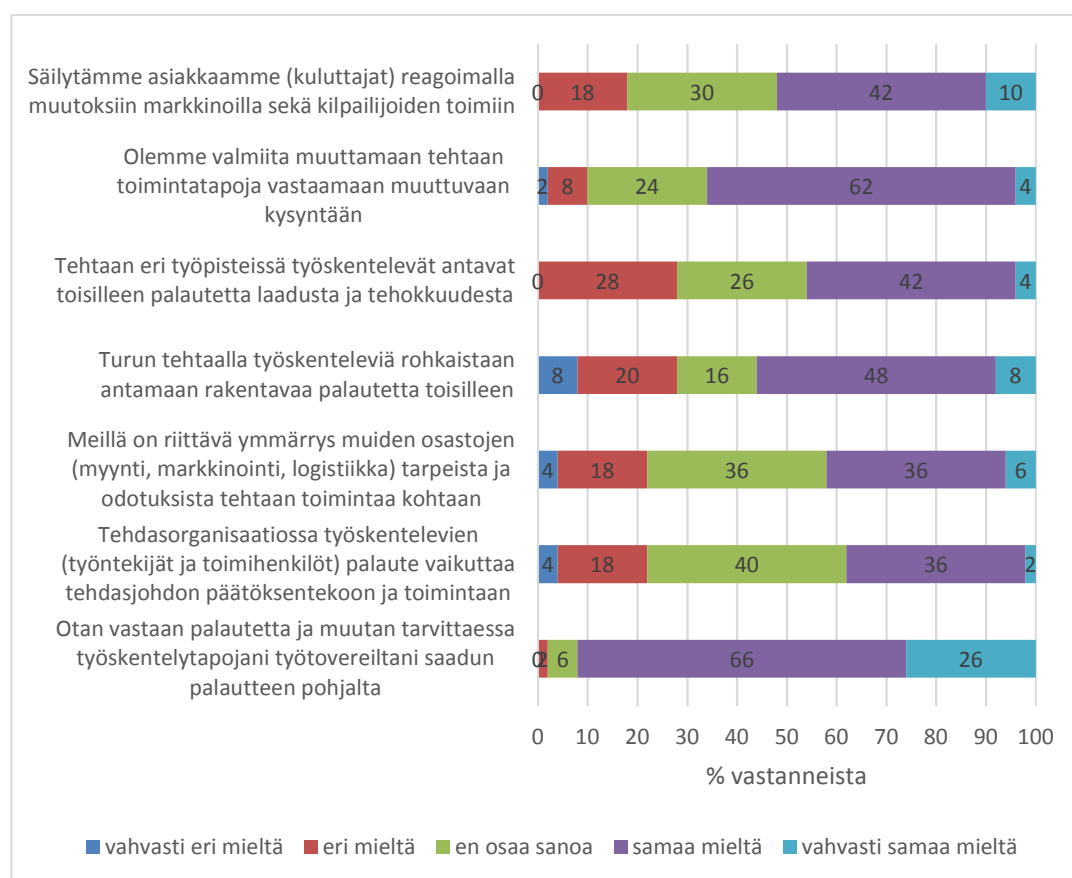
tehdasorganisaation näkökulma ja ryhmittelyä suunniteltiin käytettävän vain mahdollisten johtamistoimien suunnittelu- ja painotustietona esimiehille.

#### 5.4 Kyselyn tulokset

Kyselyn tulokset käytiin läpi koko henkilöstön kanssa tehdasorganisaatiolle järjestetyssä, toisessa kehityspäivässä 13.3.2017. Kyselyn tulokset on jaettu lean -kulttuurille tunnusomaisten ulottuvuuksien 1-4 ja kriittisten tekijöiden 1-8 mukaan kuvioissa 9-16. Vastaukset on esitetty %-osuutena kaikista kyselyyn vastanneista.

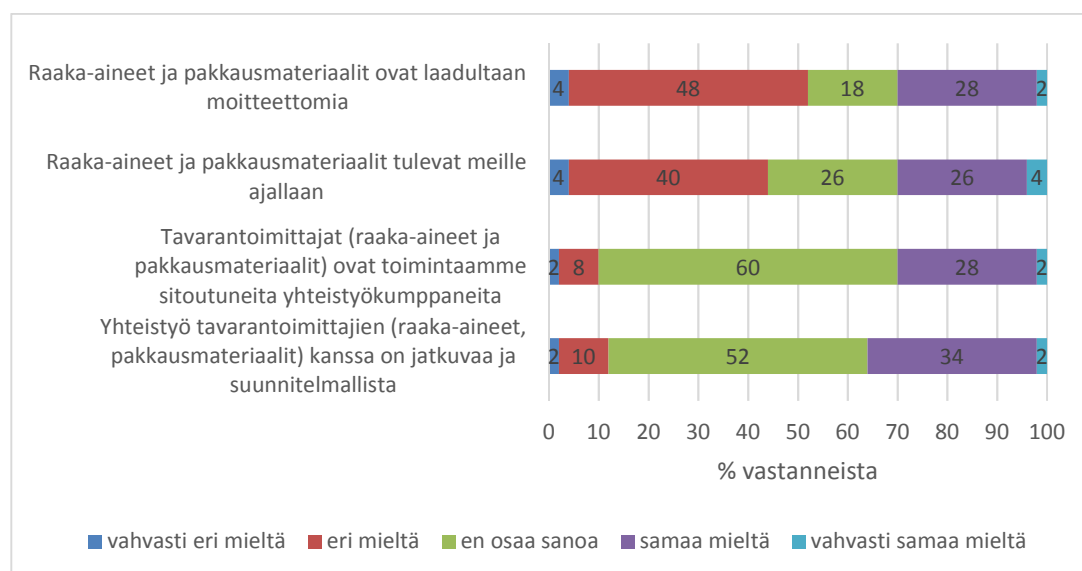
##### 5.4.1 Kyky mukautua muutoksiin

Ensimmäisen ulottuvuuden eli kyvyn mukautua muutoksiin kriittiset tekijät olivat asiakaslähtöisyys (kuvio 9) ja toimittajasuhteet (kuvio 10).



KUVIO 9. Asiakaslähtöisyys

Vastausten perusteella tehtaan muutosvalmiuden koetaan olevan hiukan paremmalla tasolla kuin reagoimisen markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Palautteen antamisesta toisilleen hiukan alle puolet vastaajista oli samaa mieltä tai vahvasti samaa mieltä, kun taas palautteen vastaanottamisesta ja valmiudesta muuttaa toimintatapoja saadun palautteen pohjalta peräti 92% oli samaa mieltä tai vahvasti samaa mieltä. Vastanneista vähän yli puolet koki, että palautteen antamiseen rohkaistaan työyhteisössä. Työyhteisön rohkaiseminen palautteen antamiseen keräsi tämän kriittisen tekijän eniten eri mieltä olevia vastauksia. Palautetta otetaan siis mielellään vastaan ja työtapoja oltaisiin valmiita muuttamaan saadun palautteen pohjalta, mutta palautetta ei anneta ja sen antamiseen voisi työyhteisöä rohkaista enemmän. Palautteen vaikutus tehtaan johdon toimintaan ja ymmärrys muiden osastojen tarpeista ja odotuksista tehdasta kohtaan keräsivät eniten en osaa sanoa -vastauksia. Tulkitsen tämän olevan epätietoisuutta ja viestinnän puutetta.



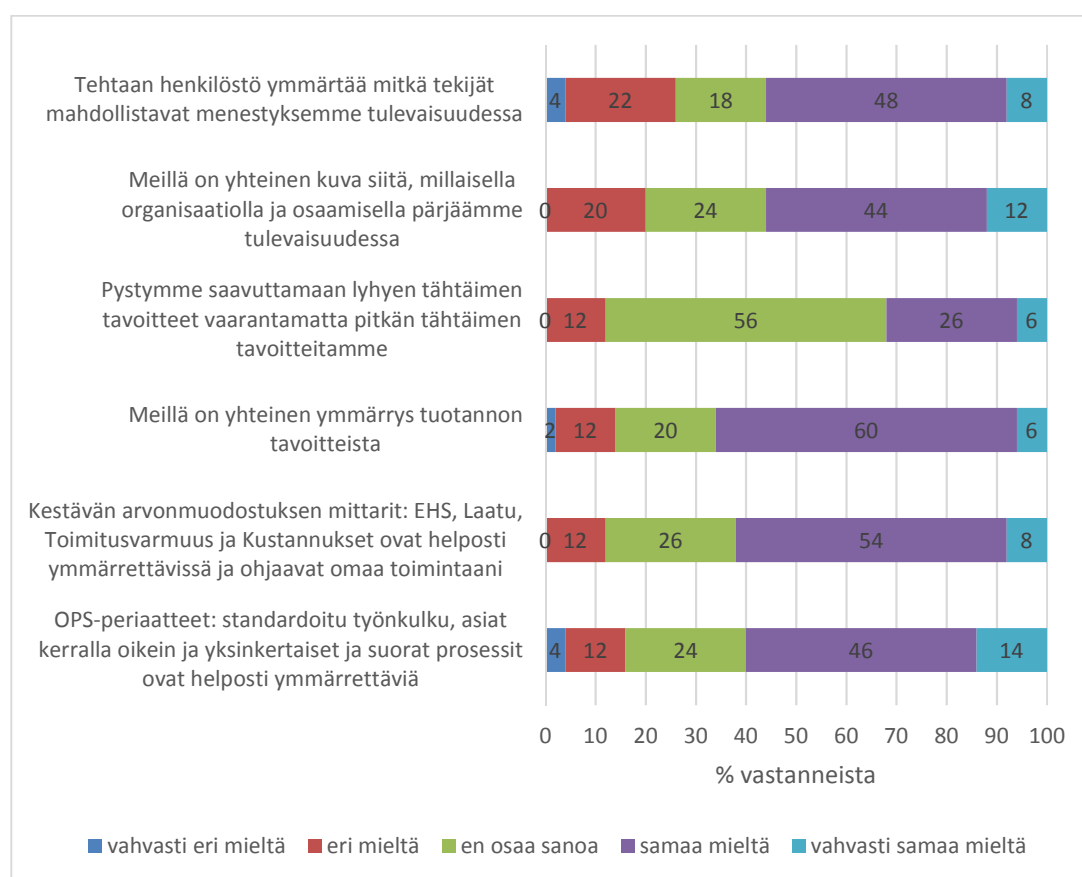
KUVIO 10. Toimittajasuhteet

Koko kyselyn eniten eri mieltä tai vahvasti eri mieltä keränneet vastaukset liittyivät raaka-aineiden ja pakkausmateriaalien laatuun ja niiden

toimittamiseen tehtaalle ajallaan. Tavarantoimittajien sitoutumisessa toimintaperiaatteisiimme ja yhteistyön suunnitelmallisuuteen taas tuli paljon en osaa sanoa -vastauksia. Tämän tulkitseen johtuvan epätietoisuudesta, sillä tehdasorganisaatiosta vain harva on suoraan kontaktissa tavarantoimittajiin ja pystyy kysymykseen realistisesti vastaamaan.

#### 5.4.2 Yhteiset tavoitteet ja missio

Toisen ulottuvuuden eli yhteiset tavoitteet ja missio kriittiset tekijät olivat sitoutuminen, tavoitteet ja missio (kuvio 11) ja johtajuus (kuvio 12).

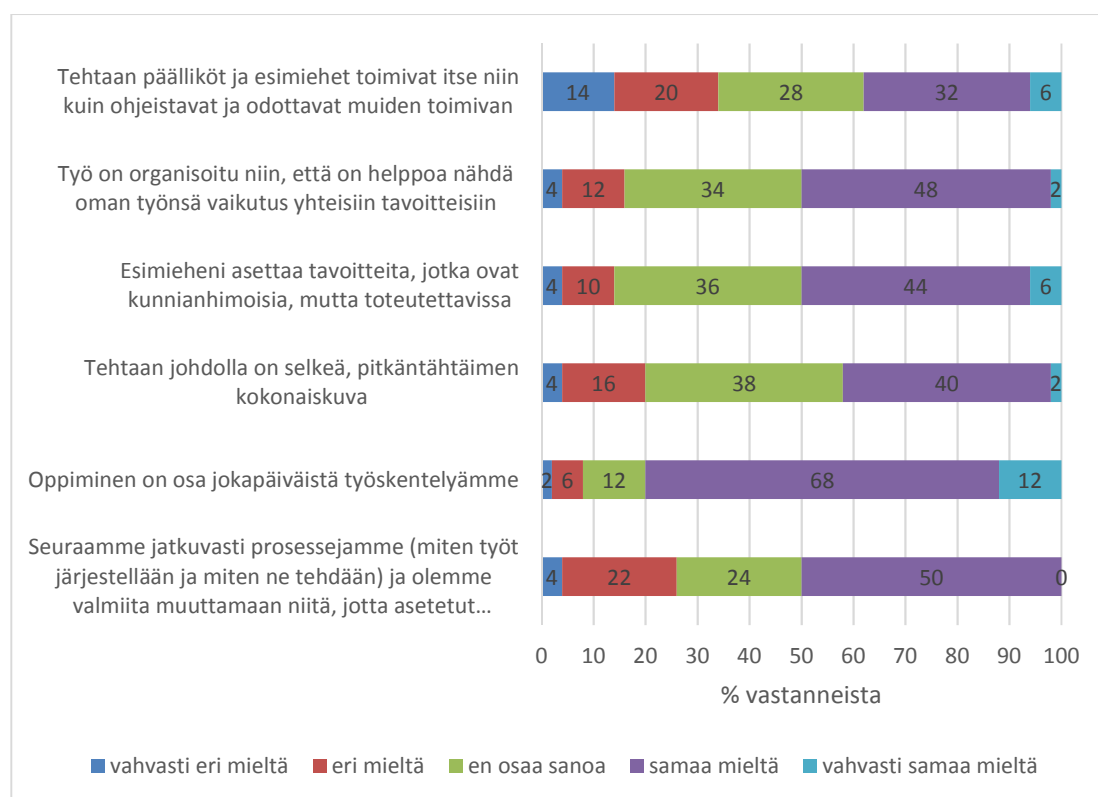


KUVIO 11. Sitoutuminen, tavoitteet ja missio

Vastanneista tehtaan työntekijöistä hiukan yli puolet uskoo ymmärtävänsä tekijät, jotka mahdollistavat organisaation menestymisen tulevaisuudessa. Väittämä oli kuitenkin tämän kriittisen tekijän eniten eri mielisiä vastauksia



kerännyt väittämä. Vastaajista hiukan yli puolet oli myös samaa mieltä tai vahvasti samaa mieltä siitä, että meillä on yhteinen kuva tarvittavasta tulevaisuuden organisaatiosta ja osaamisesta, mutta viidennes oli eri mieltä. Vastanneista 66% oli samaa mieltä tai vahvasti samaa mieltä, että organisaatiossa on yhteinen ymmärrys tavoitteista ja 62%:n mielestä tehtaan kestävän arvonmuodostuksen mittarit ovat ymmärrettävät ja ohjaavat arkista toimintaamme. Yhteisiä tavoitteita koskevissa väittämässä eri mieltä olevien vastausten määrät olivat suhteellisen matalat, mikä voisi olla merkki siitä, että olemassa olevat tavoitteet ovat melko hyvin tiedossa organisaation joka tasolla. En osaa sanoa -vastausten määrä nousi väittämässä, että emme vaaranna tehtaan pitkän tähtäimen tavoitteita saavuttaessamme lyhyen tähtäimen tavoitteita. Tulkitseen tämän kertovan siitä, että tehtaan pitkän tähtäimen tavoitteet ja/tai niiden yhteys lyhyen tähtäimen tavoitteisiin ei ole organisaatiossa laajasti tiedossa.

