

Tuomas Brunou

Organisaation sisäisen tiedonkulun parantaminen ja tämän vaikutus tiimin tuloksiin

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi, YAMK

Hankintatoimen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

2.11.2015

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Tuomas Brunou Organisaation sisäisen tiedonkulun parantaminen ja tämän vaikutus tiimin tuloksiin 59 sivua + 4 liitettä 2.11.2015
Tutkinto	Tradenomi, YAMK
Koulutusohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori, Liisa Koski-Lukkari
<p>Tämä kehittämistehtävä käsittelee toimitusketjun kahden eri toiminnon, varastotäydennyksen ja myymälätäydennyksen, välisen tiedonkulun parantamista kaupan alan hankinta- ja logistiikkayrityksessä. Molemmilla organisaation osilla on erittäin suuri merkitys toimitusketjun tehokkuuden ja tuotteiden hyllysaatavuuden näkökulmasta, joten näin ollen niiden välisellä tiedonkululla pystytään vaikuttamaan hyvin paljon koko yrityksen tuloksiin. Nimenomaan tähän rajapintaan ja siellä sovellettaviin käytäntöihin on pyritty tässä työssä löytämään uusia konkreettisia toimenpiteitä.</p> <p>Työn teoreettisessa viitekehyksessä paneudutaan laaja-alaisesti niin tiedonkulun merkitykseen tuloksien saavuttamisen näkökulmasta kuin myös työntekijöiden motivointiin itsensä kehittämiseen. Tässä yhteydessä lähtökohtana on se, että kaikista parhaat lopputulokset saadaan aikaan sellaisella kehityksellä, jossa työntekijöitä saadaan motivoitua itse kehittämään niin itseään kuin toimintaympäristöään.</p> <p>Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään erilaisia teorioita liittyen ihmisten persoonallisuuspiirteiden eroavaisuuksiin, miten nämä vaikuttavat ihmisten toimintaan sekä miten nämä tulisi ottaa huomioon erilaisissa kommunikaatiotilanteissa. Suurin painoarvo tässä yhteydessä on niin kutsutulla värianalyysillä, joka on johdettu yleisestä DISC-profiilista.</p> <p>Varsinainen kehitystehtävä sisältää kuvauksen toteutetuista kaksiosaisista työpajoista, joissa eri tiimien jäsenet saatiin miettimään yhdessä kehitystoimenpiteitä tilanteen parantamiseksi. Tämän lisäksi työssä käydään läpi erilaisia konkreettisia työkalu- ja prosessimuutoksia, joiden avulla tiedonkulun parantamiselle on pyritty luomaan pohjaa. Nämä muutokset pitävät sisällään muun muassa tiimien rakenteellisia muutoksia, tavoitteiden harmonisointia tiimien kesken sekä teknisestä näkökulmasta erilaisten käytettävien ennustejärjestelmien integroimisen keskenään.</p> <p>Kehitystehtävällä saatiin aikaan hyviä tuloksia, jotka todennettiin useamman eri mittarin avulla. Käytännössä yrityksen toimitusvarmuutta saatiin parannettua kehitystehtävän jaksolla ja sama tulos oli nähtävissä myös myymälätasoisessa hyllysaatavuudessa. Tämän lisäksi tiimien jäsenille toteutettiin tyytyväisyyskysely sekä ennen kehitystehtävän toteutusta että sen jälkeen, ja myös tästä palautteesta saatiin positiivinen kehitys mitattua.</p>	
Avainsanat	Värianalyysi, tiedonkulku, myymälätäydennys

Author(s) Title Number of Pages Date	Tuomas Brunou Improving Information Flow Inside an Organization and Its Effects on Teams Results 59 pages + 4 appendices 2 November 2015
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Liisa Koski-Lukkari, Senior Lecturer
<p>This Master's Thesis addresses the information flow and how to improve it between two different functions at a purchasing and logistics company operating in the retail sector. Both of these teams have a significant role in supplying the chains total efficiency and store level product availability. Therefore, the entire company's results can be affected by the information flow between the teams. This is the business environment this thesis tries to develop and change through concrete development actions.</p> <p>The theoretical framework of this thesis incorporates theories concerning both what kind of effect information flow has on a company's result and how to motivate team members to develop themselves and their skills. The basic assumption is that the best results will be achieved when employees are properly motivated to develop themselves and their working environment at their own initiative and out of free will.</p> <p>The theoretical part also covers different theories related to personality traits found in team members and differences between them. In this part the thesis also considers how these differences should be taken into consideration in the communication between teams. The most covered theory is the so called color analysis which is derived from the commonly used DISC profile.</p> <p>The actual development report includes a description of a two-part workshop which was held between these two teams. The idea of the workshops was to get the team brainstorming together on how to improve the current situation from their own point of view. In addition to this the report also presents concrete changes to the processes and the tools used. These changes involve actions that change the fundamental structures of the teams, harmonizing their goals and from a technical point of view, how the forecasting systems were integrated.</p> <p>This thesis work and its change proposals achieved good results which were verified by using different kind of measures. For example both the store level and warehouse product availability increased. In addition a survey was done regarding the team member's satisfaction related to knowledge and information sharing before and after the project and the results from these surveys were also positive..</p>	
Keywords	Information flow, personality traits

Sisällys

1	Tutkimussuunnitelma	1
1.1	Toimialakatsaus	1
1.2	Yrityksen toimintaympäristö	2
1.3	Tutkimusongelman kuvaus	4
1.4	Nykytilanne	6
1.5	Tavoitetila	7
1.6	Tutkimuksen rajaukset	8
1.7	Reliabiliteetti, validiteetti ja verifiointi	9
1.8	Tutkimuskysymykset	10
1.9	Tutkimusmenetelmä	10
1.10	Mittarit	11
1.11	Tutkimustyön aikataulu	12
2	Muutos ja viestintä menestyksen pohjana	13
3	Resurssien kehittäminen	16
3.1	Jatkuvan parantamisen malli	16
3.2	Human Performance Improvement prosessi	18
4	Itsensä motivointi ja kehittäminen	20
5	Erilaisuuksien hyödyntäminen kehitystyössä	23
5.1	Erilaisten temperamenttien tunnistaminen ja ominaispiirteet	24
5.2	Persoonallisuuden väripaletti	26
5.2.1	Päätäväinen sininen	27
5.2.2	Voimakastahtoinen punainen	28
5.2.3	Ulospäinsuuntautunut keltainen	29
5.2.4	Suoraviivainen vihreä	30
5.2.5	Turkoosi	31
5.2.6	Oranssi	31
5.2.7	Violetti	31
5.2.8	Keltavihreä	32
6	Toimenpidekompassi	32

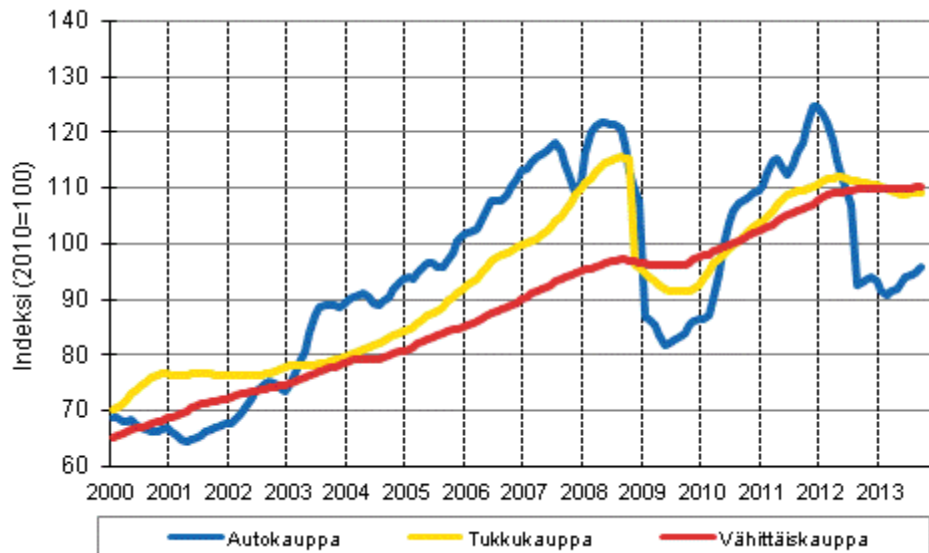
7	Kehittämistehtävä	33
7.1	Lähtötilanteen arviointi	34
7.2	Toisten työn parempi ymmärrys	37
7.3	Informaatiovirran integrointi	39
7.4	Tavoitteiden harmonisointi	40
7.5	Tiimien rakenteen muutos	42
7.6	Palaverikäytäntöjen tehostaminen	43
7.7	Uudet toimitilat	44
7.8	Pientyöpajat	45
7.9	Persoonallisuuspiirteiden kartoitus	45
7.9.1	Tiimikohtaiset tulokset	46
8	Jälkimittaus ja tulosten todentaminen	50
9	Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet	54
10	LIITTEET	60
	LIITE 1: Värianalyysin kysymykset	60
	LIITE 2: Palautekyselyssä käytetty lomakepohja	62
	LIITE 3: Ajatuksia eri persoonallisuustyyppien kohtaamisiin	64
	LIITE 4: Tiivistelmät persoonallisuustyypeistä	66