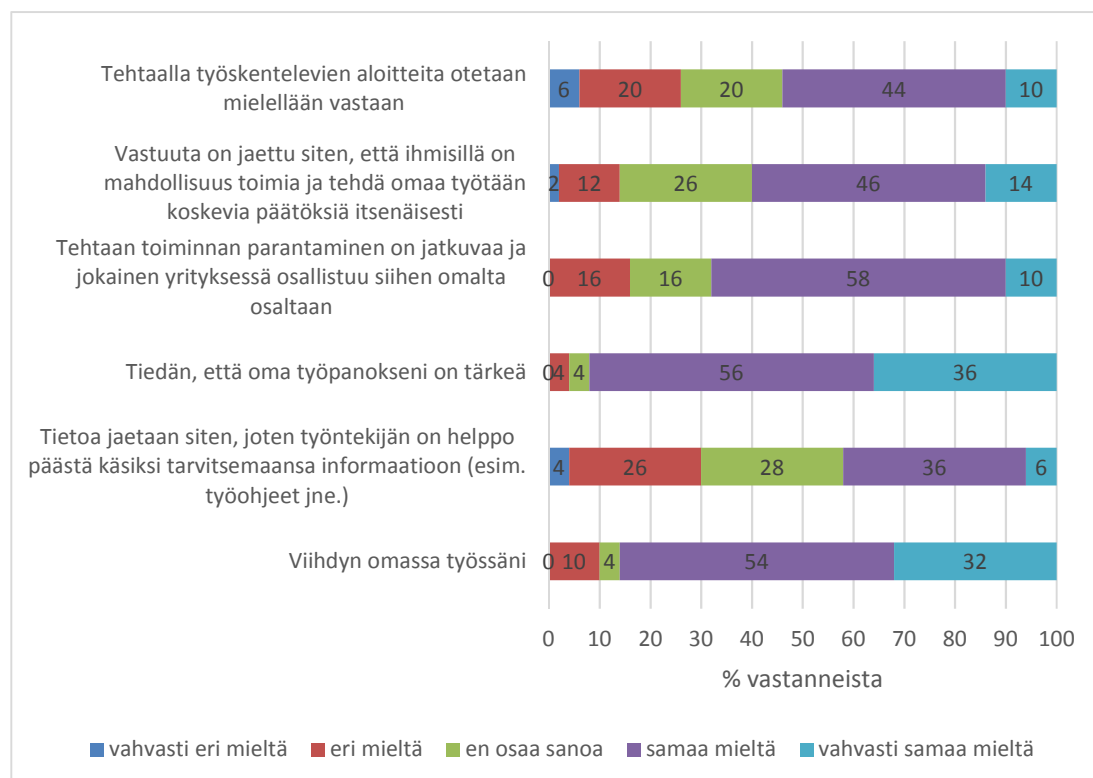


KUVIO 12. Johtajuus

Tämän kriittisen tekijän eniten eri mieltä olevia vastauksia saanut väittämä oli esimiesasemassa toimivien esimerkillisyys, josta vain 38% oli samaa mieltä tai vahvasti samaa mieltä. Vastaajista puolet oli samaa mieltä tai vahvasti samaa mieltä siitä, että työ on organisoitu niin, että oman työn vaikutus tavoitteisiin on helppo nähdä ja esimiehen asettamat tavoitteet ovat saavutettavissa. Niin ikään puolet vastaajista katsoo, että seuraamme työjärjestelyjämme ja organisoimme niitä tarvittaessa uudestaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Johdon pitkäntähtäimen kokonaiskuvaan uskoi hiukan alle puolet vastanneista ja 38% ei osannut sanoa, että onko sitä. Oppimismyönteisyys oli korkea ja vahvasti samaa mieltä (80%) oltiin siitä, että oppiminen on osa jokapäiväistä työskentelyämme.

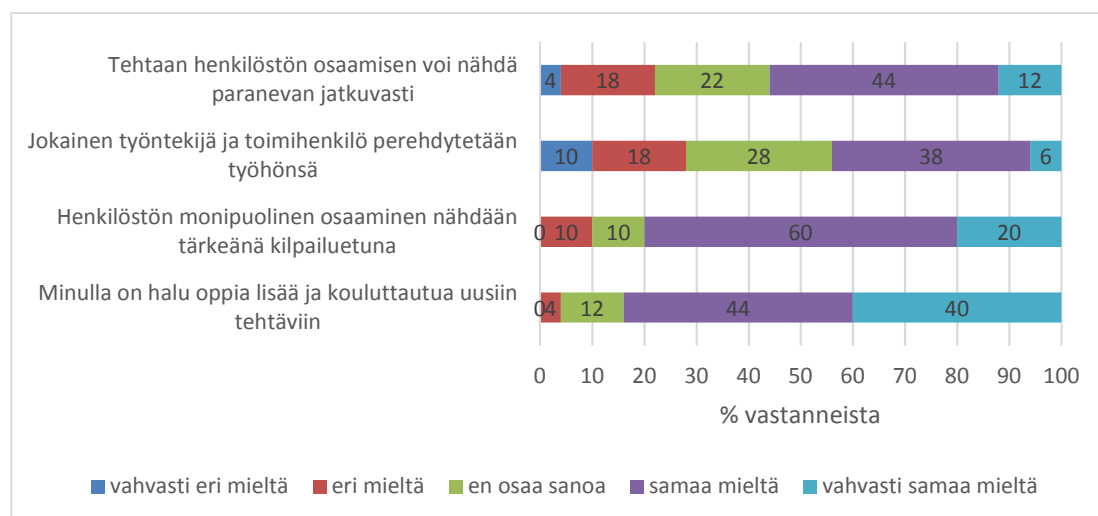
### 5.4.3 Henkilöstön osallistaminen

Kolmannen ulottuvuuden eli henkilöstön osallistamisen kriittiset tekijät olivat vastuu omasta työstä, valtuuttaminen (kuvio 13) ja osaaminen (kuvio 14).



KUVIO 13. Vastuu omasta työstä, valtuuttaminen

Koko kyselyn eniten samaa mieltä olevia vastauksia löytyi tästä kriittisestä tekijästä ja jopa 92% piti omaa työpanostaan tärkeänä. Niin ikään 86% vastanneista ilmoitti viihtyvänsä omassa työssään. Tämän kriittisen tekijän eniten eri mieltä olevia oli väittämässä, että työssä tarvittavaa tietoa jaetaan siten, että työntekijän on helppo päästä käsiksi informaatioon kuten esimerkiksi työohjeisiin. Vastaaajista hiukan alle kolmannes oli myös eri mieltä tai vahvasti eri mieltä siitä, että aloitteita otetaan mielellään vastaan. Tehtaalla ei ollut kyselyhetkellä toimivaa aloitejärjestelmää. Koetun valtaistamisen osalta vastaaajista 60% oli samaa mieltä tai vahvasti samaa mieltä, että vastuuta on jaettu siten, että ihmiset pystyvät tekemään itsenäisesti työtään koskevia päätöksiä. Yhtä samaa mieltä oltiin myös siitä, että tehtaan toiminnan parantaminen on jatkuvaa ja jokainen osallistuu siihen omalta osaltaan.



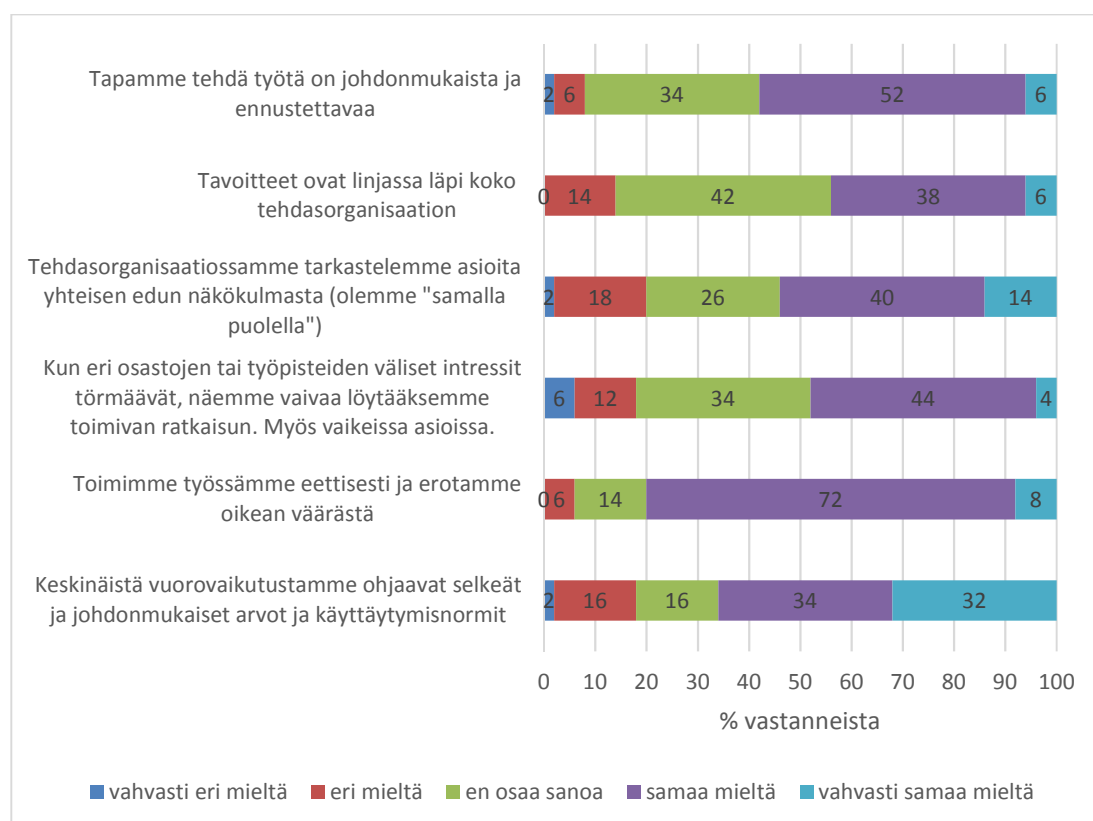
KUVIO 14. Osaaminen

Vastanneista 84% olivat halukkaita oppimaan lisää ja kouluttautumaan uusiin tehtäviin. Niin ikään 80% oli samaa mieltä tai vahvasti samaa mieltä siitä, että monipuolinen osaaminen nähdään organisaatiossa kilpailuetuna. Eri mieltä olevien vastausten määrä nousi työhön perehdyttämisessä, josta vain hiukan alle puolet vastanneista oli samaa mieltä tai vahvasti samaa

mieltä. Melkein kolmasosa ei osannut sanoa perehdytetäänkö jokaista, minkä tulkitseen olevan epätietoisuutta, koska sesonkilaisia on vuosittain paljon ja vain osa vakituisista työntekijöistä toimii perehdyttäjän roolissa. Osaamisen jatkuvaan paranemiseen uskoi hiukan yli puolet vastanneista.

#### 5.4.4 Henkilöstön yhtenäisyys

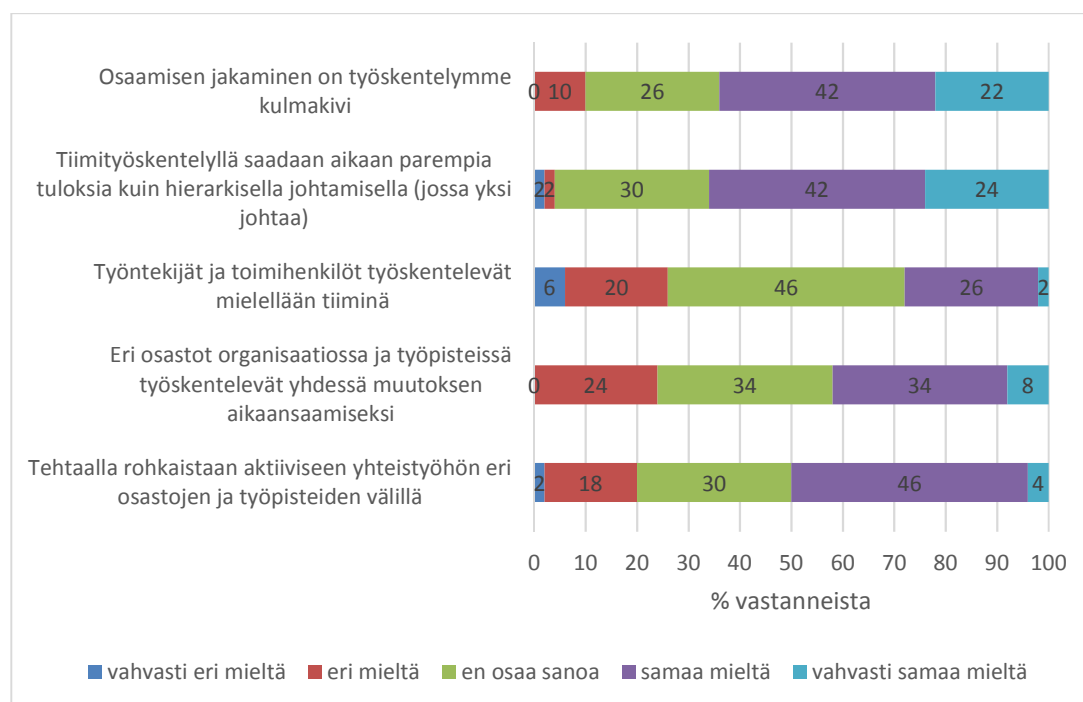
Neljännän ulottuvuuden eli henkilöstön yhtenäisyyden kriittiset tekijät olivat osastojen väliset suhteet (kuvio 15) ja tiimityöskentely (kuvio 16).



KUVIO 15. Osastojen väliset suhteet

Vastanneista hiukan yli puolet oli samaa mieltä tai vahvasti samaa mieltä siitä, että tapa tehdä töitä on johdonmukaista ja ennustettavaa. Eri mieltä olevia vastauksia ja en osaa sanoa vastauksia tuli arvioitaessa tavoitteiden linjakkuutta läpi koko organisaation. Tulkitseen tämän johtuvan samasta asiasta kuin kuviossa 11 ja kertovan siitä, että pitkän tähtäimen tavoitteiden

yhteys lyhyen tähtäimen tavoitteisiin ei ole organisaatiossa laajasti tiedossa. Tämä vaikeuttaa toiminnan linjakkuuden näkemistä ja ymmärtämistä. Vastanneista vähän yli puolet oli sitä mieltä, että tarkastelemme asioita yhteisen edun näkökulmasta. Tästä väittämästä viidennes vastaajista oli kuitenkin eri mieltä tai vahvasti eri mieltä. Kolmannes ei osannut sanoa pyritäänkö ratkaisun löytämiseen, kun eri osastojen väliset intressit törmäävät, mutta hiukan alle puolet uskoo näin tapahtuvan. Vastaajista 80% piti toimintaamme eettisenä. Vuorovaikutuksen osalta reilusti yli puolet oli samaa mieltä tai vahvasti samaa mieltä, että vuorovaikutusta ohjaavat johdonmukaiset arvot ja käyttäytymisnormit.



KUVIO 16. Tiimityö

Tiimityön osalta 66% oli samaa mieltä tai vahvasti samaa mieltä, että tiimityöskentelyllä saadaan aikaan parempia tuloksia kuin hierarkialla. Yhtä samaa mieltä oltiin osaamisen jakamisesta. Eri mieltä ja en osaa sanoa -vastauksia löytyi arvioitaessa toimihenkilöiden ja työntekijöiden välistä tiimityötä, joka oli tämän kriittisen tekijän eniten eri mieltä olevia vastauksia

kerännyt väittämä (26%). Lähes puolet vastaajista ei tiennyt työskentelevätkö toimihenkilöt ja työntekijät mielellään tiiminä. Tulkitsen tämän kertovan tiimityön puutteesta ja voi myös olla, että osa vastaajista halusi vain ilmaista eri mieltä olemisensa neutraalimmin. Lähes yhtä eri mieltä oltiin väittämästä, että ihmiset eri työpisteissä työskentelisivät yhdessä muutoksen aikaansaamiseksi. Puolet vastaajista koki, että tehtaalla rohkaistaan aktiiviseen yhteistyöhön.

## 5.5 Havainnointi

Havainnoinnin tavoite oli organisaation toiminnan nykytilan ja sen kehittämiskohteiden selvittäminen. Havainnointi eli todellisten tapahtumien järjestelmällinen tarkkailu sopii menetelmänä monenlaiseen kehittämistyöhön. Havainnoinnilla pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta osallistumalla sen arkeen. Havaintoja dokumentoimalla saadaan havainnoinnista keskeinen kehittämisen menetelmä. Havainnoinnin avulla voidaan täydentää kyselyjä ja saada tietoa esimerkiksi siitä toimivatko ihmiset todellisuudessa kuten sanovat toimivansa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 42, 114.)

Hankkeessa havainnointi yhdistettiin autoetnografiseen tutkimukseen, joka on refleksiivinen tutkimustapa, jossa tutkija asettuu osaksi tutkimaansa sosiaalista yhteisöä ja heijastaa tietoisesti tutkimansa ilmiön itsensä ja kokemustensa kautta. Tutkimuksessa nämä yksittäiset kokemukset sijoitetaan niiden sosiaaliseen ja kulttuuriseen kontekstiin eli tutkimuksessa pyritään ymmärtämään yleistä ilmiötä tutkimalla yksittäistä kokemusta. (Ellis & Bochner 2000, 737-738.) Refleksiivinen tutkimustapa hyödyntää refleksiivistä ajattelua, jossa tutkijan oman ymmärryksen kuva heijastetaan näkyviin niin, että sitä pystytään tarkastelemaan ja tarvittaessa muuttamaan. Ihminen ei ole uutta oppiessaan tyhjä taulu, vaan hänellä on aikaisemmista tiedoista, taidoista ja asenteista muodostunut kognitiivinen rakenne, joka toimii perustana uuden tiedon käsittelylle ja tulkinalle. (UTA Verkkotutor 2002.) Tutkimuksen sosiaalisella kontekstilla on merkitystä, sillä tiedon tuottamisen prosessit ovat aina kontekstisidonnaisia,

historialliseen aikakauteen sidottuja ja kielellisesti välittyneitä (Aaltonen & Högbacka 2015, 12).

## 5.6 Havainnoinnin toteuttaminen

Havainnointi toteutui 26.6. – 17.11.2017 välisenä aikana, viidessä kolmen viikon jaksossa eli yhteensä 15 viikon ajan. Tänä aikana seurasin päivittäin organisaation toimintaa tietoperustan kappaleista 3.1 ja 4.1 johdettujen havainnointiteemojen mukaan, jotka on esitelty alla.

- Havainnointijakso 1: Visio, tavoitteet ja mittarit
- Havainnointijakso 2: Rakenteet, roolit ja vastuut
- Havainnointijakso 3: Suoriutumispalaute ja motivointi
- Havainnointijakso 4 ja 5: Jatkuva parantaminen ja osaaminen.

Ennen kunkin havainnointijakson alkua rakensin havainnoitaviin teemoihin liittyvää tietoperustaa pohtimalla seuraavia kysymyksiä:

- Mitä pitäisi tapahtua?
- Millainen voisi olla ideaalitalanne?

Tein tästä rakentamastani tietoperustasta Orklan strategiatyötä tukevia pelkistettyjä nelikenttiä, jotka rajasivat havainnoitavia näkökulmia. Tämä auttoi havaintojen suhteuttamista yrityksen strategiatyötä laajempaan tietoperustaan ja helpotti kehittämistyön olennaisuuksien tunnistamista. Tietoperustasta tehdyt nelikentät on esitelty sisältöanalyysin yhteydessä. Kirjoitin havaintojani ja pohdintojani päiväkirjaan pääsääntöisesti päivittäin, mutta enintään kolmen päivän sykleissä. Aineistoksi syntynyt havainnointipäiväkirja sisälsi yhteensä 48 sivua ja 10 263 sanaa (fontti Arial 12, riviväli 1,5). Päiväkirjan laajuus vaihteli jaksottain 8-10 sivua.

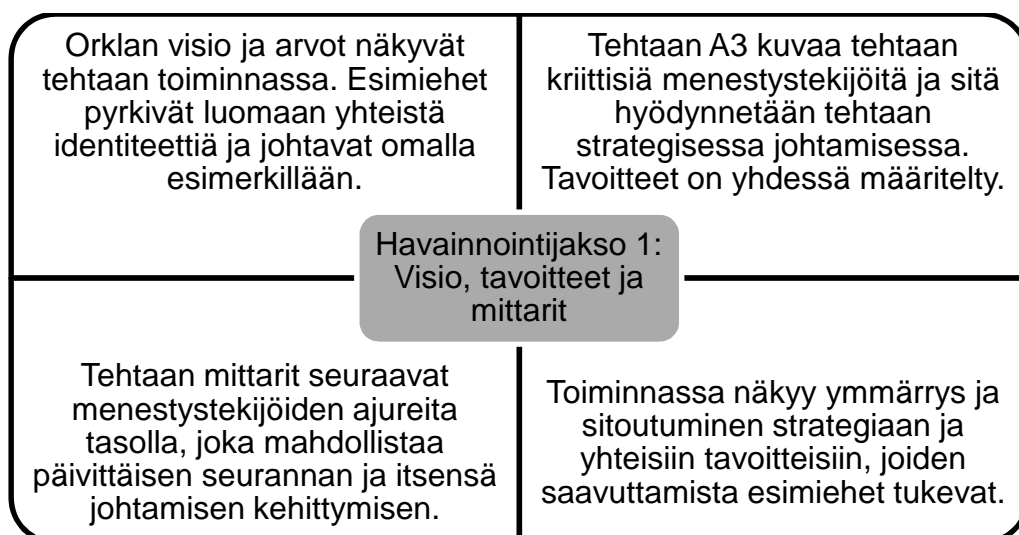
## 5.7 Havainnoinnin tulokset

Kun päiväkirja-aineisto oli valmis, tein sille teorialähtöistä sisältöanalyysiä. Teorialähtöinen sisältöanalyysi perustuu teoriasta muodostettuun

käsitteistöön ja analyysirunkoon, jonka avulla aineistosta voidaan poimia rungon sisälle tai ulkopuolelle jääviä asioita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 139-141.) Analyysirunkona toimivat tietoperustasta tehdyt nelikentät, joiden avulla myös havainnointia oli rajattu. Sisältöanalyysiä tehdessäni poimin ja yhdistelin havainnointijakson eri viikkojen aikana tekemiäni havaintoja, jotka on kuvattu tekstissä ja havainnollistettu päiväkirja-aineistosta otetuina suorin lainauksin. Kehittämiskohteita tunnistaessani vertasin havaitsemaani toimintaa tietoperustasta tehtyyn nelikenttään.

### 5.7.1 Visio, tavoitteet ja mittarit

Ensimmäisen havainnointijakson nelikenttä liittyen visioon, tavoitteisiin ja mittareihin on esitetty kuviossa 17.



KUVIO 17. Ensimmäisen havainnointijakson pelkistetty nelikenttä

Ensimmäisellä jaksolla havaitsin, että kompassin purkaminen arkiseksi toiminnaksi on vielä keskeneräistä, oli kyseessä sitten konsernin arvot tai paikalliset, strategiset ja liiketoiminnalliset valinnat. Orklan arvojen sisäistäminen ja linkittäminen organisaation toimintaan vaatisi nykyistä yhtenäisempiä viestintäkäytäntöjä. Valittuja strategisia painopistealueita ja liiketoiminnallisia kilpailuetuja voisi avata enemmän ja soveltaa paikalliseen



toimintaympäristöön. Näin niistä nousisi yhteisiä prioriteetteja ja strategista johtamista tukevia käytäntöjä myös tehtaalle. Tämä kasvattaisi samalla yhteistä identiteettiä ja esimerkillisyyttä, jota esimiesten tulisi edustaa ja johon sitoutua. Strateginen viestintä vaatisi suunnitelmallisuutta ja keskeisten strategisten sanansaattajien valintaa ja sitouttamista suunnitelmaan. Kannustamisen sisäiseen viestintään olisi hyvä lähteä yrityksen ylimmästä johdosta. Sisäiset tarinat eri toiminnoista voisivat rakentaa yhteistä todellisuutta. Samalla pitäisi kuitenkin sopia viestinnällisistä raameista käsittäen mitä, miten, kuka ja millä kanavilla viestitään.

*Totesin, että vaikka Kompassi löytyy kyllä intranetistä, ei siitä juuri ole painettu muuta materiaalia kuin lanseeraushetkellä jaettu esitelehtinen. Kompassi ei ole näkyvässä roolissa siten, että se arkipäivisin muistuttaisi olemassaolostaan.*

Havaitsin, että nykyistä tehtaan A3:sta ei ole tehty yhdessä, mikä ei ole edesauttanut tehtaan esimiesten yhtenäistä ymmärrystä ja sitä kautta mahdollistanut tavoitteisiin sitoutumista. Tuotannon toimintaa ohjaavia tavoitteita ja mittareita totesin toiminnan karkean tason seurantaan olevan riittävästi, mutta tavoitteisiin pyrkivää, päivittäistä vuorovaikutusta voisi olla enemmän. Hyviä keskusteluita saadaan kyllä aikaan, mutta toiminnallinen puoli on se, johon kehitys pysähtyy. Vastuu toimeenpanosta jää liian helposti ilmaan. Totesin, että toimeenpanon rakenteita ei ole riittävästi määritelty ja vastuutettu esimerkiksi vuoronvaihtorutiineiden muodossa niin, että niihin sitoutuminen vuorosta toiseen olisi ylipäättään mahdollista. Pakottavilla rutiineilla on tavoitteisiin pääsemiseksi roolinsa, sillä havaitsin ihmisten seuraavan ja tulkitsevan samoja asioita eri tavalla ja olevan erilaisia pyrkimyksissään kohti tavoitteita. Viestinnän tulisi tulkinnallisuuden vähentämiseksi kohdata jokin mitattava konkretia, kuten tuotannossa täytetty häiriöseuranta tai havaittu poikkeama.

*Osa ihmisistä on luonnostaan hyvin tavoiteorientoituneita ja he pyrkivät jatkuvasti ajamaan kohti tavoitteita, toisille tavoitteilla ei tuntunut olevan suurta merkitystä, kunhan koneet toimivat. Johtamishaasteemme on saada ihmiset*

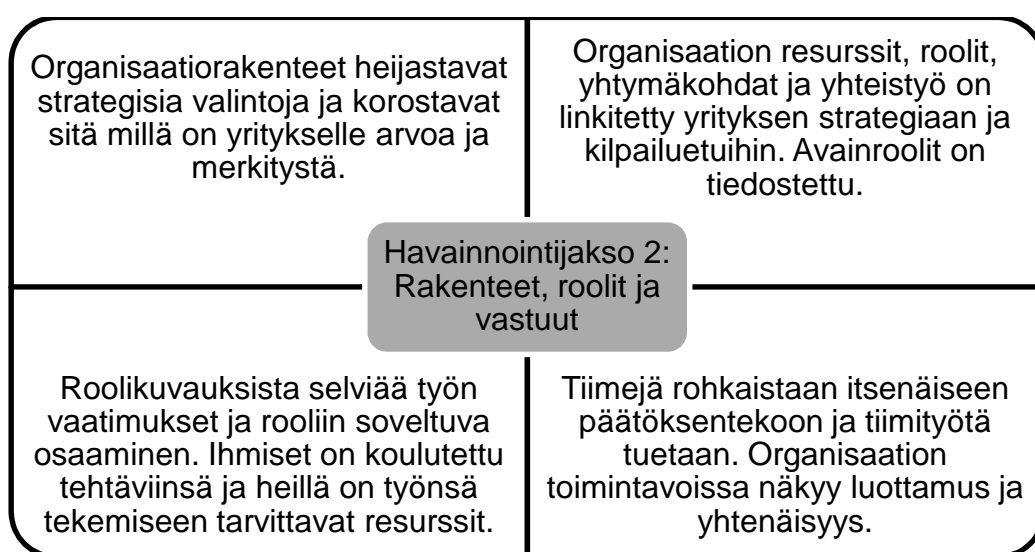
*hyödyntämään tietoa ja säätämään omaa työkäyttäytymistään sen mukaan.*

Strategisten johtamistaitojen kehittymistä tukevista oivalluksista nostan ensimmäiseltä jaksolta kysymysten voiman, jonka totesin oikeassa hetkessä käytettynä olevan tehokas keino saada ihmiset ajattelemaan itse, hyödyntämään tietojaan ja säätämään omaa työkäyttäytymistään sen mukaan. Kysyminen tuntui vähentävän valtasuhteita sisältävässä tilanteessa koetun syyllistämisen ja syyllistymisen tunnetta, mikä varmasti vähentää pelkoja ja edesauttaa näin myös luottamuksen ja arvostuksen rakentumista organisaatiossa.