1 Tutkimussuunnitelma

1.1 Toimialakatsaus

Tässä tutkimussuunnitelmassa kohdeyrityksenä on Tuko Logistics Osuuskunta, joka toimii kaupan alalla, tukkukaupan portaassa. Kaupan alan historia Suomessa on hyvin monivaiheinen ja pirstaleinen, vaikka viimeisintä vuosikymmentä onkin hallinnut merkillepantava keskittyminen. Päivittäistavarakaupan voimakas kehittyminen käynnistyi sodanjälkeisestä ajasta ja laajimmillaan myymäläverkosto oli 1960-luvulla, jolloin myymälöitä katsottiin olevan Suomessa yli 22 tuhatta. Vuoteen 2008 mennessä myymäläverkoston laajuus oli kutistunut hieman alle neljään tuhanteen myymälään. (Koistinen 2009, 23)

Huolimatta kokoajan lukumääräisesti harventuvasta myymäläverkostosta, on kaupan alan euromääräinen myynti jatkanut tasaista kasvuaan viimeisten vuosikymmenten ajan. Edes viime vuosikymmenen talouskriisin aiheuttama epävarmuus markkinoilla ei suistanut vähittäiskaupan myyntiä laskuun, vaan nousu jatkui voimakkaana aina vuoteen 2013 asti, jolloin myynnissä on tapahtunut merkittävää pudotusta. Tämä on esitetty havainnollisesti kuvassa 1, joka perustuu Tilastokeskuksen keräämään aineistoon vuosilta 2000 – 2013.



KUVA 1. Kaupan liikevaihdon trendisarjat (Lähde: Tilastokeskus).

Viime vuosikymmeninä ajankohtainen globalisoituminen näkyy myös kaupan alalla, koska kaupankäynnin sähköistymisen myötä erilaisia tuotteita on erittäin helppoa tilata ympäri maapalloa erilaisista verkkokaupoista. Elintarvikkeisiin tämä kehityssuunta ei suoraan päde, mutta kaikkien muiden tuoteryhmien osalta perinteinen kivijalkakauppa on kokemassa suurta murrosta. Kotimaisessa perspektiivissä suurten keskusliikkeiden kasvava markkina-asema johtaa tilanteeseen, jossa niillä alkaa olla suhteettoman vahva neuvotteluasema tavarantoimittajien suuntaan. Tämä aiheuttaa sen, että hankintahintoja painetaan entistä alemmas ja kotimaisten toimittajien osuus markkinoilla pienenee jatkuvasti. Vaikka kansainvälistyminen ei näykään Suomen sisämarkkinoilla uusina kaupapaketuina, niin silti kaupan alan keskusliikkeet ovat suuren kansainvälisen toiminnan kynnyksellä. Suunta on kuitenkin tällä hetkellä näillä ketjuilla, kuten Stockmann, vahvasti Suomesta poispäin. (Heinimäki, 248-251)

Alalle ominaista on myös kuluttajien kokoajan muuttuva ostokäyttäytyminen, josta heijastuu hyvin vahvoina trendeinä yksilöllistyminen sekä kasvava elämishakuisuus. Kaupasta ei haluta enää pelkästään peruselintarvikkeita vaan laajempia kokemuksia, jotka näkyvät muun muassa aiemmin vieraiden kulttuurien elintarvikkeiden valikoimien kasvuna. Onkin todettu, että määrällisesti asiakkaat ostavat yhä vähemmän sitä, mitä he tarvitsevat ja entistä enemmän sitä, mistä he pitävät. Lisäksi kaupan alan tulevaisuutta, varsinkin kotimaanmarkkinoilla, tulee koettelemaan väestön voimakas ikääntyminen. Tämä tulee heijastumaan myös kuluttajakäyttäytymiseen. Tilastokeskuksen tutkimusten mukaan kuluttajien ikä vaikuttaa huomattavasti heidän kuluttamiensa eurojen jakaumaan ja käytännössä mitä vanhemmaksi väestö muuttuu sitä enemmän ostokset keskittyvät myös alkoholittomiin juomiin ja elintarvikkeisiin. Toisaalta olennaista on kuitenkin huomata, että työiän jälkeen vanhenevan väestön ostovoima myös heikkenee vastavuoroisesti kokoajan. (Retail 2011, 9 & 19.)

1.2 Yrityksen toimintaympäristö

Opinnäytetyön kohdeyrityksenä on Tuko Logistics Osuuskunta (myöhemmin Tuko), joka on neljän eri vähittäis- ja tukkukaupan toimijan yhdessä omistama osuuskunta. Yrityksen ydintehtävänä on toimia asiakasomistajiensa hankinta- ja logistiikkayhtiönä sekä tarjota muita toimitusketjun lisäarvopalveluita osuuskunnan jäsenille. Historialtaan yritys on hyvin monivivahteinen ja siihen on vaikuttanut vuosien varrella hyvin paljon kaupan alalla tapahtuneet myllerrykset. Alun perin historian voi katsoa alkavan Tukkukauppojen Oy:n ajoista vuodesta 1942. Tämän jälkeen yrityksen myymälät ovat toimineet niin T-ryhmän

kuin Sparinkin nimellä. Isompi kulmakivi toiminnassa koettiin vuonna 1996, kun Kesko osti Tukon osake-enemmistön. Kilpailuviranomaiset eivät kuitenkaan hyväksyneet kauppaa sellaisenaan vaan Tuko jouduttiin pilkkomaan useampaan osaan. Tuolloin kaikki myymälätoiminta, mukaan lukien Anttilat ja Rautiat, siirtyivät Keskolle ja tukkuliiketoiminta eriytettiin omaksi yhtiökseen, jolloin Tuko Logistics varsinaisesti sai alkunsa. Nykyään yritys toimii osuuskuntana ja sen omistajajäseninä ovat Suomen Lähikauppa, Stockmann, Wihuri ja Heinon Tukku.

Yrityksen liiketoiminta-alue on se verran spesifi, että sen ei voi katsoa suoraan kilpailevan esimerkiksi Keskon tai S-ryhmän Inex Partnersin kanssa, vaikka näin helposti saat-taisi ajatella. Tukolla tai Inexillä ei varsinaisesti ole vaikutusta siihen, miten paljon kunkin ryhmittymän markkinaosuus on ja miten niiden euromääräinen myynti kehittyy. Sen sijaan yritykset kilpailevat enemmän suoratoimittajia vastaan, jotka pyrkivät kiertämään perinteisen logistisen toimitusketjun tukkuportaan.

Tällä hetkellä kaupan alalla on Suomessa menossa yksi historian haasteellisimmista ajoista, kun pitkästä ajasta sekä euromääräinen että volyymissa mitattava myynti ovat laskussa, huolimatta maailmanmarkkinahintojen aiheuttamista hinnankorotuksista. Tässä kehityksessä toiminnan jatkuvan parantamisen ja tiedonkulun merkitykset kasvavat, jotta tehokkuutta saadaan kasvatettua. Myös Tukolla on kiinnitetty viime vuosina erittäin paljon huomiota toiminnan tehostamiseen, joka näkyy lukuisina erilaisina projekteina.

Yrityksen ydinliiketoiminnot keskittyvät hyvin pitkälti hankinnan- ja logistiikan perusteh-tävien ympärille. Organisaatio on kuitenkin erittäin laaja ja kokonaisuus pitää sisällään myös perinteiset talous- ja ICT-osastot sekä kaupan alalle hyvin tyypillisen erillisen vas-tuullisuusorganisaation. Parin viime vuoden aikana yrityksen strategisissa linjauksissa on painotettu hyvin paljon aivan uusien liiketoiminta-alueiden kasvavaa merkitystä. Tässä opinnäytetyössä tullaankin keskittymään pääasiallisesti näiden uusien liiketoimin-tojen ja vanhan peruskivijalkana toimivan perinteisen hankinnan välimaastoon sekä näi-den funktioiden välisen tiedonkulun parantamiseen.