*Oivalsin ohjaavien kysymysten olevan tehokas johtamiskeino, koska koin, että niillä sai siirrettyä omistajuutta ja vastuuta henkilön oman velvollisuudentunnon kautta. Kysymällä tekeminen syntyi enemmän sisäisen herätteen kuin ulkoisen pakotteen kautta.*

### 5.7.2 Rakenteet, roolit ja vastuut

Toisen havainnointijakson nelikenttä liittyen rakenteisiin, rooleihin ja vastuisiin on kuviossa 18.



KUVIO 18. Toisen havainnointijakson pelkistetty nelikenttä

Toisella jaksolla havaitsin kehittämistarpeita rooleissa tarvittavassa osaamisessa, rooleihin liittyvien odotusten selkeyttämisessä ja roolien mukaisen toimeenpanon taidoissa. Henkilöt tulisi saada nykyistä paremmin tietoiseksi mitä heidän työroolissaan odotetaan ilmentävän ja mitä heiltä töissä odotetaan. Myös tällä jaksolla vastaani tuli paikallisten strategisten valintojen merkitys organisointia ja kollektiivista osaamista linjaavana tekijänä. Purkaessani Orklan strategiset pilarit tehtaan tulokseen vaikuttaviin tekijöihin löysin kehitystarpeita operatiivisten standardien mukaisesta toiminnasta. Toimintaa ohjaavina standardeina ne määrittelevät raamit niin standardoidulle työlle, laadunhallintarutiineille, kuin jatkuvalla parantamisellekin. Yhdistämällä kehitystarpeet etulinjan esimiesten ja vuorovastaavien rooleihin, päädyin muodostamaan ko. rooleissa olevien ihmisten luontaisten kiinnostusten kohteiden ja vahvuuksien ympärille osaamispareja eri standardeille. Näin sain tuotantoa ohjaavan organisaation resursseja, avainrooleja, yhtymäkohtia ja yhteistyötä linkitettyä yrityksen strategiaan.

Tehtaan nykyisissä roolikuvauksissa ei ole määritelty perusosaamis- tai kokemusvaatimuksia. Totesin, että roolikuvauksiin tulisi sisällyttää sen verran avainosaamisvaatimuksia, että uusia henkilöitä rooliin palkattaessa olisi esimiehenä helpompi ylläpitää samoja, objektiivisia odotuksia. Samalla se auttaisi organisaation jäseniä ylläpitämään itse objektiivista käsitystä osaamisensa tasosta rooliin liittyviin odotuksiin nähden. Vaikka organisaatiota valtaistetaan toimimaan itsenäisesti, ei se tarkoita sitä, että vaatimustaso saa jäädä jokaisen itsensä päätettäväksi. Osaamisen, ongelmanratkaisutaitojen ja itsenäisen päätöksentekokyvyn välillä on myös yhteys. Riittävä osaaminen on myös delegointiin tarvittavan luottamuksen lähtökohta. Siksi rooleihin sidotun osaamisen suunnitelmallinen, strateginen rakentaminen ja ylläpitäminen ovat olennaisen tärkeää tehtaan pitkän tähtäimen menestymiselle.

*Olen huomannut, että mitä ohuemmaksi käy organisaatio, sitä enemmän valtuuttaminen eli tehtävien ja toimivallan luovutus edellyttää yksilöiltä laajaa ammatillista osaamista ja kykyä tehdä myös itsenäisiä päätöksiä. Tämä taas*

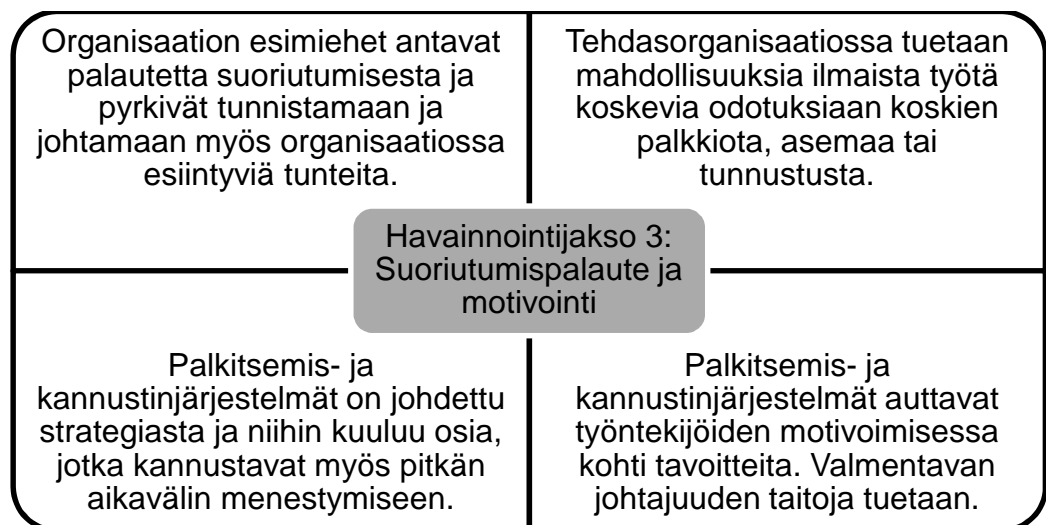
*edellyttää, että henkilöllä on kiinnostusta ymmärtää kokonaisuuksia, käsitys omasta roolistaan ja siitä missä eri roolien väliset yhteistyö- ja yhtymäkohdat kulkevat.*

Strategisten johtamistaitojen kehittymistä tukevista oivalluksista nostan toiselta seurantajaksolta vastuuttamisen. Sen sijaan, että esimiehenä aloittaisin heti ratkaisemaan ongelmia vastuuhenkilöiden puolesta, tulisi minun hyödyntää enemmän ohjaavia kysymyksiä ja vastuuttaa ihmisiä itseään etsimään ratkaisuja. Organisaatiossa tarvitaan toimeenpanon taitoja, jossa organisaation jäsenet kantavat oman vastuunsa ja vaativat toisensakin tilille toimimisesta vastoin yhteisiä päätöksiä ja suunnitelmia.

*Sain palaveriestamme palautetta, että niissä jäädään vielä liikaa keskustelemaan ongelmista ja niiden syistä mikä venyttää palaverihin suunniteltua aikaa. Kysyin suoraan palautetta siitä, mitä puheenjohtajana voisinkin tehdä toisin ja sain vastaukseksi, että delegoida ongelmien selvittämistä enemmän palaverin ulkopuolelle ja sitten vain tulevissa palavereissa varmistaa, että vastuuhenkilöt ovat hoitaneet homman.*

### 5.7.3 Suoriutumispalaute ja motivointi

Kolmannen havainnointijakson nelikenttä liittyen suoriutumispalautteeseen ja motivointiin on kuviossa 19.



KUVIO 19. Kolmannen havainnointijakson pelkistetty nelikenttä

Kolmannella jaksolla havaitsin kehityskeskustelukäytäntöjen olevan hyvällä tasolla, sillä keskustelut käydään jokaisella organisaatiotasolla, joten kaikilla on mahdollisuus osallistua ja kertoa työnantajalle odotuksistaan ja ammatillisista kehittymistoiveistaan. Kehittymistoiveita voitaisiin vielä paremmin vetää yhteen yrityksen sisällä, että samankaltaisiin toiveisiin voitaisiin suunnitella ryhmäkoulutuksia. Kannustinjärjestelmien strategiaa tukevaan kehittämiseen olisi tarvetta, sillä tehtaalla palkitseminen nykymuodossaan ei ohjaa pitkän aikavälin menestymiseen eikä tarvittavan kollektiivisen osaamisen kasvattamiseen. Toimihenkilötasolla palkitseminen perustuu vuosittaiseen tulospalkkiosopimukseen, jossa kunkin toimihenkilön henkilökohtaiset tavoitteet on johdettu tehtaan tavoitteista. Havaitsin kuitenkin, että tämä ei riitä motivoimisessa kohti tavoitteita, sillä usein toimihenkilötasolla ei muisteta henkilökohtaisia tavoitteita. Tavoitteet voisi tulevaisuudessa jakaa pienempiin osiin siten, että asetannan jälkeen tavoitteet pilkotaan konkreettisiin välietappeihin ja tehtäviin, jotka vastuutetaan ja aikataulutetaan. Tällöin niille saadaan toimeenpanoa tukeva seuranta. Työntekijöiden tulokseen perustuva palkitseminen on sidottu joka päivä laskettavaan, tuotantokilopohjaiseen määräpalkkioon. Ryhmäkannustimien lisäksi tehtaalla olisi hyvä olla myös henkilökohtaista palkitsemista, joka perustuisi osaamiseen, osallistumiseen ja yksilötaitoihin, jotka auttavat työyhteisöä suoriutumaan ja kehittymään. Tulokseen perustuva ryhmäpalkitseminen voisi olla paremmin sidottu tehtaan kokonaistilanteeseen ja -tulokseen, jolloin tehtaan pitkäntähtäimen etu ja strateginen kilpailukyky eivät kärsisi.

*Sekä toimihenkilöiden että työntekijöiden palkitseminen pitäisi kunkin toimenkuvan vaikutusmahdollisuuksiin suhteutettuna pystyä sitomaan samoihin tavoitteisiin. Tällöin palkitseminen ohjaisi organisaatorajat ylittävään tiimityöhön.*

Havainnointijakson aikana olleen vuorovaikutuskoulutuksen aikana sain muistutuksen esimiesten tärkeästä tehtävästä pitää työyhteisön toiminta työn sisäisessä maailmassa ja perustehtävän äärellä. Mitä enemmän työpaikassa keskustellaan työn tarkoituksesta ja asiakasnäkökulmasta, sen enemmän työtä tehdään työn sisäisessä maailmassa.

*Jos esimies ei säännöllisesti palauta ihmisiä työn sisäiseen maailmaan ja pidä perustehtävää heidän mielessään, alkaa työn ulkoinen maailma viedä tilaa sisäiseltä. Tällä on ennen pitkää vaikutusta myös ihmisten väliseen energiaan ja ilmapiiriin. (Muistiinpanoja Esimiehen vuorovaikutuskoulutuksesta, Liisa Lempinen 31.8.2017)*

Vuorovaikutuskoulutuksen muistiinpanoista nostan esiin myös sen, että esimiehen vuorovaikutustaidot ovat pitkälti kykyä ymmärtää yksilön käyttäytymistä ja ryhmäilmiöitä. Ryhmä ihmisiä sisältää hyvin erilaisia tarpeita ja tunteita, joiden huomioon ottamista ja johtamista ei voi oppia kuin antamalla aikaa arkisille kohtaamisille, olemalla kiinnostunut työyhteisönsä jäsenistä ja pyrkimällä aktiiviseen kuunteluun. Tunteiden johtamisessa esimiehen tulee tiedostaa, että valta-asemalla toiseen ihmiseen on vaikutusta tunteiden tarttumiseen. Vuorovaikutusongelmien taustalla yleensä on, ettemme osaa muotoilla sanoiksi sitä mitä tavoittelemme, jätämme toiset huomiotta tai emme ole vuorovaikutustilanteissa läsnä. (Lempinen 2017.) Turun tehtaalla aikaisemmilla seurantajaksoilla todettu vuorovaikutuksen puute on juuri vuorovaikutusongelma ja kuvaa palautteenantokulttuurin tilaa, joka korostui myös kyselyssä. Tavoitteellisen vuorovaikutuksen tulisi olla normaalia välittämistä sekä keskustelua niin hyvistä kuin myös kehitystä kaipaavista suorituksista. Palautteen tulisi olla mahdollisimman konkreettinen ja asia, johon palautteensaaaja työroolinsa puitteissa pystyy itse vaikuttamaan.

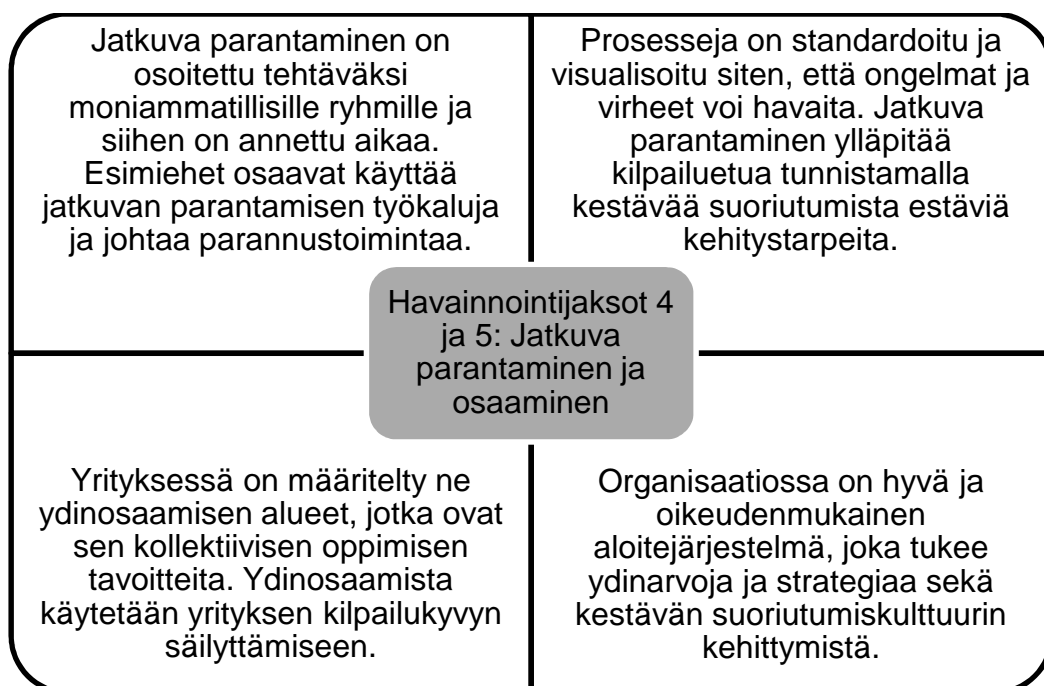
Strategisten johtamistaitojen kehittymistä tukevista oivalluksista nostan kolmannelta seurantajaksolta itsetuntemuksen syventymisen. Tämän havainnointijakson aikana kävin monipuolisesti läpi itsestäni esimiesroolissa tehtyjä testituloksia ja pohdin hyvinkin syvällisesti esimiestyön merkityksellisyyttä, omia motivaatiotekijöitäni ja kykyjäni motivoida muita. Opin omien vahvuuksieni ja heikkouksieni ilmenemisen tilannesidonnaisuuden ja työympäristön vaikutuksen esimiesroolissa onnistumisen tunteeseen. Oma vuorovaikutustyylini, toimintaohjeiden mukainen kurinalaisuuteni ja vahva itseni johtaminen heijastuvat esimiestoimintaani siten, että kehittelen helpommin yksin uusia

toimintaohjeita, kuin jalkaudun ohjaamaan ja valmentamaan ihmisiä. Opin, että esimiehen on oltava tarkkana, ettei omista heikkouksista pääse syntymään organisaation toiminnan heikkouksia.

*Tunnen, että rooliani muiden motivoijana hankaloittaa, etten ole niinkään riskejä ottava, innostava ja visionäärinen suunnannäyttävä vaan ennemmin turvallinen ja luotettava toiminnan laadun varmistaja ja olemassa olevaa luovasti uudelleen yhdistelevä.*

#### 5.7.4 Jatkuva parantaminen ja osaaminen

Neljännän ja viidennen havainnointijakson nelikenttä liittyen jatkuvaan parantamiseen ja osaamiseen on esitetty kuviossa 20.



KUVIO 20. Neljännän ja viidennen havainnointijakson nelikenttä

Neljännän ja viidennen havainnointijakson havainnot kiteytyvät jatkuvan parantamisen mahdollistavaan ajanpuutteeseen, jatkuvan parantamisen rakenteiden puutteisiin, yleiseen taitotasoon käyttää

ongelmanratkaisutyökaluja ja avainhenkilöiden projektiosaamisen puutteeseen. Organisaatio on sen nykytilassa mitoitettu suoriutumaan arkitekemisestä eikä ongelmanratkaisulle ole varattu aikaa. Lean -kulttuurissa ongelmanratkaisu ja siihen läheisesti liittyvä jatkuva parantaminen on yksi ydinprosesseista ja täten sen tulisi olla lean -organisaation ydinosaaamista. Projektiosaamisen ja ongelmanratkaisun tulisi olla kollektiivisen oppimisen tavoitteita tehtaalla. Orklan ohjeistuksissa esimiehiin kohdistuu suuria osaamispaineita jatkuvan parantamisen osalta. Esimiehiltä odotetaan taitoa käyttää jatkuvan parantamisen työkaluja, kykyä johtaa parannusryhmien toimintaa ja taitoa ohjata ongelmanratkaisua lean -työkaluja hyödyntäen. Esimiesten odotetaan seuraavan vastuualueillaan suunniteltujen parannusprojektien etenemistä, pysymistä aikataulussa ja koko ajan nostavan oman vastuualueensa toimintaa seuraavalle tasolle. Tälle ei kuitenkaan ole varattu nykytoiminnassa riittävästi aikaa ja resursseja.

*Suurin ongelma on ajan puute, koska työn ohessa on vaikea saada tehtyä mitään valmiiksi. Välillä ehditään aloittaa joku juttu, joka sitten jää kesken.*

Vaikka toimivaa aloitejärjestelmää ei tehtaalla tällä hetkellä ole niin jatkuvan parantamisen aihioita tulee tehtaalla jo nykyisellään monesta eri lähteestä ja tehtaan rutiineista esimerkiksi sisäisten auditointien kautta. Tehtaan nykyrutiineista syntyvien idea-aihioiden tulisi jatkuvan parantamisen prosessissa johtaa pienempiin ja isompiin kehitysprojekteihin. Myös työn ohessa syntyvät, spontaanit aihiot tulisi saada nykyistä paremmin talteen. Aihioita pitäisi pystyä ryhmittelemään ja jatkojalostamiseen tarvittaisiin käytäntöjä, jossa ideat saataisiin kaikkien nähtäville, jolloin niitä pystyisi jatkojalostamaan yhteisöllisesti esim. jonkunlaisissa työpajoissa. Tietoa on tällä hetkellä vaikea saada jalostumaan jatkuvan parantamisen projekteiksi ja toiminnaksi. Siihen tarvitaan työajan lisäksi myös jatkuvaa parantamista tukevia rakenteita kuten aikaa parannusryhmien toiminnalle, seurantamenetelmiä ja ongelmanratkaisutyökaluja. Ihmisten osalta on aloitettava määrittelemällä jatkuvan parantamisen projektien ydinorganisaatio ja hankittava tarvittava osaaminen. Tämä on myös



kaizenin kaksijakoinen perusajatus eli yhtäältä sitouttamista jatkuvan parantamisen kulttuuriin ja toisaalta keskittymisen mahdollistamista siihen. Organisaation esimiehen näkökulmasta tavoite tulee kuitenkin olla se, että jatkuvan parantamisen prosessi ja ryhmän perustaminen eivät johda yksinkertaisten ongelmien monimutkaistamiseen ja ratkaisujen hakemisen ulkoistamiseen, vaan edelleen tulee pystyä ylläpitämään kaikkien motivaatiota ja vastuuta pyrkiä ratkaisemaan vuorossa esiintyviä ongelmia.

*Olen jo työturvallisuuskäytäntöjä jalkauttaessani huomannut, että mikäli halutaan aikaansaada kestävä kehitystä, kannattaa asiat jalkauttaa kokonaisina ohjelmina, ei kokonaisuudesta irrallisina projekteina tai yksittäisten henkilöiden ponnistuksina.*

Strategisten johtamistaitojen kehittymisestä nostan vertaisoppimisen ja verkostojen merkityksen uusien ajatusten syntymisen ja kehittymisen nopeuttajana. Otin yhteyttä entiseen työkaveriini, joka toimii vastaavassa roolissa eri alan tehtaassa ja vierailimme työnjohtajan kanssa sisartehtaassa Vaajakoskella. Sain kummastakin hyviä ideoita toteutettavaksi jatkuvan parantamisen hengessä.

*Totesin, että tavoitteellinen vuorovaikutus ja palautteenanto olivat Vaajakoskella hiukan paremmalla tasolla kuin Turussa. Tästä esimerkkeinä olivat, että infotaulut oli viety enemmän tuotantolinjoille ja tehdaspäällikkö julkaisi säännöllistä viikkotiedotetta siitä, että miten menee tavoitteisiin nähden.*

Jatkuvan parantamisen prosessin kehittämisen osalta kummassakin Orklan tehtaassa oman haasteensa tuo se, että perinteisessä teollisessa työssä pitkän työuran tehneet ihmiset on aikanaan saatettu palkata hyvinkin yksinkertaisiin työtehtäviin ja sen aikaisiin tarpeisiin. Nykypäivän muutosvauhdissa odotukset ovat korkeammalla ja esim. koneenkäyttäjistä odotetaan tulevan koneita itsenäisesti perushuoltavia ja ongelmia ratkaisevia, monitaitoisia operaattoreita. Muutosprosessi voi monelle olla henkilökohtaisesti iso ja matkalla voi eteen tulla myös mahdollisen erityisen oppimistuen tarpeita.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli parantaa Orkla Foods Finland Oy Turun tehtaan strategista ja operatiivista suorituskkyä ja strategista johtamista. Kehittämiskohteena on Turun tehdasorganisaation toiminta. Strategisella suorituskvyllä tarkoitetaan pystyvyyttä vastata konsernin strategiseen muutokseen. Operatiivisella suorituskvyllä tarkoitetaan organisaation kykyä saavuttaa tehtaan toiminnalliset tavoitteet. Hankkeen tavoitteena oli tehdä tarkoitusta tukevia toiminnan kehittämisehdotuksia. Tutkimuskysymyksenä oli miten organisaation toimintaa tulisi kehittää sen strategisen ja operatiivisen suorituskvyn parantamiseksi? Tässä luvussa esitetään aineistoanalyysien tuloksista tehdyt johtopäätökset ja niiden perusteella tehdyt tehdasorganisaation toiminnan kehittämisehdotukset.

### 6.1 Johtopäätökset kyselyn tuloksista

Kyselyn tavoitteena oli kulttuurin nykytilan ja sen kehittämiskohteiden selvittäminen. Alatutkimuskysymyksinä kyselyssä olivat:

1. Mikä nykyisessä kulttuurissa tukee strategista muutosta?
2. Mikä nykyisessä kulttuurissa ei tue strategista muutosta eli mitä kulttuurissa tulisi kehittää?

Kyselyn perusteella nykyisessä organisaatiokulttuurissa strategista suunnanmuutosta tukevat oman työpanoksen näkeminen tärkeänä ja työssä viihtyminen. Organisaation sisäisen toiminnan koetaan olevan eettisesti hyvällä tasolla. Kyselyn perusteella organisaatio on myös oppimismyönteinen, sillä oppiminen ja jatkuva parantaminen tunnistettiin osaksi omaa vastuuta ja jokapäiväistä työtä. Organisaatiossa on halua oppia lisää ja osaaminen nähdään kilpailuetuna. Myönteisen arvion sai myös halu vastaanottaa palautetta ja muuttaa toimintaa sen mukaan, joka mielestäni kertoo pyrkimyksestä yrittää toimia oikein.

Kyselyn perusteella eniten kehittämistarpeita löytyi raaka-aineiden ja pakkausmateriaalien laadusta ja toimitusvarmuudesta. Tämä on tärkeä

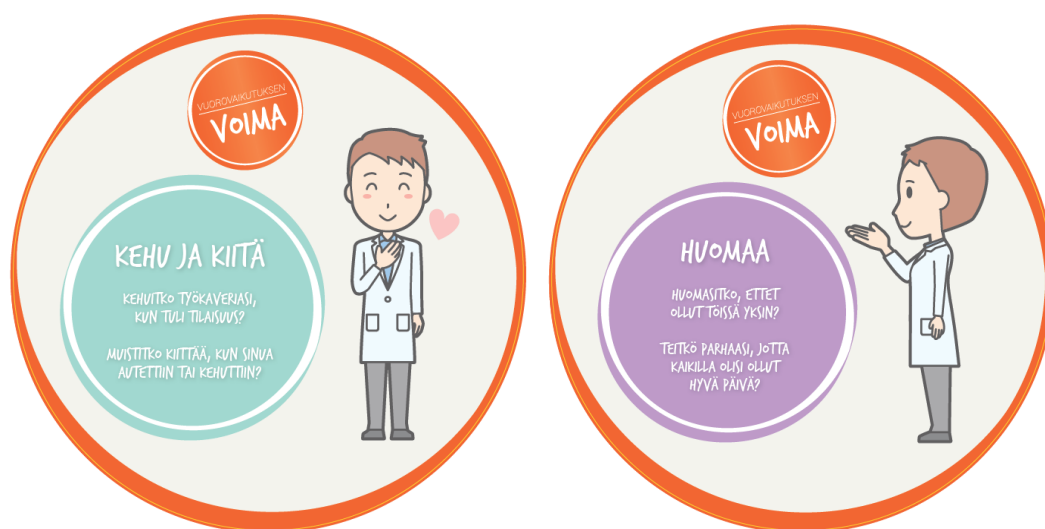
kehittämiskohde laaturoolissani, mutta hankkeessa painoarvo annettiin asioille, joihin tehdas pystyy toiminnallaan vaikuttamaan. Tämä tarkoittaa, että toimittajasuhteisiin liittyvät vastaukset ohjattiin osto-organisaatiolle eikä niitä ole otettu huomioon tehdasorganisaation kehittämistarpeissa. Kyselyn eniten erimielisiä vastauksia keränneet väittämät on kriittisten tekijöiden mukaan jaettu ja taulukoitu taulukossa 1. Nämä eivät todennäköisesti tue strategista muutosta.

TAULUKKO 1. Lean -kulttuurin kriittisten tekijöiden väittämät, joissa eniten eri mieltä olevia vastauksia

<b>Lean -kulttuurin kriittinen tekijä</b>	<b>Väittämät, joissa eniten eri mieltä olevia vastauksia</b>	<b>% - osuus</b>
Johtajuus	Esimiesasemassa toimivien esimerkillisyys	34%
Vastuu omasta työstä, valtuuttaminen	Työssä tarvittavaan informaatioon käsiksi pääseminen	30%
Asiakaslähtöisyys	Rohkaiseminen keskinäiseen palautteenantoon	28%
Osaaminen	Työhön perehdyttämiskäytännöt	28%
Sitoutuminen, tavoitteet ja missio	Niiden tekijöiden tunnistaminen, jotka mahdollistavat organisaation menestymisen tulevaisuudessa	26%
Tiimityö	Tehtaan työntekijöiden ja toimihenkilöiden työskenteleminen mielellään tiiminä	26%
Osastojen väliset suhteet	Asioiden tarkasteleminen yhteisen edun näkökulmasta	20%

Tehtaan vaikutuspiirissä olevista asioista kehittämistarpeita löytyi esimiesten oman toiminnan esimerkillisyydestä, työyhteisön rohkaisemisesta keskinäiseen palautteenantoon ja työtehtäviin perehdyttämisestä. Koska kyselyyn vastasivat vain tehtaan vakituiset työntekijät, niin perehdyttämisen tulkitsen heijastavan halua panostaa osaamiseen yleisesti. Itsehjautuvuuden tukemiseksi tulisi työssä tarvittavan tiedon saatavuutta parantaa. Kehittämistarpeita löytyi myös tietoisuudesta niistä tekijöistä, jotka mahdollistavat organisaation menestymisen tulevaisuudessa ja eri ryhmien välisestä tiimityöstä.

Kyselyn tulosten analysoinnin jälkeen henkilöstöasiantuntija aloitti yhdessä työnjohtajien kanssa perehdytysohjelman parantamisen. Tämä tarkoitti työnopastajien valintaa ja nimeämistä, heidän kouluttamistaan ja uusia osaamisen todentamiskaavakkeita, joita koekäytettiin jo kesän 2017 sesonkilaisten perehdyttämisen yhteydessä. Kyselystä käynnistyi erilaisten vaihtoehtojen etsintä osaamisvalmiuksien ja työssäoppimisen kehittämiseksi työpaikalla. Työyhteisön rohkaisemiseksi palautteenantoon toteutettiin itse ideoitu, neliaiheinen Vuorovaikutuksen Voima -kampanja, josta painettiin esite ja kampanjamateriaalia. Kampanja toteutettiin syksyllä 2017, viikkojen 42-49 aikana. Materiaalista esimerkkinä kaksi tuotannon seinätarraa (kuvio 21).



KUVIO 21. Vuorovaikutuksen voima -kampanjan seinätarrat

Kaikki tehtaan esimiehet ilmoitettiin Orkla Leadership Compass -koulutukseen, jossa kukin joutuisi pohtimaan esimiesrooliaan ja kasvattamaan valmentavan johtamisen taitojaan. Strategisen viestinnän lisäämiseksi ja Orkla -konsernista tulevien odotusten selkeyttämiseksi tehtaalla alettiin syksyllä 2017 julkaista Haarukkaposti -nimistä, lyhyttä ja ytimekästä henkilöstölehteä.