1.3 Tutkimusongelman kuvaus

Yrityksen toiminnassa on parin viime vuoden aikana tapahtunut hyvin paljon muutoksia, kun yrityksen sisälle on luotu yksi kokonaan uusi funktio, jonka tehtävänä on tuottaa kysyntäennusteisiin pohjautuvia tilausehdotuksia asiakasketjujen myymälöille. Laskennan pohjana käytetään asiakasketjuista saatavaa niin kutsuttua Point of Sales (POS) eli kassapäätedatataa. Tämän datan hyödyntämisessä päästään erittäin tarkalle laskentatasolle, koska menekkiennusteet pystytään tuottamaan tuote-myyväläkohtaisina.

Kyseisen tiimin työlle ominaista on luonnollisesti asiakkaiden mahdollisimman hyvä palvelu ja heidän toiveidensa kuuntelu sekä näiden toiveiden mahdollisimman hyvä implementointi käytännöntasolle. Tämä voi joskus olla kuitenkin ristiriidassa oman yrityksemme linjausten kanssa ja näistä on syytä keskustella yrityksen sisäisesti, jotta kaikilla on sama tieto käytettävissään päätöksenteon tukena.

Edellä kuvatun toiminnon lisäksi Tukolla on myös oma hankintaorganisaatio, jonka pääasiallisena tehtävänä on toimitusketjunhallintaan liittyvä varastotäydennys Tukon omaan keskusvarastoon. Myös tässä toiminnossa hyödynnetään ulosmyynnistä tilastollisesti jaostettua kysyntäennustetta, minkä pohjalta lopullinen tilaustarve pystytään laskemaan huomioiden kaikki muut varastotäydennykseen liittyvät erilaiset parametrit. Tällä hetkellä varastotäydennyksessä käytettävä laskenta perustuu kuitenkin ketjutasoiseen tietoon, jolloin erilaisten paikallisten tekemisten vaikutukset jäävät huomioimatta, jos tiedonkulku ei toimi moitteettomasti. Lisäksi tällaisessa tilanteessa ketjukohtaisista kampanjoista saatava tieto on toiminnan menestyksekkään hoitamisen kannalta erittäin olennaista.

Tukolla on tällä hetkellä menossa strategiakausi, jossa huomiota kiinnitetään erityisesti henkilöstön ja toimintojen tehokkuuteen, tietopääomaan, taitoihin sekä tarjontakokonaisuuteen. Näin ollen yrityksen eri prosessien sujuva yhteistoiminta on olennaista asetettujen strategisten päämäärien saavuttamisen kannalta ja tiedonkulun toiminnan merkitys kasvaa entisestään. Ilman sujuvaa tiedonvaihtoa eivät yritykset pysty myöskään saavuttamaan täydellistä tehokkuutta ja tämä sama pätee myös meidän yritykseemme. Tiedonkululla voidaan katsoa olevan erittäin merkittävä rooli myös tietopääoman lisäämisessä sekä käytettävissä olevien taitojen hyödyntämisessä. Näin ollen kyseisellä tiedonkulun parantamisella voidaan katsoa olevan hyvin vahva linkki yrityksemme strategiaan linjauksiin.

Päivittäistavara- ja varsinkin elintarvikekaupassa oikealla tilaustoiminnalla on äärimmäisen suuri merkitys toiminnan kannattavuuden kannalta. Liian pienillä tilausmäärillä aiheutetaan hyvin nopeasti hyllypuutteita, kun taas liian suuret tilausmäärät näkyvät välittömästi kasvavina hävikkilukuina. Niinpä paitsi oikeilla tilausmäärillä, myös sujuvalla tietovirralla on äärimmäisen suuri merkitys arvoketjun tehokkuuden näkökulmasta. Vuositasolla säästöt hävikissä koko ketjussa voivat nousta helposti kymmeniin miljooniin euroihin.

Kuten aiemmin sanottua, koko tilausehdotustoiminta on Tukolla vielä hyvin uutta ja näin ollen myös prosessien osalta kehitystyö on vielä kesken. Tällä hetkellä on kuitenkin aistittavissa paljon erilaisia kommentteja ja käytäväkeskusteluita siitä, että kaikki olennainen tieto ei ole ollut asianomaisten käytettävissä päätöksentehohetkellä. Tämän johdosta tilausmäärät varastoon ovat saattaneet jäädä liian pieniksi esimerkiksi kampanjatilanteissa, mikä puolestaan on näkynyt huonona hyllysaatavuutena asiakkaille myymälätasolla. Juuri tähän ongelmaan paremmalla tiedonkulun suunnittelulla ja toteutuksella olisi tarkoitus reagoida.

Ettouzani, Yates ja Mena (2010) ovat tutkineet erilaisten tekijöiden vaikutusta vähittäiskaupan kampanjatilanteiden hyllysaatavuusongelmiin Isossa Britanniassa. Kyseisessä tutkimuksessa haastateltiin paikallisten markkinoiden seitsemää suurinta vähittäiskaupan ketjua sekä kolmea suurinta tavarantoimittajaa. Tutkimus osoitti, että huonolla tiedonkululla ja yhteistyöllä eri tahojen välillä on toiseksi suurin vaikutus mahdollisiin hyllypuutetilanteisiin (Ettouzani et al 2010). Tämä osoittaa mielestäni selkeästi sen, että tiedonkululla on merkittävä asema arvoketjun toimivuuden kannalta, mutta tutkimus ei kuitenkaan anna syvällisiä vastauksia siihen, mikä tieto toimivuuden kannalta on olennaista.

Toisaalta tiedonkulun ongelmista valitetaan päivittäisessä työelämässä melkein organisaatiosta riippumatta. Niinpä voidaankin esittää kysymys: onko kyseessä oikeasti tiedonkulkuaan liittyvät ongelmat, jotka tulisi ratkaista vai onko kyse enemmän työntekijöiden turvattomuudentunteesta, jota on helppoa perustella huonolla tiedonkululla. Myös tähän pohdintaan pyritään saamaan vastausta tutkimuksen edetessä.

Käsitelty tutkimusongelma on myös rajattavissa yhteen lauseeseen. Tällöin se kuuluisi seuraavasti: Miten ihmisten välistä tiedonkulkua parantamalla pystytään parantamaan yrityksen toimitusvarmuutta?

1.4 Nykytilanne

Tällä hetkellä yrityksessämme on käytössä perinteinen niin kutsuttu Sales and Operations Planning –prosessi (S&OP) niin asiakkaidemme kanssa kuin myös sisäisesti Executive S&OP:n muodossa. Tämän executive –tason prosessin tarkoituksena on tarkastella volyyymiin liittyviä asioita ylemmällä tasolla, jolloin huomiota ei kiinnitetä yksityiskohdaisiin operatiivisiin asioihin. Prosessia ei ole kuitenkaan suunniteltu toistaiseksi operatiivisen tason työvälineeksi, jolloin tiedonkulku organisaation sisällä saataisiin varmistettua.

Organisaation sisäistä tiedonkulkua ei tällä hetkellä varsinaisesti mitata millään konkreettisilla mittareilla, vaan käytettävät mittarit ovat enemmän välillisiä. Esimerkkeinä tällaisista välillisistä mittareista voidaan mainita toimitusvarmuus (toimitettu määrä/tilattu määrä), varastoriitto (varasto/ennustettu menekki) sekä hävikki (pilaantuneet/myydyt eurot). Nämä kaikki mittarit voivat reagoida niin hyvään kuin huonoonkin organisaation sisäiseen tiedonvälitykseen, mutta ne eivät suoraan mittaa sen onnistumista, vaan välillisiä tuotoksia. Tämän johdosta tiedonjaon onnistumista on äärimmäisen vaikeaa todentaa käytännöntasolla ja sen toimivuus perustuukin enemmän osapuolien välittämiin tuntemuksiin. Kyseinen tilanne on äärimmäisen haasteellinen myös yrityksen johdon ja esimiesten kannalta, koska se ei mahdollista faktoihin perustuvaa reagointia tilanteen parantamiseksi.