## 6.2 Johtopäätökset havainnoinnin tuloksista

Havainnoinnin tavoite oli organisaation toiminnan nykytilan ja sen kehittämiskohteiden selvittäminen. Alatutkimuskysymyksinä havainnoinnissa olivat, että

3. Mitä tekijöitä organisaation strategisesta ja operatiivisesta nykytoiminnasta nousee esiin suhteessa valittuihin teemoihin?
4. Mitä organisaation nykyisessä toiminnassa tulisi kehittää?

Havainnoinnin aikana nousseet tekijät organisaation nykytoiminnasta on jaksoittain ja teemoittain taulukoitu taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Nykytoiminnasta nousseet tekijät ja kehittämistarpeet

<b>Havainnointijakson teemat</b>	<b>Nykytoiminnasta nousseet tekijät ja mitä tulisi kehittää</b>
Visio, tavoitteet ja mittarit	<p>Paikallista kilpailuetua tuovien strategisten valintojen selkeyttäminen ja näitä valintoja tukeva sisäinen viestintä, yhtenäiset viestintäkäytännöt</p> <p>Tehtaan olemassaoleviin tavoitteisiin pyrkivä, näkyvä esimiestyö ja päivittäinen vuorovaikutus</p> <p>Tavoitteita tukevat rutiinit ja toiminnan todentava konkretia tulkinnallisuuden vähentämiseksi</p>

<p>Rakenteet, roolit ja vastuut</p>	<p>Rooleissa tarvittava osaaminen toimintaa ohjaavien standardien osalta, rooleihin liittyvien odotusten selkeyttäminen ja roolien mukaisen toimeenpanon varmistaminen</p> <p>Paikallista kilpailuetua tuovien strategisten valintojen selkeyttäminen, valintoja tukeva organisoituminen ja kollektiivisen osaamisen suunnitelmallinen rakentaminen</p>
<p>Suorituspalautte ja motivointi</p>	<p>Kannustinjärjestelmien ja palkitsemisen kehittäminen siten, että siihen kuuluisi sekä ryhmäkannustimia että yksilökannustimia</p> <p>Kehityskeskusteluiden hyödyntäminen kollektiivisen osaamisen kasvattamisessa, tavoitteiden jakaminen aikataulutettaviin ja vastuutettaviin välietappeihin ja toimeenpanoa tukeviin välitehtäviin</p> <p>Palautteenantokulttuurin kehittäminen siten, että palaute saadaan muuttumaan normaaliksi toiminnaksi</p>
<p>Jatkuva parantaminen ja osaaminen</p>	<p>Jatkuvan parantamisen prosessin kehittäminen Orkla Suomi -tasolla, odotusten määrittäminen parannusryhmien toiminnalle</p> <p>Esimiesten projektiosaamisen kasvattaminen ja ongelmanratkaisutyökalujen käytön kouluttaminen</p> <p>Aloitejärjestelmän kehittäminen tukemaan jatkuvaa parantamista</p>

Havainnointipäiväkirjasta tehdyn aineistoanalyysin perusteella nykytoiminnasta nousevia toistuvia tekijöitä ovat sisäinen viestintä ja vuorovaikutus sekä roolien mukainen toimeenpano. Viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämisen tulisi pyrkiä luomaan yhtenäistä suuntaa, identiteettiä ja edistämään strategian toteutettavissa olevan muodon syntymistä niin, että strategian mukaiset operatiiviset tavoitteet saadaan muuttumaan organisaatiossa työskentelevien ihmisten arkiseksi toiminnaksi. Sisäiseen vuorovaikutukseen kuuluu myös esimiesten valmennustaitojen parantaminen ja palautteenantokulttuurin kehittäminen. Roolien mukaisella toimeenpanolla tulisi pyrkiä varmistamaan rooleissa tarvittava riittävä osaaminen, luomaan sitouttavia rutiineita, vastuuttamaan tavoitteita eri tasoille ja selkeyttämään työrooleihin liittyviä odotuksia. Suoriutumista on vaikea vaatia, ellei vaatimusten takana olevia odotuksia ole ensin riittävällä tarkkuudella määritelty ja sen jälkeen annettu riittäviä resursseja suoriutua näistä vaatimuksista.

### 6.3 Lyhyen tähtäimen kehittämissuhteet

Lyhyen tähtäimen ehdotukset organisaation toiminnan kehittämiseksi voidaan jakaa kuvien 22 ja 23 mukaisiin kehittämissuhteisiin.

<b>Yhtenäinen suunta, identiteetti ja strategian toteutettavissa oleva muoto</b>	Tehtaan A3 tekeminen tehtaan toimihenkilöiden ryhmätyönä, yhteiset tavoitteet
	A3:sta tukevien tavoitteiden määrittäminen ja vastuuttaminen toiminnolle ja tiimeille
	Tehtaan viestintäsuunnitelman tekeminen (Meidän Tarinat) ja sanansaattajien valinta
	Tehtaan koulutussuunnitelman tekeminen, eri toiminnot systemaattisesti mukaan koulutuksiin
	Tulostietoisuuden kasvattaminen: viikkotiedote, tuntikohtaisten tulosten visualisointi
	Työntekijöiden osallistaminen standardien mukaisille tarkastuskierroksille, aikataulut
Orkla Leadership Compass -koulutus kaikille esimiehille (palautteenanto- ja valmennustaidot)	

KUVIO 22. Kehittämissuhteet viestintään ja vuorovaikutukseen

**Riittävä  
osaaminen,  
sitouttavat  
rutiinit ja  
rooleihin  
liittyvät  
odotukset**

Tehtaan strategisesti kriittisissä rooleissa  
vaadittavan osaamisen tarkempi määrittely

Koulutussuunnitelmien tekeminen määriteltyjen  
tarpeiden mukaan, mahdolliset henkilöarvioinnit

Roolikuvaukset osaksi toimihenkilöiden kehitys-  
keskusteluja, odotusten ja osaamisen arviointi

Tehtaan projektien (5S, Rapid) toteutus-  
vaiheiden ja seurannan näkyvä vastuuttaminen

Työohjeiden päivittäminen ja vieminen  
lähemmäs tuotantolinjoja

Osaamisvaatimusten lisääminen tuotannon  
kriittisten työpisteiden osaamismatriisiin

KUVIO 23. Kehittämisehdotukset roolien mukaiseen toimeenpanoon

#### 6.4 Kehittämistoimet tutkimuksellisen osuuden jälkeen

Sisäistä viestintää täydennettiin tammikuussa 2018 visualisoimalla vuorokohtaisia tuloksia tuotantolinjoittain, aloittamalla kirjallisen viikkotiedotteen julkaiseminen ja sopimalla joka kuukauden viimeiselle tiistaille lyhyt kuukausi-info vaihtelevin aihein. Aiheet perustuvat sisäiseen viestintä- ja koulutussuunnitelmaan, johon on yhteisesti valittu strategisesti tärkeitä ja toiminnallisiin standardeihin kuuluvia asioita. Koulutusten sisällön suunnittelua on vastuutettu eri henkilöille ja esimerkiksi työnjohtoa on aikaisempaa enemmän osallistettu ja vastuutettu koulutusten pitämiseen. Organisaatiota kannustettiin tammikuun 2018 ensimmäisessä kuukausi-infossa kertomaan matalalla julkaisukynnyksellä arkisia tarinoita tuotannosta jo olemassa olevia kanavia käyttäen. Turun tehtaan A3 - tavoitteet vuodelle 2018 luotiin yhteistyössä toimihenkilöiden kanssa 23.11.2017.

Vuoden 2018 kehityskeskusteluissa yhdessä luodut tavoitteet pilkottiin toimintokohtaisiksi. Toimihenkilöille asetettiin myös moniammatillisuuden yhdistämisen tukemiseksi yhteistavoitteita jonkun toisen organisaation jäsenen kanssa saavutettavaksi. Tehtaan tavoitteiden jakamisessa pienempiin toimintokohtaisiin osiin, vastuuttamisessa ja aikataulutuksessa



korostettiin toiminnosta vastaavien esimiesten roolia ja vastuuta. Tavoitteista on kehityskeskusteluiden jälkeen tarkoitus keskustella vielä yhdessä, että kaikilla on yhteinen käsitys mihin toiminnassa keskitytään. Tehtaalla arvioitiin maaliskuussa 2018 Tampereen yliopiston kanssa yhteistyössä toteutettavaa Oppiva -projektia osaamisen kehittämiseksi ja oppimisvaikeuksien tunnistamiseksi työpaikalla. Projekti alkoi kyselyllä, jossa kartoitettiin nykyisiä työssäoppimisen haasteita. Projektin yhteydessä on tarkoitus päivittää myös toimenkuvia ja roolikuvauksia ja selkeyttää rooleihin liittyviä osaamisodotuksia.

#### 6.5 Pidemmän tähtäimen ehdotukset tehtaan toiminnan kehittämiseksi

Paikallista kilpailuetua tuovien strategisten valintojen selkeyttäminen ja näitä valintoja tukeva sisäinen viestintä kuuluu ylimmän johdon toimialueelle. Kuten myös jatkuvan parantamisen rakenteiden pystyttäminen, joka edellyttää organisoitumista Orkla Suomi tasolla, koska koulutukset olisi järkevintä toteuttaa kaikille tehtaalle kerralla. Turun tehtaalla täytyy ensin pienempien projektien kautta kasvattaa projektihallintaosaamista organisaatiossa ja lisätä ihmisten osallistamista ongelmanratkaisuun. Kun perusasioita on saatu kuntoon, tulee aloitejärjestelmä ja palkitsemisjärjestelmiä kehittää mahdollistamaan organisaation pitkän tähtäimen menestystä. Resursseja tulee tulevaisuudessa varata myös IT-kehitykseen, sillä hallinnointi, nykyiset tavat raportoida ja erilaisten järjestelmien ylläpito vie etulinjan esimiesten aikaa pois tuotannosta parantamatta kuitenkaan näkyvyyttä työn tuloksiin. Strategian henkilökohtaisen merkityksellisyyden luomiseen on myös tulevaisuudessa panostettava esimerkiksi erilaisten ryhmätöiden avulla. Näissä ryhmätöissä voitaisiin pohtia mm. sitä millaisilla teoilla Turun tehtaalta voitaisiin edesauttaa Yhdistyneiden Kansakuntien kestävä kehityksen tavoitteiden eli Agenda 2030 toteutumista, joiden toteutumiseen Orkla konsernina on sitoutunut.

## 7 ARVIOINTI JA POHDINTA

Tässä luvussa arvioidaan kehittämishankkeen suunnittelua, tavoitteiden selkeyttä ja aineiston hankintamenetelmiä. Kehittämistyön luotettavuutta arvioidaan käsitteiden validiteetti ja reliabiliteetti kautta. Kehittämistoimintaa arvioidaan myös eettisyyden näkökulmasta. Hankkeen lopputulosta arvioidaan tavoitteiden saavuttamisen, lopputuloksen merkittävyyden ja käytännön sovellettavuuden osalta. Lopuksi pohditaan hanketta ja sen aikana syntyneitä ajatuksia.

### 7.1 Validiteetti, reliabiliteetti ja eettisyys

Laadulliset tutkimukset perustuvat pitkälti tutkijan omaan tulkintaan, järjestykykyyn, yhdistämis- ja luokittamisvalmiuksiin. Samasta aineistosta voidaan tehdä jopa toisiinsa nähden ristiriitaisia päätelmiä. Oleellista on pyrkiä pääsemään niin lähelle totuutta kuin mahdollista. (Metsämuuronen 2008, 7-8.) Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä, mitä sillä on tarkoitus selvittää. Laadullisessa tutkimuksessa se tarkoittaa, että arvioidaan mm. tutkimusstrategian valintaa suhteessa tutkittavaan kohteeseen. Menetelmän valinnan pitää tukea sitä, millaista tietoa sen avulla haetaan. Reliabiliteetti kuuluu yleensä määrälliseen tutkimukseen ja tutkimusmenetelmän kykyyn antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Anttila 2005, 511-513, 515.) Eettisyydellä tarkoitetaan eettisiä periaatteita, kuten tutkittavien itsemääräämisoikeutta ja tietoisuutta roolistaan sekä yksityisyyden suojan ja tietosuojan asettamien vaatimusten toteutumista. Kehittämistyössä on oltava rehellinen, välttää toisten tekstien plagiointia, harhaanjohtavaa tai puutteellista raportointia ja tulosten kritiikitöntä yleistämistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 42, 48-49.)

### 7.2 Kehittämishankkeen suunnittelu ja tavoitteiden selkeys

Kehittämishanke oli alun alkaenkin laaja. Ensimmäinen kirjaus sen tarkoituksesta oli: ”Hankkeen tarkoituksena on nostaa Turun tehdasorganisaation strategista kyvykkyyttä, nostaa tuotannon toiminnan

tuottavuutta ja parantaa näin mahdollisuuksia pysyä mukana tehtaiden välisessä kilpailussa. Se mahdollistuu arvon tuottamiseen keskittyvän, hävikkiä vähentävän ja yhteistyössä ongelmia ratkaisevan, tehokkaan organisaation avulla.” Tästä organisatorisesta visiosta hanke lähti liikkeelle ja organisaation suoriutuminen Orklan strategiseen visioon nähden on ollut kehittämiskohteena alusta saakka. Valitsin täydentäviä opintojaksoja työpsykologiasta ja työelämän vuorovaikutuksesta, että oppisin enemmän organisaation toiminnasta ja ihmisten johtamisesta. Tässä mielessä hanke on edennyt hyvin suunnitelmallisesti ja teorialähtöisesti koko ajan, mutta mukaan piti vain saada tutkimuksellisuus siten, että hankkeen kautta syntyisi organisaation toiminnan ja strategisen johtamisen kehittymistä. Kehittämishankkeesta muodostui tapaustutkimus, jonka avulla luotiin kehittämisideoita tai ratkaisuehdotuksia. Hankkeen avulla saatiin monipuolinen kuva organisaation nykytilasta.

Teoriavalditeettia eli teoreettisen lähestymistavan valintaa oikein on hankala arvioida, koska organisaation toiminnasta voisi saada hyvin monenlaisen tietoperustan. Yhdistettäessä teoriaa, empiriaa ja tutkijan esiymmärrystä, puhutaan käytännössä tutkijan tekemistä ratkaisuista ja rajauksista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Aaltonen & Högbacka 2015, 199-202). Teoriavalditeetin arvioinnissa on syytä tiedostaa tutkijan ja tässä kehittämishankkeessa myös konsernin strategiatyön vaikutus valittuihin näkökulmiin. Hankkeessa organisaation suorituskky suhteutettiin konsernin omaa strategiatyötä laajempaan tietoperustaan. Minun oli hankkeen aikana koko ajan varmistuttava, että laajempi tietoperusta tuki yrityksen sisäistä strategiatyötä, koska kehittämistyö tehtiin tehdasorganisaation tarpeisiin.

### 7.3 Käytetyt aineiston hankintamenetelmät

#### 7.3.1 Kysely

Hankkeessa käytetyllä LCAM -kyselyllä on Toyotan lean -kulttuurista mallinnettu, vahva teoreettinen tausta, mutta sen käyttöä ei ole empiirisesti

vahvistettu (AL-Najem & Dhakal & Bennett 2012, 127). Kulttuurikyselyllä oli tutkittavaan ilmiöön kontekstivaliditeettia, sillä se oli täsmäsuunniteltu lean - kulttuurin arviointiin, jota myös Orkla Production System mukailee. Kolmen henkilön tekemällä kyselyn koetäytöllä pyrittiin varmistamaan, että kysymykset olisivat riittävän selkeitä ja ymmärrettäviä. Tämä kasvatti kyselyn reliabiliteettia. Vastauksissa oli kuitenkin kysymyksestä riippuen myös en osaa sanoa -vastauksia, joka saattaa kertoa siitä, että kysymystä ei ole ymmärretty. Vastaajissa oli myös muita kieliä kuin suomea äidinkielenään puhuvia. Kyselyn vastausprosentti oli korkea, 96%, joten kysely kattoi tutkittavan kohteen hyvin ja sillä oli rakennevaliditeettia. Eettisyyttä arvioitaessa kyselyn tarkoitus kerrottiin ennen kyselyä, vastaajia ei yksilöity ja heidän nimettömyytensä oli taattu.

### 7.3.2 Päiväkirjamuotoinen, autoetnografinen havainnointi

Autoetnografista tutkimusmenetelmää on kritisoitu siitä, että tutkijalla ei voi olla objektiivista tutkimuskatsetta, sillä hänellä itselläänkin on asema tutkimuskentän kulttuurisissa ja sosiaalisissa suhteissa, hierarkioissa tai muissa sosiaaliseen merkityksenantoon liittyvissä systeemeissä. Tutkimukseen vaikuttavat myös tutkijan henkilökohtaiset intressit, olettamukset ja tunteet, sillä ne vaikuttavat siihen, mitä näemme, kuulemme ja millaisia tulkintoja ympäristöstä teemme. (Aaltonen & Högbacka 2015, 13-14.) Hankkeessa tämä mielestäni näkyy mm. siten, että hanke pysyy yleistason johtamisessa eikä syvenny niihin yksityiskohtiin, joista organisaatiossa vastaa joku muu kuin minä. Eli kun johtamassani organisaatiossa on esimerkiksi henkilöstöasiantuntija, ei minun hänen esimiehenään tarvitse liiaksi syventyä yksityiskohtiin, jotka hänen tulisi selvittää ottaessaan osaamisen kehittämistoimet työn alle. Jostain toisesta asemasta analysoituna hanke olisi voinut mennä enemmän toimintokohtaisiin yksityiskohtiin eikä yleistason johtaminen olisi korostunut yhtä paljon.

Hankkeessa pelkistin tietoperustasta yksinkertaisia strategisia malleja, joka on minulle hyvin luontainen tapa toimia luodessani toimintaympäristöön

selkeyttä ja järjestystä. Helpommalla olisin päässyt ottamalla vain OPS - itsearviointityökalun ja keskittymällä perinteiseen, rationaaliseen jalkauttamiseen. Kehittämishankkeen kautta pääsin tutustumaan enemmän tulkinnallisen strategian maailmaan ja ihmisten johtamiseen. Tutkimuksen tietoperustaan yhdistin monipuolisemmin teorioita, myös alueilta, joista en paljonkaan tiennyt etukäteen, kuten tarinallisuudesta ja tunteista. Halusin ymmärtää ihmisten johtamista ja luoda paikallista sisältöä OPS - tuotantotalon osa-alueista ihmisten arvostamiseen. Tämä näkyy mielestäni tietoperustan aiheiden valinnassa, jossa paljon painoarvoa on annettu ihmisyydelle, tulkinnallisuudelle ja kokemuksellisuudelle strategioiden toiminnallistamisessa.

Refleksiivinen tutkimus sopi kokemukselliseen havainnointiin. Tekstiä päiväkirjaan syntyi helposti ja omalla kohdallani säännölliseen raportointiin oli helppo sitoutua. Kirjallinen raportointi mahdollisti kokemuksiin palaamisen koko prosessin ajan, mikä oli lopputuloksen kannalta tärkeää. Kun aineistoon sai ajallista etäisyyttä, siitä löytyi aina uusia näkökulmia työstettäväksi. Eettisyyttä arvioitaessa voidaan todeta, että tutkimus ei paljasta yksityisyyttä loukkaavia tietoja tai vaaranna kenenkään tietosuojaa. Sisältöanalyysin kautta syntyneitä johtopäätöksiä ei voi yhdistää kehenkään henkilönä. Oma toimintaani arvioivaan julkaistavaan tietoon olen voinut itse vaikuttaa. Organisaatiossa tiedettiin minun tekevän opinnäytetyötä.

#### 7.4 Tavoitteiden saavuttaminen ja lopputuloksen arviointi

Hankkeen tavoite oli tehdä kehittämissuhteita, jotka parantavat tehtaan strategista ja operatiivista suorituskykyä ja strategista johtamista. Tämä tavoite toteutui ja kehittämissuhteet lyhyelle ja pidemmälle tähtäimelle syntyivät hankkeen seurauksena. Osa kehittämissuhteista ehdittiin toteuttamaan jo hankkeen kestäessä. Lopputuloksen merkittävyys tehtaan johtamiselle tuli kokonaisuuden sisällöllisestä pureskelusta, organisaation nykytilan monipuolisesta arvioimisesta ja sen kirjallisesta kartoittamisesta. Kun lähtötilanteesta on realistinen kuva, voidaan myös käsityksen

todellisuuden ja strategisen vision välisestä kuilusta ajatella olevan realistinen. Tämä auttoi kehittämistarpeiden pilkkomisessa kehittämistoimiin ja toimien viestinnällistä sitomista strategiseen visioon.

Tutkimuksella oli korrelaatiota löytämäni kahteen strategian toiminnallistamiseen liittyvään hankkeeseen. Opinnäytetyössä Rauman Tarinan jalkauttamisesta (Karlsson 2016) oli päädytty lopputulokseen, että johdon näkyvyys ja vuorovaikutus ovat avainasemassa strategian toiminnallistamisessa. Jalkautumalla työntekijöiden keskuuteen johtavassa asemassa olevat osoittavat sitoutumistaan ja uskottavuuttaan ja saavat tilaisuuden viestiä yrityksen arvoista arjen keskustelujen kautta. Toisena tärkeänä asiana Karlsson nosti esiin organisaatorakenteet. Organisaatorakenteet ohjaavat ihmisten välistä työnjakoa ja suuntaavat heidän toimiaan kohti tavoitteita, sillä ne määrittelevät tehtävät ja vastuut, ammatilliset roolit ja niiden yhteyden toisiinsa.

Toisessa tutkimuksessa (Aaltonen & Ikävalko 2002, 5-6) tutkittiin 12 palvelualan organisaatiota ja havaittiin, että suurin ongelma strategioiden toiminnallistamisessa liittyi viestintään ja yhteisen vision ja näkemyksen luomiseen organisaation kaikilla tasoilla. Tutkituissa yrityksissä saatettiin panostaa paljonkin strategiseen viestintään, mutta se ei muuttunut organisaatiossa strategiseksi ymmärrykseksi ja strategian mukaiseksi toiminnaksi. Tutkimuksen perusteella olennaisiksi asioiksi strategian toiminnallistamisen kannalta nousivat strategian omakohtainen tulkinta, hyväksyntä ja omaksuminen niin, että strategiaan voidaan sitoutua ja sitä pystytään soveltamaan jokapäiväisissä valinnoissa ja päätöksenteossa. Tässä auttaa, kun organisaatorakenteet, roolit, tavoitteet, ja mittarit linkitetään strategiaan niin, että ne tukevat strategian muuttumista jokapäiväiseksi toiminnaksi.

## 7.5 Pohdinta

Kehittämishankkeen tutkimuksellinen osuus muodostui kyselyn ja havainnoinnin yhdistelmäksi. Jos aloittaisin alusta, hyödyntäisin

havainnointia enemmän kyselyn vastauksia täydentävänä kuin omana tutkimusmenetelmänä. Oli mielenkiintoista mm. huomata, että organisaation suhtautuminen uudistumiskykyyn näkyi positiivisempuna kyselyssä kuin havainnoinnissa. Kyselyssä 66% oli samaa mieltä tai vahvasti samaa mieltä, että olemme valmiita muuttamaan toimintatapojamme vastaamaan muuttuvaan kysyntään. Havainnoinnissa jatkuvan parantamisen avainhenkilöiltä tuli kuitenkin viestiä siitä, että toiminnan parannusten jalkauttaminen on todella haastavaa, koska vastaanotto on usein nihkeää ja vastahakoista, kun ei ennenkään ole niin tehty. Tämä nihkeys muutoksille on todellisuutta monessa perinteisessä teollisessa työpaikassa, jossa ihmisten keski-ikä alkaa olla korkea.

Viestinnän avulla esimies luo kollektiivista todellisuutta, antaa toiminnalle tarkoituksen, juurruttaa arvoja ja lisää tunteita. Tarinankerronnalla ja kasvokkain tapahtuvalla vuorovaikutuksella liikutetaan ihmisiä ja saadaan heidät sitoutumaan yhteisiin päämääriin johtamisrakenteiden ohetessa. Henkilöstön osallistamiseen ei riitä, että heille kerrotaan tuloksista säännöllisesti. Mikäli organisaation halutaan osallistuvan kehittämiseen, tulisi heidät viestinnän avulla tehdä tietoiseksi strategiasta ja niistä kilpailukykytekijöistä, jotka toiminnan kehittämistä linjaavat. Tämä toki edellyttää vastaanottajalta kykyä ymmärtää saamaansa tietoa ja yhdistää kilpailukykytekijöitä omaan työrooliin. Monissa suomalaisissa yrityksissä kehittämisen ajatellaan edelleen olevan ”pomojen hommaa”. Orkla Foods Finland Oy:n Turun tehtaalla tämän kaltaiseen ajatteluun on vaikuttanut tausta, jossa toimintaa on vahvasti ohjattu yksittäisten ihmisten toimesta. Koska vakituisen henkilöstön vaihtuvuus on ollut pientä, vanhaa asennetta näkyy kulttuurissa ja tavoissa toimia. Pääsin kuitenkin todistamaan kulttuurin uudistumista, kun yritys aloitti tehtaalla olemassaoloa uhkaavat yhteistoimintaneuvottelut maaliskuussa 2018. Tämän realiteetin edessä ihmiset olivat valmiita kokeilemaan uusia kustannustehokkaampia toimintatapoja, jotka aikaisemmin olivat tuntuneet lähes mahdottomilta. Toki olen kriittinen sen suhteen, että jos kasvua haetaan vain vähentämällä henkilöstöä ja tekemällä vanhoilla työkaluilla enemmän, saavutetaan kyllä

hetkittäistä kilpailuetua, muttei välttämättä johdannossa kuvattua kestäväää kehitystä ja kestäviä kilpailukykytekijöitä.

Kehittämishanke sai minut useassa kohdassa pohtimaan kansallista identiteettiä ja sen merkitystä nykytyöelämässä ja kollektiivisen todellisuuden luomisessa. Monikansallisissakin toimintaympäristöissä on mielestäni tärkeä nojata kansallisiin arvoihin ja pitää kiinni siitä mistä voimme kansallisesti olla ylpeitä kuten ammattitaidosta ja osaamisesta. Meidän tulisi pyrkiä jakamaan yhteinen todellisuus, ymmärtämään kokonaisuuksia ja kehittää omaa työtämme ja osaamistamme siten, että se hyödyttää koko organisaatiota pitkällä aikavälillä. Globalisaatio tuskin tulee pysähtymään, mutta sen mukanaan tuomien muutosten hyväksyminen ja muutosten mukana kasvaminen hyödyttävät lopulta parhaiten myös yksilöitä itseään. Jokaisen tulisi henkilökohtaisesti huolehtia ammattitaidostaan ja osaamisestaan niin, että kilpailukyky säilyy globalisoituvilla työmarkkinoilla. Hyvä lähtökohta tähän on aktiivinen pyrkimys saavuttaa kilpailukykyinen perusosaamisen taso omassa työroolissa. Oma halu täydentää perusosaamista lisää kilpailukykyä. Työroolien täyttyminen rooliin parhaiten soveltuvilla henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja ammatillisella osaamisella on lopulta palkitsevinta työsopimuksen kummallekin osapuolelle.

Henkilökohtaisesti opinnäytetyö laukaisi monenlaisia pohdintoja työn merkityksellisyydestä itselleni. Kävin hankkeen aikana läpi itsestäni esimiesroolissa tehtyjä testituloksia. Yllätyin siitä, kuinka paljon erilaisia testituloksia löytyi ja miten vähän olin niitä aikaisemmin pohtinut ja pyrkinyt soveltamaan. Opin sosiaalisen kontekstin merkityksen henkilökohtaisten vahvuuksien ja heikkouksien ilmenemisessä. Sama ihminen voi kokea onnistuvansa esimiesroolissa yhdessä organisaatiossa ja epäonnistuvansa toisessa. Omat ammatilliset mielenkiinnon kohteeni ja merkityksellisyyden lähteeni selkiytyivät opinnäytetyöprosessissa. Tulini kirjoittamisen loppuvaiheessa valituksi työpaikkaan, jossa pääsen työkseni arvioimaan johtamisjärjestelmiä elintarvikealalla. En vielä tiedä miten uusi tarinani tulee jatkumaan, mutta hankkeen mukana siihen kirjoitettiin merkittävä uusi luku.



## LÄHTEET

Aaltonen, M. 2014. 4.6 Länsimaisen yhteiskunnan uudelleen organisoituminen – työ keskeinen sopeutumismekanismi yksilön ja yhteiskunnan välillä. Aalto-yliopisto. Julkaisussa Pentikäinen, L., Toppila, J., Koivistoinen, A., Rouvinen, P., Pajarinen, M., Ali-Yrkkö, J., Kauhanen, M., Kauhanen, A., Lilja, R., Aaltonen, M., Alasointi, T. & Oosi, O. 2014. Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 30/2014. MEE Publications. [viitattu 9.1.2018]. Saatavissa:

[https://peda.net/jyvaskyla/yrittajyyskasvatus/ttjy/linkkej%C3%A4/3:file/download/e3ed98ae4a358002a3f64b71224d4f58795f2c4a/30\\_2014\\_TEM\\_katsaus\\_suomalaisen\\_tyon\\_tulevaisuuteen\\_25082014.pdf](https://peda.net/jyvaskyla/yrittajyyskasvatus/ttjy/linkkej%C3%A4/3:file/download/e3ed98ae4a358002a3f64b71224d4f58795f2c4a/30_2014_TEM_katsaus_suomalaisen_tyon_tulevaisuuteen_25082014.pdf)

Aaltonen, P. & Ikävalko, H. 2002. Implementing strategies successfully. Helsinki University of Technology. Industrial Engineering and Management. September 2002. Saatavissa:

[https://www.researchgate.net/publication/235284285\\_Implementing\\_strategies\\_successfully](https://www.researchgate.net/publication/235284285_Implementing_strategies_successfully)

Aaltonen, S. & Högbäck, R. 2015. Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. Tampereen Yliopistopaino Oy 2015. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/handle/10024/99323>

Alasoini, T. 2014. 4.7 Työn organisoinnin muutostrendit: teknis-taloudellinen ja sosiokulttuurinen näkökulma. Tekes. Julkaisussa Pentikäinen, L., Toppila, J., Koivistoinen, A., Rouvinen, P., Pajarinen, M., Ali-Yrkkö, J., Kauhanen, M., Kauhanen, A., Lilja, R., Aaltonen, M., Alasointi, T. & Oosi, O. 2014. Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 30/2014. MEE Publications. [viitattu 9.1.2018].