Tiedonkulun parantamisessa on pitkälti kyse hiljaisen tiedon tunnistamisesta ja sen siirtämisestä. Hiljainen tieto puolestaan on organisaatioille aineetonta pääomaa. Perinteisesti aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen alaosa-alueeseen: suhde-, rakenne- ja inhimilliseen pääomaan. Tässä yhdessä näistä sovellettavissa on rakenne- ja inhimillisen pääoman teoriat. (Kujansivu 2007, 27-31)

Onnistumisen kannalta olennaista on tunnistaa oikeat mittarit ja vahvistua niiden validiteetista. Hiljaisen tiedon mittaaminen on erityisen vaikeaa, mutta ei kuitenkaan mahdotonta. Eräs mahdollinen lähestymistapa on Yerkesin-Dodsonin laiksi kutsutun käänteisen U-käyrän hyödyntäminen. Tällöin asteikolla on kaksi voimapuolta, jotka kuvaavat kehittämistarvetta suhteessa optimaaliseen olotilaan. Kyseinen mittari toimii erityisesti tunneperäisen hiljaisen tiedon käytännön mittaamisessa. (Perttula 2012, 177-179)

Organisaatiot koostuvat myös hyvin erilaisista persoonallisuuksista, jotka reagoivat tilanteisiin eri tavalla. Toiset ovat hyvinkin kärkkäinä kommentoimassa kaikkia toimintoja, kun

taas toiset ovat pidättyväisempiä tunteidensa näyttämässä sekä asioiden kommentoimisessa - näin on myös Tukolla. Kyseinen tilanne aiheuttaa kuitenkin sen haasteen, että huomio saattaa kiinnittyä väärin asiakokonaisuuksiin, jos niitä on vain kommentoimassa ulospäin suuntautuneempi joukko ihmisiä. Tällöin eräänlainen hiljainen tieto voi jäädä taka-alalle täysin tiedostamatta.

Tällä hetkellä organisaatio oireilee niin, että monissa käytäväkeskusteluissa ihmiset painottavat sitä, ettei heillä ole kaikkea tarvittavaa tietoa käytettävissään päätöksenteon hetkellä. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin monesti tiedon määrä ja se, ettei relevanttia tietoa pystytä yksiselitteisesti nimeämään. Näin ollen kyse on jollakin tasolla myös tunneperäisestä reaktiosta, joka heijastuu epävarmuudesta.

Kiistämätön tosiasia kuitenkin on, että organisaation välistä tiedonkulkua Tukon sisäisessä operatiivisessa tekemisessä pystyy parantamaan. Tällä on varmasti myös merkittävää taloudellista vaikutusta niin pienentyneenä hävikkinä kuin toisaalta myös pienentyneenä sitoutuneena pääomana. Molemmat ovat samanaikaisesti saavutettavissa, kun toiminnot ja tilausmäärät pystytään kohdistamaan oikein. Tukon liikevaihto on tällä hetkellä vuositasolla noin 800 miljoonaa euroa ja koko toimitusputken hävikissä puhutaan myös miljoonista euroista. Näin ollen on erittäin helppo todeta, että pienilläkin prosentuaalisilla muutoksilla parempaan on todella suuret taloudelliset vaikutukset.

1.5 Tavoitetila

Tämän tutkimuksen kehitystyö tullaan toteuttamaan toimintatutkimuksena, jolloin myös kehitettävän asian toteutuksen toimivuutta pystytään todentamaan mittauksilla pelkän teoreettisen lähestymisen sijaan.

Työn yhteydessä tullaan kiinnittämään huomiota siihen, miten tiedonkulun onnistumista olisi mahdollista mitata, jolloin todellisiin ongelmiin pystytään reagoimaan ja toisaalta tunneperäiset reaktiot pystytään sulkemaan ulkopuolelle. Tunneperäisten reaktioiden merkitys on toki myös merkittävä, mutta ne vaativat erilaista lähestymistä toiminnan optimoinnin näkökulmasta katsottuna.

Toteutettavan kehitystyön tavoitteena on myös parantaa tiedonkulkua valittavien organisaatioiden välillä sekä kehittää täysin uudenlaisia mekanismeja käytettävissä olevan tie-

don välittämiseen. Tästä esimerkkinä voisivat toimia uudenlaiset palaverikäytännöt, kuten operatiivisemmän tason S&OP –palaveri. Lisäksi alustavana ratkaisumallina tullaan miettimään tietotekniikan hyödyntämismahdollisuuksia esimerkiksi jonkinlaisen sopeutetun CRM-sovelluksen muodossa. Tiedonkulun kehittämässä tullaan myös huomioimaan erilaisten persoonallisuuksien vaikutukset ihmisten odotuksiin siitä, millaista tietoa tulisi olla käytettävissä, mitkä ovat näille persoonallisuuksille luontaisimmat tavat vastaanottaa haluttua tietoa ja mitkä ovat parhaat mekanismit tämän ratkaisemiseksi.

Onnistuneen toteutuksen edellytyksenä on siis tunnistaa tehokkuuden kannalta olennainen tieto. Osa käytettävissä olevasta tiedosta on aina niin kutsuttua ”mukava tietää” tietoa, jolla ei varsinaisesti ole merkitystä lopputuloksen kannalta, vaikka se voidaankin kokea tärkeäksi. Tämä täytyy kuitenkin pystyä rajaamaan varsinaisen merkitsevän tiedon ulkopuolelle. Toisaalta on kuitenkin olennaista tunnistaa eri funktioiden näkökulmasta oleelliset tiedot, jotka voivat olla joskus ristiriidassa eri funktioiden välillä. Haasteena on kuitenkin tunnistaa tämä relevantti tieto huolehtien samanaikaisesti siitä, että tiedonjakoon käytettävä prosessi pysyy tehokkaana.

1.6 Tutkimuksen rajaukset

Tämän tutkimuksen osalta selvitys tullaan toteuttamaan niin kutsuttujen myymälätäydennys- ja varastotäydennysorganisaatioiden välillä. Selvityksessä perehdytään ainoastaan näiden kahden organisaation välillä ilmeneviin ongelmiin ja myös toimenpidesuosituksissa tullaan kiinnittämään huomiota saman kokonaisuuden kehittämiseen. Näin siitä syystä, että ongelmien pitkälti samankaltaisten ongelmien voidaan katsoa toistuvan eri organisaation osien välillä ja ratkaisumallit voivat olla monistettavissa myös niihin ympäristöihin. Toisaalta jotkin ongelmat ovat hyvin ympäristöspesifejä, mutta kaikkiin näihin reagoiminen on yksinkertaisesti liian laaja kokonaisuus.

Rajauksen taustalla on myös se, että näiden kahden organisaation osan välinen vuorovaikutus on vasta alkuvaiheessa, jolloin kehityksen mahdollistaminen on huomattavasti helpompaa. Näin siitä syystä, että opittuja toimintatapoja ei ole vielä päässyt juurtumaan organisaatioihin jolloin muutosvastarinta on perinteisesti myös paljon heikompa.

Lisäksi tutkimus tullaan rajaamaan koskemaan pelkästään niin kutsuttuja poikkeustapauksia, koska parantamalla tätä osa-aluetta saadaan kerralla parannettua isompia ko-

konaisuuksia. Poikkeustapauksilla tarkoitetaan kaikkea perusmenekin ulkopuolista kysyntää, kuten tuotelanseerauksia, kampanjoita jne. Taustalla tässä on niin kutsuttu Theory of Constraints (TOC) eli kapeikkoajattelu. Kehitystyö kannattaa siis aloittaa aina siitä kokonaisuudesta, jolla saadaan helpoiten suurin vaikutus aikaan.

1.7 Reliabiliteetti, validiteetti ja verifiointi

Tutkimustyössä on pyrittävä aina siihen, että tutkijasta tai olosuhteista riippumatta tutkimustyön tulokset ovat aina toistettavissa eli toisin sanoen joka kerta päädytään samoihin lopputuloksiin. Tätä kutsutaan tutkimuksen reliabiliteetiksi eli luotettavuudeksi (McNeill & Chapman 2005, 9-10). Erityisen hyvin reliabiliteetti pystytään todentamaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa toistettavuus on huomattavasti helpompaa kuin muissa tutkimusmenetelmissä. (McNeill & Chapman 2005, 22.)

Heikkilä (2008) puolestaan nostaa esille sen, että luotettavassa tutkimuksessa otoksen täytyy olla tarpeeksi laaja ja edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa täyttääkseen todella reliabiliteetille asetetut vaatimukset. Käytännössä siis liian pienellä tai vääristyneellä otoksella tutkimustulosta johdetaan virheellisesti johonkin suuntaan. (Heikkilä 2008, 9-10)

Tämän tutkimuksen osalta tutkittava joukko on pidetty mahdollisimman laajana huomioiden organisaatioiden koko, jotta otos on kattava. Näin ollen haastattelut ja työpajat kattavat kaikki tiimien jäsenet, joten N on noin 30. Lisäksi kyselyt toistetaan eri vaiheissa, jotta voidaan varmistua kehityksen todentamisesta.