AL-Najem, M, Dhakal, H. N., Bennett, N. 2012. Lean Thinking. The role of culture and leadership in Lean transformation: a review and assessment model. International Journal of Lean Thinking Volume 3, Issue 1, pages

1119-138. June 2012. Saatavissa:

[https://researchportal.port.ac.uk/portal/files/160700/Role\\_of\\_culture\\_on\\_Lea\\_n.pdf](https://researchportal.port.ac.uk/portal/files/160700/Role_of_culture_on_Lea_n.pdf)

Akava 2016. Globalisaation edut, haitat ja uusimistarpeet. [viitattu 12.3.2017]. Saatavissa:

[http://www.akava.fi/akava/tavoiteohjelmat/globalisaatiolinjaukset\\_-\\_enemman\\_mutta\\_parempaa\\_globalisaatiota/globalisaation\\_edut\\_haitat\\_ja\\_uusimistarpeet](http://www.akava.fi/akava/tavoiteohjelmat/globalisaatiolinjaukset_-_enemman_mutta_parempaa_globalisaatiota/globalisaation_edut_haitat_ja_uusimistarpeet)

Ambrosius, Tikkanen, H., Kietäväinen, T. 2009. Henkinen johtajuus. Kirjapaja Helsinki 2009.

Anttila, P. 2005. Ilmaisuu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Artefakta 16. AKATIIMI Oy. Hamina 2005.

Arnold, J., Randall, R., Patterson, F., Silvester, J., Robertson, I., Cooper, C., Burner, B., Swailes, S., Harris, D., Axtell, D. & Den Hartog, D. 2010. Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the Workplace. 5th edition. Pearson Education Limited 2010.

Bhalla, V., Caye, J-M., Dyer, A., Dymond, L., Morieux, Y., Orklander, P., 2011. High Performance Organizations. The Secrets of Their Success. BCG Publications. The Boston Consulting Group, Inc. 2011. Saatavissa: <https://www.bcg.com/documents/file84953.pdf>

Colotla, I., Keenan, P., & Spindelndreier, D. 2015. The Power of Production Systems. Unlocking Lean in Decentralized Organizations. June 2015. The Boston Consulting Group. Saatavissa: [http://img-stg.bcg.com/BCG-Power-of-Production-Systems-June-2015\\_tcm9-76538.pdf](http://img-stg.bcg.com/BCG-Power-of-Production-Systems-June-2015_tcm9-76538.pdf)

CoPassion. CoPassion-tutkimusryhmä. Teologinen tiedekunta. Helsingin yliopisto. [viitattu 11.1.2018]. Saatavissa: <http://copassion.fi/tutkimus/>

Dennis, P. 2009. Getting the Right Things Done. A leader's guide to planning and execution. Lean Enterprise Institute 2009.

De Waal, A., 2007. The Characteristics of a High Performance Organization. Published in Business Strategy Series, volume 8, number 3, pages 1-10. 2007. Saatavissa: <http://mm.trunojoyo.ac.id/wp-content/uploads/Characteristics-of-a-high-performance-organization.pdf>

De Wit, B. & Meyer, R. 2014. Strategy. An International Perspective. Fifth Edition. Cengage Learning EMEA.

Ellis, C. & Bohner, A. 2000. Autoethnography, personal narrative, reflexivity. Teoksessa Denzin & Lincoln: Handbook of qualitative research. 733–768. Thousand Oaks, SAGE Publications. 2000.

Erkko, A. 2018. Kaukana Koskelasta. Kauppalehti Optio 2/2018. s. 44-50.

Excellence Opérationnelle 2014. The 5 Main Steps Of The Lean Manager. [viitattu 8.1.2018]. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=yZvsgm4Jok8>

Fineman, S. 2000. Emotion in Organizations. Second Edition. SAGE Publications. London. First published 2000.

Finkelstein, S. 2018. The Best Leaders are Great Teachers. Harvard Business Review. Managing People. January-February Issue 2018 (pp.142-145). Saatavissa: <https://hbr.org/2018/01/the-best-leaders-are-great-teachers>

Garelli, S. 2017. The World in Reset Mode: A Competitiveness Outlook for 2017 and beyond. Nordic Business Forum. Julkaistu 21.12.2017. <https://www.youtube.com/watch?v=C2FvRRvebl8>

Grenny, J. 2017. When to Solve Your Team's Problems, and When to Let Them Sort it Out. Harvard Business Review. July 2017. Saatavissa: <https://hbr.org/2017/07/when-to-solve-your-teams-problems-and-when-to-let-them-sort-it-out>

Haslam, S., Reicher, D. & Platow, M. 2012. Uusi johtamisen psykologia. Helsinki 2012. Gaudeamus.

Heritage, J. & Clayman, S. 2010. Talk in action. Interactions, identities and institutions. Wiley-Blackwell 2010. Boston.

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Talentum Media Oy. Alma Talent. Helsinki 2016.

Johnson, C. 2002. The Benefits of PDCA. Use this cycle for continual process improvement. Quality Progress. The Official Publication of ASQ. May 2002. Saatavissa: <http://asq.org/quality-progress/2002/05/problem-solving/the-benefits-of-pdca.html>

Järvinen, P.T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Talentum Media Oy. Talentum Helsinki 2014.

Karlsson, N. 2016. Johtaminen ja viestintä strategian jalkauttamisessa - Case Rauma. Opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu 2016  
<https://www.theseus.fi/handle/10024/110934>

Kauhanen, A. & Salmi, J. 2013. Tulospalkkaus muutoksessa? ETLA Muistio 17 / 4.10.2013. [viitattu 11.1.2018]. Saatavissa: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-17.pdf>

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. HansaBook 2011. Hansaprint Oy. Vantaa 2010.

Keyriläinen, M. 2017. Muuttuva työ vaatii palkansaajilta uusien roolien hallintaa. TIETO&TRENDIT 3/2017. [viitattu 7.1.2018]. Saatavissa: <http://tietotrendit.stat.fi/mag/article/236/>

Liker, J.K. & Convis, G.L. 2012. Toyotan tapa Lean-johtamiseen. Erinomaisuuden saavuttaminen ja ylläpito johtajuutta kehittämällä. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna 2012.

Lean Lab 2016. Lean Management - 14 Principles of the Toyota way. 31.1.2016. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=42C2JL-SZ64>

Lindroos J. & Lohivesi K. 2010. Onnistu strategiassa. WSOYPro 3.painos. WS Bookwell Oy. Juva 2010.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia -sarja 4. International Methelp Ky. Gummerus kirjapaino Oy. 3. uudistettu painos. Jyväskylä 2008.

Mullins, L.J. 2013. Management and Organisation Behaviour. Tenth Edition. MyManagementLab. Pearson Education Limited.

Ojasalo K., Moilanen T., Ritalahti J., Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma PRO Oy. 3-4. painos 2015.

Orkla 2018. Konsernin kotisivut [viitattu 15.3.2018]. Saatavissa: <https://www.orkla.com/news/among-worlds-sustainable-companies>  
<https://www.orkla.com/sustainability/uns-sustainable-development-goals>

Orkla Foods 2017. Yritysesittely. Keitä me olemme [viitattu 14.12.2017]. Saatavissa: <http://www.orklafoods.fi/yritys/keita-me-olemme>

Osabiya, B., 2015. The effect of employees' motivation on organizational performance. Research National Open University of Nigeria. Journal of Public Administration and Policy Vol. 7(4) pp. 62-75, May 2015. Saatavissa: [http://www.academicjournals.org/article/article1433502383\\_Osabiya.pdf](http://www.academicjournals.org/article/article1433502383_Osabiya.pdf)

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY. WS Bookwell Oy. Porvoo 2008.

Pajarinen & Rouvinen, 2014. Uudet teknologiat ja työ. TEM. Julkaisussa Pentikäinen, L., Toppila, J., Koivistoinen, A., Rouvinen, P., Pajarinen, M., Ali-Yrkkö, J., Kauhanen, M., Kauhanen, A., Lilja, R., Aaltonen, M., Alasointi, T. & Oosi, O. 2014. Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 30/2014. MEE Publications. [viitattu 9.1.2018].

- Panneman, T. 2017. Lean Transformations. When and How to Use Lean Tools and Climb The Four Steps of Lean Maturity. Thijs Panneman 2017.
- Parppei, R. Blogi 2017. Mikä toimeenpanossa mättää? 10.1.2017. [viitattu 18.12.2018]. Saatavissa: <http://riaparppei.com/2017/01/10/mika-toimeenpanossa-mattaa/>
- Pisano, G. 2015. You Need an Innovation Strategy. Harvard Business Review May 2015. Saatavissa: <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy>
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas V., 2010. Valmentava johtajuus. WSOYpro Oy Helsinki. WS Bookwell Oy. Juva 2010.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [viitattu 28.10.2017]. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_2.html)
- Sigler, T. & Pearson, C. 2000. Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. Journal of Quality Management, Vol.5, s. 27–52. 2000.
- Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Edita Publishing Oy. 1.painos. Helsinki 2011.
- Suominen, K., Sipponen, J., Karkulehto, K. & Hämäläinen, V. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. WSOYpro Oy. WS Bookwell Oy. Juva 2009.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum Media Oy. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna 2009.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere 2009. Tampere University Press.

UTA Verkkotutor 2002. Tampereen yliopisto. Reflektio oppimisessa. Päivitetty 31.12.2002 Päivi Mäkinen [viitattu 28.10.2017]. Saatavissa: <http://www15.uta.fi/arkisto/verkkotutor/reflekt.htm>

UTA Verkkotutor 2002. Tampereen yliopisto. Konstruktivismi. Päivitetty 31.12.2002 Päivi Mäkinen [viitattu 28.10.2017]. Saatavissa: <http://www15.uta.fi/arkisto/verkkotutor/konstr2.htm>

Zenger, J. & Folkman, J. 2017. How Managers Drive Results and Employee Engagement at the Same Time. Harvard Business Review. July 2017. Saatavilla: [https://hbr.org/2017/06/how-managers-drive-results-and-employee-engagement-at-the-same-time?utm\\_campaign=hbr&utm\\_source=facebook&utm\\_medium=social](https://hbr.org/2017/06/how-managers-drive-results-and-employee-engagement-at-the-same-time?utm_campaign=hbr&utm_source=facebook&utm_medium=social)

### **Muut julkaisemattomat lähteet**

Orklan Kompassi 2015

Lempinen 2017. Koulutusmateriaali Esimiehen vuorovaikutus. Liisa Lempinen. Turku 31.8.2017.

OPS 2016. Orkla Production System 2016

## LIITTEET

Liite 1: LCAM kulttuurikysely





## LIITE 1, sivu 2

<b>OSA 3. HENKILÖSTÖN OSALLISTAMINEN</b>					
	vahvasti eri mieltä	eri mieltä	en osaa sanoa	samaa mieltä	vahvasti samaa mieltä
	1	2	3	4	5
<b>Vastuu omasta työstä, valtuuttaminen</b>					
24 Viihdyn omassa työssäni					
25 Tietoa jaetaan siten, joten työntekijän on helppo päästä käsiksi tarvitsemaansa informaatioon (esim. työohjeet jne.)					
26 Tiedän, että oma työpanokseni on tärkeä					
27 Tehtaan toiminnan parantaminen on jatkuvaa ja jokainen yrityksessä osallistuu siihen omalta osaltaan					
28 Vastuuta on jaettu siten, että ihmisillä on mahdollisuus toimia ja tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä itsenäisesti					
29 Tehtaalla työskentelevien aloitteita otetaan mielellään vastaan					
	vahvasti eri mieltä	eri mieltä	en osaa sanoa	samaa mieltä	vahvasti samaa mieltä
<b>Osaaminen</b>	1	2	3	4	5
30 Minulla on halu oppia lisää ja koulutautua uusiin tehtäviin					
31 Henkilöstön monipuolinen osaaminen nähdään tärkeänä kilpailuetuna					
32 Jokainen työntekijä ja toimihenkilö perehdytetään työhönsä					
33 Tehtaan henkilöstön osaamisen voi nähdä paranevan jatkuvasti					
<b>OSA 4. HENKILÖSTÖN YHTENÄISYYS</b>					
	vahvasti eri mieltä	eri mieltä	en osaa sanoa	samaa mieltä	vahvasti samaa mieltä
	1	2	3	4	5
<b>Osastojen väliset suhteet (tuotanto, kunnossapito)</b>					
34 Keskinäistä vuorovaikutustamme ohjaavat selkeät ja johdonmukaiset arvot ja käyttäytymisnormit					
35 Toimimme työssämme eettisesti ja erotamme oikean väärästä					
36 Kun eri osastojen tai työpisteiden väliset intressit törmäävät, näemme vaivaa löytääksemme toimivan ratkaisun. Myös vaikeissa asioissa.					
37 Tehdasorganisaatiossamme tarkastelemme asioita yhteisen edun näkökulmasta (olemme "samalla puolella")					
38 Tavoitteet ovat linjassa läpi koko tehdasorganisaation					
39 Tapamme tehdä työtä on johdonmukaista ja ennustettavaa					
	vahvasti eri mieltä	eri mieltä	en osaa sanoa	samaa mieltä	vahvasti samaa mieltä
<b>Tiimityöskentely</b>	1	2	3	4	5
40 Tehtaalla rohkaistaan aktiiviseen yhteistyöhön eri osastojen ja työpisteiden välillä					
41 Eri osastot organisaatiossa ja työpisteissä työskentelevät yhdessä muutoksen aikaansaamiseksi					
42 Työntekijät ja toimihenkilöt työskentelevät mielellään tiiminä					
43 Tiimityöskentelyllä saadaan aikaan parempia tuloksia kuin hierarkisella johtamisella (jossa yksi johtaa)					
44 Osaamisen jakaminen on työskentelymme kulmakivi					