Toinen tutkimustyöhön kiinteästi liittyvä asia on validiteetti eli tutkimuksen pätevyys. Tällä tarkoitetaan sitä, että käytettävän mittarin tai tutkimusmenetelmän tulee kyetä todistamaan juuri se, mitä todella halutaan selvittää. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa tämä on monesti haasteellista, jos käytetään hyvin vapaamuotoisia vastauksia. Tällöin tutkijalle jää liikaa tulkinnan varaa omien ajatustensa pohjalta ja todellinen tulos ei välttämättä ole objektiivinen. (Hirsjärvi 1997, 216-218)

Niin reliabiliteetin kuin validiteetin varmistaminen on erityisen haasteellista laadullisessa tutkimuksessa, jossa otos jää yleensä pieneksi. Tällöin tutkimuksen luotettavuutta pystytään parantamaan hyvin tarkalla kuvauksella tutkimustyön etenemisestä, olosuhteista

ja esimerkiksi haastattelujen osalta siitä, miten ne toteutettiin, millaisia häiriötekijöitä kohdattiin ja millaisia virhetulkintoihin tutkimuksessa mahdollisesti päädyttiin. Lisäksi tärkeätä on kuvata tutkijan puolueeton itsearvio tapahtumista. (Hirsjärvi 1997, 216-218)

Verifioinnilla puolestaan tarkoitetaan sitä, että tehtyjen toimenpiteiden vaikutukset tulee osoittaa myös käytännössä. Tämän osalta tarkoituksena on, että verifiointi toteutetaan jälkimittausten kautta, joiden avulla kehitys saadaan osoitettua.

1.8 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymysten tarkoituksena on täsmentää alkuperäistä tutkimusongelmaa ja auttaa tutkijaa hahmottamaan, mihin asioihin tulisi paneutua, jotta alkuperäiseen ongelmaan saadaan ratkaisu. (Järvinen 2004, 5.)

- Miten tiedonjaon toimivuus pystyttäisiin todentamaan ja mittaamaan?
- Mikä tieto tuotetäydennysprosessin toimivuuden kannalta lopulta on olennaista?
- Miten ihmisten persoonallisuuspiirteet vaikuttavat heidän odotuksiinsa jaettava informaatiosta?

1.9 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimusmetodina on käytetty niin kutsuttua toimintatutkimusta (action research), jonka historia juontaa toisen maailman sodan jälkeiseen aikaan, jolloin Kurt Lewin esitteli sen ensimmäistä kertaa artikkelissaan ”Action Research and Minority Problems”. Kyseisessä artikkelissa tutkittiin ryhmien dynamiikkaa ja muutoksen läpivientiä tällaisessa ympäristössä. (Järvinen 2004, 128.)

Tuon jälkeen toimintatutkimusta on käytetty monenlaisissa eri tilanteissa, mutta perimmäisenä ajatuksena on aina, että tutkija astuu ikään kuin ongelman sisään ja toimii osana tutkittavaa ympäristöä. Se onkin paljon käytännönläheisempi kuin esimerkiksi pelkkä tapaustutkimus, joka on yleensä hyvin teoreettista. Teorian sijaan toimintatutkimuksessa painottuikin enemmän pragmaattisuus ja käytännön ongelmien ratkaisu. (Järvinen 2004, 128-129)

Lopputuloksena tutkimuksesta tulee olla jokin konkreettinen toimintasuunnitelma, jonka tarkoituksena on muuttaa tutkittua ympäristöä ja ratkaista esitetty tutkimusongelma. Oleellista on kuitenkin se, että tutkimuksen ja sen tulosten pitää olla toistettavissa, jossa sitä voidaan pitää luotettavana. (Järvinen 2004, 128-129)

Tässä työssä toimintatutkimuksen edellytykset täytyvät sen myötä, että teoreettisen viitekehityksen lisäksi työssä määritellään toimintaympäristön kehityssuunnitelma, joka on tarkoitus jalkauttaa käytäntöön sekä tämän jälkeen seurata muutokset vaikutuksia toimintaympäristön tuloksiin.

1.10 Mittarit

Tutkimustyön kehystoimenpiteiden toimivuuden kannalta on olennaista, että valitaan oikeanlaiset mittarit, jotka kuvaavat todellista saavutettua hyötyä. Tässä yhteydessä on aina syytä aloittaa mittareiden määrittely pohdinnasta, mitä todella halutaan mitata ja mittareiden kautta osoittaa. Tässä kehystehtävässä lähdetään siitä ajatuksesta, että valittavien mittareiden tulee osoittaa luotettavasti, onko informaatiovirrassa saatu toteutettua tehokkuutta ja onko lopputuloksena yrityksen operatiivista toimintaa saatu tehostettua.

Lopulta mittareiksi valikoitui neljä eri mitattavaa asiaa, joita olivat:

- Yrityksen toimitusvarmuuden kehitys kehitystyön aikajänteellä
- Myymälätason OOS (Out of Stock) –mittarin kehitys
- Asiakastyytyväisyyskyselyn palautteiden arvosanan kehitys
- Organisaation sisäisen palautekyselyn arvosana tiedonkulun toimivuudelle sekä odotusarvojen täyttymiselle

Nämä neljä mittaria valittiin nimenomaan siitä näkökulmasta, että ne antavat laaja-alaisen kuvan siitä, onko kehitystä saatu aikaan organisaation sisäisesti näkökulmasta katsottuja ja toisaalta samalla pystytään arvioimaan myös asiakasnäkökulmaa kerätyn palautteen perusteella. Lisäksi myymälätason tuotepuutteita mittaava OOS-mittari kuvastaa hyvin konkreettisten kehystoimenpiteiden näkymistä kuluttajille asti tuotteiden hyllysaatavuuden muodossa. Tämä sama koskee tietenkin myös yritystasoista toimitusvarmuutta, joka heijastaa omalta osaltaan myös myymälätason hyllysaatavuuteen.

1.11 Tutkimustyön aikataulu

Alla olevassa taulukossa on kuvattu tarkemmin tämän kehittämistehtävän alun perin suunniteltu toteutusaikataulu, joka työn edetessä onnistuttiin myös pitämään. Lähtökohteisesti kehitystyölle oli varattu aikaa noin puolitoista vuotta siitä näkökulmasta, että kehitystehtävän tulokset täytyy pystyä todentamaan myös käytännöntasolla suoritettavien mittausten kautta. Tätä varten varsinaisen kehitystehtävän ja mittauksen välille tulee jäädä tarpeeksi aikaa.

TAULUKKO 1. Tutkimustyön aikataulu

Q1/2014	<ul style="list-style-type: none"> • Aihepiirin ja tutkimusongelman määrittely • Työpaja 1 tiimien välisen tiedonkulun parantamisesta • Alkumittaus ja kysely tiedonkulun toimivuudesta
Q3/2014	<ul style="list-style-type: none"> • Työpaja 2 tiimien välisen yhteistyön kehittämistä
Q4/2014	<ul style="list-style-type: none"> • Tietolähteisen integrointi
Q1/2015	<ul style="list-style-type: none"> • Värianalyysin 1. vaihe • LEAN –projektin lanseeraus
Q2/2015	<ul style="list-style-type: none"> • Viitekehyseseminaarin esittely ja viitekehysosien täsmennykset • Värianalyysin 2. vaihe
Q3/2015	<ul style="list-style-type: none"> • Työpaja 3 tiedonkulun kehittämistä • Loppumittausten toteuttamiseksi • LEAN projektin päätöksen osana tiedonkulun kehittäminen • Valmiiden tulosten esittely ja lopputyöseminaari • Tutkimusraportin palautus

2 Muutos ja viestintä menestyksen pohjana

Nykyajan yritysmaailmassa organisaatiolla ja sen johdolla on käsissään dilemma. Toisaalta yrityksen strategian, rakenteen, toimintatapojen sekä kulttuurin tulee olla linjassa keskenään ja toimia saumattomasti yhteen, jotta yritys voi menestyä. Toisaalta taas ympäristö muuttuu kokoajan vauhdilla ja tämä vaatii tilanteita, joissa vanhat rakenteet ja toimintatavat räjäytetään täysin, ja aletaan suunnittelemaan uusia tapoja tehdä asioita tehokkaammin vastaamalla samalla muuttuneeseen toimintaympäristöön. Näin ollen samalla tarvitaan saumattomasti toimivaa organisaatiota, joka on kuitenkin alati tilanteen mukaan adaptoituva. (Mayle 2006, 180.)

Informaatiovirran toimivuus on yrityksen menestymisen kannalta olennaista. Tätä mieltä on David Blanchardin mukaan myös Michael Porter, Harvardin liiketalouden professori, joka lähtee liikkeelle ajatuksesta, että organisaation eri osien välisen yhteistyön sujuvuus on avain yrityksen menestymiseen. Toisaalta informaatiovirrassa tapahtuvat katkokset voivat johtaa erittäin negatiivisiin lopputuloksiin. Hän viittaa tässä niin sanottuun yrityksen horisontaaliseen strategiaan. On hyvin tärkeää, että yrityksen eri funktioiden tavoitteet ovat linjassa keskenään. Toisaalta myös johtamisen organisoinnilla voi olla suuri merkitys. Toteutetaanko johtamismalli enemmän siilomaisena ajatteluna, jossa johdetaan omaa yksittäistä toimintoa vai onko toisaalta matriisimalli parempi, jossa mennään ikään kuin yli funktiorajojen, mutta johdetaan prosessia. Tällöin informaatiovirta saattaa toimia paremmin. (Blanchard 2010, 8.)

Edellä mainittu horisontaalisen strategian luonti lähtee liikkeelle nykytilan havainnoinnista, jonka pohjalta toimintaa lähdetään kehittämään. Aluksi kuvataan yrityksen toimitusketju ja sen osa-alueet. Lisäksi identifioidaan kaikki havaitut pullonkaulat, jotka estävät tai hidastavat informaation, tavaroiden tai palveluiden liikkuvuuden. Tämän jälkeen suunnitellaan ja toteutetaan prosessit niin, että oikeat tuotteet tai tieto ovat oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Lopuksi valtuutetaan ja motivoidaan oikeat ihmiset niin, että kaikki edellä kuvattu on mahdollista toteuttaa. (Blanchard 2010, 8.)

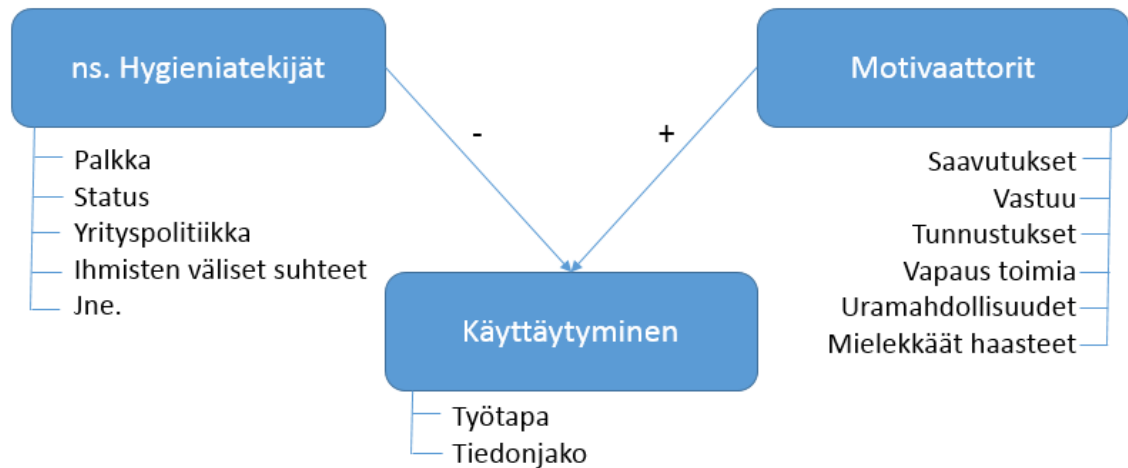
Tiedonkulkua kehitettäessä on hyvä ymmärtää, mitä tiedolla lopulta tarkoitetaan. Paul Hendriks (1999) esittää kirjoittamassaan artikkelissa, että tietoa ei voida jakaa, koska se on aina opittua. Tällä viitataan englanninkieliseen termiin ”knowledge”, joka kuvastaa tietoa enemmän osaamisen ja taitojen näkökulmasta eli kuvaavampi termi voisi olla tie-

tämys. Sen sijaan dataa ja informaatiota on mahdollista jakaa. Luontaisesti ensimmäisenä meillä on käytettävissä erilaista dataa, joka jalostuu informaatioksi. Kun taas informaatiota jaetaan eteenpäin, niin tämä jalostuu lopulta osaamiseksi ja ymmärrykseksi. (Hendriks 1999, 91-100)

Varsinaisen tiedonjaon ei tarvitse olla aina tietoista, vaan se voi perustua myös toisten ihmisten seuraamiseen ja sitä kautta asioiden ymmärtämiseen tai oppimiseen. Käytännössä tällöin opitaan kuuntelemalla yleisesti toisia ja seuraamalla ympäröiviä tapahtumia. Tällöin voidaan puhua reflektoinnista. Vaikka varsinainen tiedonjako ei olekaan tietoista, niin sitä voidaan kuitenkin tukea myös erilaisilla teknisillä ratkaisuilla hyödyntäen esimerkiksi yritysten sisäisiä tietoverkkoja. Olennaista ei siis ole suoraan kertoa erilaisia asioita ihmisten välillä, vaan luoda edellytykset sille, että tietoa on saatavissa määriteltyjä kanavia pitkin. (Hendriks 1999, 91-100)

Pelkkä edellytysten luominen tiedonvaihdolle tai oman tietämyksen siirtämiselle toisille ei kuitenkaan riitä, vaan ihmiset pitää saada motivoitua tähän. Jos yksilöt eivät ole motivoituneita jakamaan tietämystään toistensa kanssa, niin tällöin he eivät ole luonnollisesti motivoituneita käyttämään myöskään mitään tarkoitukseen suunniteltuja työkaluja tai toimintamalleja. Niinpä tiedonkulkua kehitettäessä on tärkeää ymmärtää eri yksilöiden motivaatiotekijöitä, jotta heidät saadaan kiinnostuneiksi jakamaan käytettävissään olevaa tietoa ja tietämystä työympäristönsä muille jäsenille. (Hendriks 1999, 91-100)

Hendriks lähtee omassa artikkelissaan lähestymään motivaatiotekijöitä psykologi Frederick Herzbergin kaksifaktorisen motivaatio- ja hygienteorian kautta. Tässä tekijät jaetaan ensinnäkin niin sanottuihin hygienteekijöihin, jotka kuvastavat enemmän ihmisten perustarpeita työympäristössä, sekä motivaatiotekijöihin, joiden kautta kehitystä voidaan oikeasti saada aikaan. Hygienteekijät eivät suoraan motivoi asioiden parantamiseen, mutta niiden puuttuminen voi johtaa negatiiviseen kehitykseen. Motivaatiotekijöiden kautta puolestaan työntekijöitä saadaan oikeasti motivoitua itsensä ja asioiden kehittämiseen. Molempia tekijöitä on listattu tarkemmin kuvassa 2. (Hendriks 1999, 91-100)



KUVA 2. Herzbergin kahden muuttujan teoria sovellettuna. (Hendriks 1999, 91-100)

Työntekijöiden on todettu jakavan tietoa toisille yleensä silloin, kun he olettavat tai toivoivat sen johtavan itsensä tunnustamiseen hyvistä työsuorituksista. Taustalla voi olla myös toiveet etenemismahdollisuuksista omalla urallaan tai tunne oman työn tärkeydestä. Lisäksi motivaattorina voi toimia eräänlainen vaihdanta eli tietoa jaetaan, koska itse halutaan saada myös jotain tietoa toisilta. Nämä tekijät on todettu myös empiirisessä tutkimuksessa, jonka Mahen Tampoe suoritti 1996 ja julkaisi artikkelissaan "Motivating Knowledge Workers – the challenge on 1990's". Huomion arvoista on myös se, että esimerkiksi rahan avulla voidaan motivoida työntekijöitä jakamaan tietoa, jolloin taustalla on palkitseminen, mutta tätä kautta ei pystytä ostamaan jaettavan tiedon laatua vaan tässä pitää olla taustalla jotain muita motivaatiotekijöitä. (Hendriks 1999, 91-100)

Tässä yhteydessä on mielenkiintoista katsoa asiaa myös toiselta kantilta. Tämä näkökulma on nimetty Hawthorne efektiksi, koska alustavat tutkimukset suoritettiin AT&T:n tytäryhtiön Hawthornen kaupungin tehtaalla. Tässä tutkimuksessa seurattiin kahta verrokkiryhmää, joista toisen työoloja muutettiin valoisammiksi kuin verrokkiryhmän. Alustavissa tuloksissa tämän todettiin nostavan ryhmän työtehoa ja suoritustasoa. Tutkimusryhmä teki kuitenkin havainnon, jossa valojen himmentäminen melkein kokonaan pois aiheutti saman lopputuloksen. Tutkimusta jatkettiin pidemmälle ja lopulta todettiin, että kun työntekijöihin kohdistetaan fokusta, niin se saa aikaan positiivisia asioita pelkästään siitä syystä, että työntekijät kokevat itsensä huomioituiksi. Toisin sanoen kaikki haluavat kokea itsensä sekä työnsä kunnioitetuksi ja arvostetuksi. (DuBrin 2000, 16-17)

3 Resurssien kehittäminen

Kehittämisessä lähdetään aina ajatuksesta, että jotakin asiaa tai tekemistä lähdetään parantamaan. Kohde voi olla esimerkiksi prosessi, työvälineet, työympäristö tai enemmän henkilöihin liittyvät asiat, kuten erilaisten persoonallisuuksien ymmärtäminen, toimintatapa, taidot tai tuottavuus. Tässä opinnäytetyössä pyritään yhdistämään näitä osaluokkia kokonaisuuksiksi, koska todellinen toiminnan kehittäminen on varmasti symbioosi edellä kuvatuista osatekijöistä.

Olennaista on aina tunnistaa nykytilanne, jotta pystytään arvioimaan yleensäkin se, mitä asiaa pitäisi lähteä kehittämään. Työkaluja ja teorioita prosessin kehittämiseen on nykyään lukuisia. Yksi tunnetuimmista on varmasti niin kutsuttu PDCA –malli, josta tarkempi kuvaus seuraavassa kappaleessa.

3.1 Jatkuvan parantamisen malli

Pohjana teoriassa on, että kehitys muodostaa eräänlaisen kehän, jossa asiat johtavat edetessään toiseen. Lopulta prosessi jatkuu niin, että palaamme kehän alkupisteeseen uudelle kierrokselle ja olemme oppineet jotain matkan aikana ja näin ollen kehittäneet toimintaamme tai toimintatapojamme. Sama kierros toistetaan kerta toisensa jälkeen, eikä varsinainen matka saavuta koskaan saturaatiopistettä vaan aina löytyy tilaa uudelle kehittymiselle. Taustalla oleva perusidea pätee kaikkeen toimintaan, oli sitten kyse tuotantomenetelmän tai liiketoimintaprosessin kehittämisestä. (Sarala 1996, 99-101.)

Jatkuva parantaminen ja tätä kautta myös oppiminen lähtee liikkeelle suunnitteluvaiheesta (Plan), jonka pohjalta asioita aletaan toteuttaa. Tässä vaiheessa on olennaista, että luodaan yksityiskohtainen suunnitelma siitä, mihin tulevaisuudessa halutaan päästä sekä eräänlainen tiekartta siitä, miten haluttuun päämäärään tullaan pääsemään. Onnistumisen kannalta tärkeitä on valjastaa oikeat resurssit suunnitelman käytännöntoteutukseen, sekä varmistua siitä, että organisaatiossa löytyy halua aiotun muutoksen toteuttamiseen. (Logosthetis 1992, 56.)

Seuraavaksi vuorossa on aiemmin tehdyn suunnitelman toteutus käytännössä (Do), jossa olennaisessa osassa ovat organisaation tuki ja motivoituneet toteuttajat, jotka sitoutuvat muutoksen tai kehitystoiminnan läpiviestiin. Kyseisessä vaiheessa on erittäin tärkeitä kerätä kokemuksia ja dataa talteen jälkianalysointia varten, koska vain tätä

kautta voi tapahtua todellista oppimista. Toteutusta seuraa kerätyn datan huolellinen analysointi (Check), jossa merkittävässä osassa on nimenomaan todellinen kerätty data mielikuvien ja tunteiden sijaan. Näin siitä syytä, että mielikuvien ja tunteiden analysointi johtaa helposti väärin johtopäätöksiin, eikä oikeanlaista kehitystä voi tapahtua. Haasteena tässä on löytää ja määrittää oikeanlaiset sekä toimivat mittarit kuvaamaan suunnitelman ja aiemman toiminnan onnistumista. Kun edellisessä vaiheessa on tehty huolellinen analysointi, niin viimeisenä on vuorossa reagointi (Act), jossa tehtävänä on löytää korjaavat toimenpiteet toiminnan parantamiseksi analysoinnissa saatujen impulssien perusteella. Johtopäätöksenä voi olla joko alkuperäisten suunnitelmien hylkääminen ja korvaaminen uusilla tai sitten jotkin pienemmät hienosäädöt käytännötoteutukseen. Pääasia on, että toiminta ei jämähä staattiseen tilaan vaan taustalla tapahtuu oikeaa kehitystä. Löydetyt johtopäätökset toimivat nyt pohjana uuden suunnitelman tekemiselle ja näin prosessi pääsee alkamaan jälleen alusta. (Logothetis 1992, 56-57)

Tätä samaa jatkuvan kehittämisen mallia pystyy hyödyntämään lähes rajattomasti ja se on hyvin yksinkertainen toteutukseltaan. Ideana on kuitenkin tässä yhteydessä luoda pohja halulle kehittää asioita eteenpäin organisaation ja sen yksilöiden oppimisen tukeksi. Oppiva organisaatio voidaan mieltää monella tapaa asiayhteydestä ja tutkittavasta näkökulmasta riippuen, mutta eräitä kuvaavia käsitteitä ovat johdonmukainen reagointi ulkoisiin ärsykkeisiin, yhteistyönä tapahtuva toiminnan kehittäminen sekä kyky muuntaa toimintatapaansa. (Sarala 1996, 53-56)

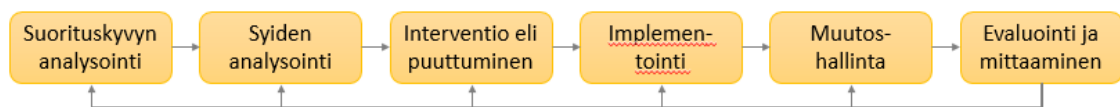


KUVA 3. Perinteinen Demingin jatkuvan parantamisen ympyrämalli.

3.2 Human Performance Improvement prosessi

Toinen tapa lähestyä pitkäjänteistä kehitystyötä on niin kutsuttu HPI –malli (Human Performance Improvement). Tässä teoriassa keskitytään mielestäni enemmän ihmisten henkiseen kasvuun kuin varsinaisen suorituksen optimointiin. Kehityksen polku muistuttaa kuitenkin hyvin paljon edellä kuvatun PDCA-mallin kulkua.

Mallissa lähdetään liikkeelle siitä, että ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan menneisyyden ja tulevaisuuden osaamisalueet, jotka vaativat kehittämistä. Toisessa vaiheessa analysoidaan ja määritellään tarkemmin syyt, jotka johtavat tähän osaamiskuiluun eli varsinaiset juurisyvät ongelmalle. Kolmannessa vaiheessa puolestaan kehittämisestä vastaavat ihmiset määrittelevät tavat ja toimenpiteet, joilla osaamiskuilut saadaan poistettua eli millaisia toimenpiteitä varsinaisen kehittymisen aikaansaaminen vaatii. Neljännessä vaiheessa puolestaan valmistaudutaan näiden toimenpiteiden siirtämiseen käytäntöön eli valmistellaan toteutussuunnitelma toimenpiteiden eteenpäinviemiseksi. Viides vaihe puolestaan vaatii muutosjohtamista, joka tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että täytäntöönpano vaihetta tarkkaillaan ja tuetaan muutoksen toteutuksen onnistumiseksi. Viimeisessä kuudennessa vaiheessa puolestaan suoritetaan erilaisia mittauksia, jotta pystytään todentamaan toteutetun muutoksen onnistumiset ja epäonnistumiset. Tämän analyysin pohjalta puolestaan suunnitellaan toimenpiteet mahdollisten epäkohtien korjaamiseksi, jotta päästään lopulliseen haluttuun tulokseen. Samoin kuin PDCA, myös tämä malli on lopulta jatkuvaa kehittämistä, eikä varsinaista lopullista kehitystä varmastikaan saada aikaiseksi, vaan aina löytyy uusia parantamisen kohteita. (Rothwell 2007, 14-15)



KUVA 4. Suorituskyvyn parantamisen prosessi. (Rothwell 2007, 14.)

Kuten muussakin kehittämisessä, myös tässä mallissa tärkeätä on ymmärtää se, että kaikkien tavoitteiden, niin henkilökohtaisten kuin yleisten organisatoristen tavoitteiden, tulee tukea yrityksen yleisiä strategisia linjauksia. Haasteena onkin purkaa yrityksen strategia operatiivisiksi tavoitteiksi ja tätä kautta henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi. Näiden määriteltyjen tavoitteiden pitää olla yksilöille niin selkeitä, että he pystyvät linkittämään omat tavoitteensa konkreettisesti yrityksen strategian jalkautukseen. Tätä kautta

pystytään rakentamaan motivoiva linkitys itsensä kehittämisen ja yrityksen strategian tukemisen välille. (Rothwell 2007, 56-57)

Suorituskyvyn kehittäminen lähtee Rothwellin mukaan liikkeelle käytettävissä olevan tiedon analysoinnista, jonka kautta pureudutaan varsinaisiin juurisyihin ennen ongelmanratkaisun suunnittelua. Varsinainen analysoitava data voi olla joko ihmisiin sidonnaista, joka on kuvattu taulukossa 2 ihmislähtöisinä asioina tai tilastolähtöisiä asioita, jolloin pyritään kehittämään enemmän prosesseja ja toimintatapoja. Esimerkkejä analysoinnin pohjana käytettävästä datasta on esitelty tarkemmin taulukossa 2. Nämä eivät kuitenkaan ole toki ainoita datan lähteitä, vaan toimivat enemmän ajatusten herättäjinä. (Rothwell 2007 53-54)

TAULUKKO 2. Data-analyysin potentiaalisia lähteitä. (Rothwell 2007, 54.)

Ihmislähtöiset asiat	Tilastolähtöiset asiat
Työntekijät	Työhistoria
Esimiehet	Exit –haastattelut
Yrityksen johtajat	Help deskin kirjaukset
Asiakkaat	Työpoissaolot
Toimittajat	Suorituskyvyn arvioinnit
Huippusuoriutajat	Talousraportit
Asiantuntijat	Myyntitilastot
	Erilaiset tutkimusraportit
	Benchmarking -tulokset
	Laaturaportit

Valittiin kehittämisen lähtökohdaksi ja datan analysointiin mikä teoria tahansa, lähtökohdana on aina se, että mittaamisella ja nykytilan kartoittamisella pyritään aina tunnistamaan tulevaisuuden kehityskohteita. Ilman kunnollista pohjatyötä ja analysointivaihetta on mahdotonta ymmärtää, mitkä ovat mahdolliset osaamiskuilut ja toiminnan kehittämisen potentiaalit tällä hetkellä. Ikävä kyllä monesti esimerkiksi kehitetyt mittaristot eivät kerro lopulta mitään toimitusketjun kokonaistehokkuudesta tai toiminnan laadusta. (Sadler 2007, 213.)

Näin ollen aina kehittämisessä ja toimintojen mittaamisessa tulisi pitää mielessä vanha fraasi: ”sitä saat, mitä mittaat”. Tämä tarkoittaa sitä, että väärin suunnitellut mittarit ja

kehitystoimet saavat hyvin todennäköisesti aikaan pelkästään negatiivista kehitystä. Tällöin voidaan päätyä lopulta vääriin johtopäätöksiin ja ohjata toimintaa täysin väärään suuntaan. Juuri tämän takia kehittämisesä ei pitäisi keskittyä vain yhteen kapeaan alueeseen, vaan kehitystoimien pitäisi olla paremmin ja laajemmin suunniteltuja, jolloin ne palvelevat laajempaa kokonaisuutta. (Plenert 2007, 123.)

4 Itsensä motivointi ja kehittäminen

Yleensä motivointitekniikoissa lähdetään liikkeelle siitä, miten esimiehet voivat motivoida alaisiaan toisaalta viihtymään paremmin töissä tai tekemään parempia suorituksia. Toinen tapa lähestyä asiaa on kehittää ihmisten ymmärrystä itsensä motivoinnista. DuBrin on kiteyttänyt itsensä motivoinnin tekniikat seitsemään pääkohtaan.

Ensimmäinen motivoinnin kehittämistekniikka on määritellä itselle tavoitteita. Tavoitteet voivat olla henkilöstä ja ratkaistavasta asiasta riippuen esimerkiksi vuosi-, kuukausi- tai viikkotasolle asetettuja. Pidemmän aikavälin tavoitteilla haetaan yleensä suurempaa kehitystä toiminnan tasossa. Joskus parhaan lopputuloksen takaavat hyvin lyhytjänteiset tavoitteet - esimerkiksi kirjata ylös työtehtävät, jotka haluaa hoitaa pois aamupäivän aikana. Toisaalta pitkän aikavälin tavoitteet voi olla hyvä pilkkoa pienemmiksi osatavoitteiksi, jolloin eteneminen on helpommin havaittavissa. (DuBrin 2000, 149.)

Toinen keino on löytää itsessään motivoiva työ. Tällä tarkoitetaan sitä, että työn pitää sisältää itselle mieluisia asioita, kuten esimerkiksi voimakasta sosiaalista vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa. Tällöin sopiva ympäristö voisi olla pieni tiivis yhteisö, jossa kanssakäyminen tulee luontaisesti. Yleensä työtään on kuitenkin lopulta vaikea valita olosuhteiden pakosta, mutta tällöin kannattaa kiinnittää huomiota pieniin asioihin, joista työssä nauttii ja pyrkii vahvistamaan näitä. Jos esimerkiksi inhoaa rutiinitöitä, mutta tehtävät sisältävät näitä pakosti, niin tällöin kannattaa kehittää työskentelytapojaan, jolloin rutiinitehtävät tulevat nopeammin suoritettua pois alta ja lopun ajasta pystyy keskittymään mieluisampiin tehtäviin. (DuBrin 2000, 150.)

Kolmantena asiana tärkeää on hankkia palautetta suosituksistaan. Usein etenkin suomalaisessa työympäristössä palautteen saaminen työkavereilta tai omalta esimieheltä on vaikeaa, koska se ei kuulu niin luontaisena osana kulttuuriimme. Tällöin kannattaa olla omatoiminen ja kysyä esimerkiksi esimieheltä, miten olen suoriutunut tehtävissäni

hänen mielestään. Näin siitä syystä, että harva ihminen pystyy pitämään yllä hyvää suoritustasoa ja tätä kautta motivaatiota, ilman säännöllistä palautetta. (DuBrin 2000, 150.)

Neljäs merkittävä tekijä itsensä motivoinnissa on oman suhtautumisen hienosäätäminen. Jos esimerkiksi tavoitteena on työskennellä tehokkaasti pari tuntia myös viikonloppuisin tarpeen vaatiessa, eikä tämä luontaisesti onnistu, niin tällöin voi hyödyntää itsensä palkitsemista joko positiivisesti tai negatiivisesti. Työn suoritettua voi esimerkiksi lähteä ostoksille tai jos ei saa työskenneltyä, niin joutuu siivoamaan. Yleensä positiivinen palkitseminen toimii tässä yhteydessä kuitenkin paremmin. (DuBrin 2000, 150.)

Viidentenä asiana DuBrin mainitsee omien tavoitteiden kannalta relevanttien taitojen vahvistamisen. Kun ihmisellä on tehtävän kannalta oleelliset taidot, hän luonnollisesti luultavimmin suoriutuu niistä paremmin. Tällä puolestaan on vaikutuksia itseluottamukseen, joka vaikuttaa motivaatioon positiivisesti. (DuBrin 2000, 150.)

Kuudes tekijä itsensä motivoinnissa on omien odotusten tarpeeksi kunnianhimoinen asiantuntija. Tällä viitataan niin sanottuun Galatea efektiin, eli oman suoritustason nostamiseen odotusten kautta. Toisaalta tätä voidaan pitää myös mentaalisenä harjoitteena – jos lähdet siitä, että onnistut suorituksessasi, niin siinä myös onnistut. Erässä testissä työpsykologi nostatti työntekijöiden itsetuntoa kehumalla heitä saaden heidät vakuuttuneeksi osaamisesta. Vertailuryhmän henkilöille tällaista henkistä psyykkausta ei pidetty. Testin tehtävissä suoriutuivatkin paremmin juuri ne henkilöt, joiden itsetuntoa oli nostatettu. (DuBrin 2000, 150.)

Viimeisenä tekijänä mainitaan vahvan työetiikan kehittäminen. Teorian mukaan, jos vahvasti ajattelee, että suurin osa työstä on merkityksellistä ja että rankka työskentely on mukavaa sekä palkitsevaa, niin henkilö on automaattisesti motivoituneempi suorittamaan tehtävänsä. Tämän ajattelumaailman kehittäminen on kuitenkin haastavaa ja vaatii aikaa, mutta ei suinkaan mahdotonta. Tätä voisi verrata spontaanin persoonallisuuden haluun kehittyä järjestelmälliseksi. Myös se vaatii erittäin paljon kehitystä, mutta ei ole täysin mahdotonta. (DuBrin 2000, 150.)

Toinen tapa lähestyä asiaa on Rothwell et al. 2007 esille nostama lähestymistapa, jossa perinteisestä kouluttajan roolista (trainer) kasvetaan ihmisten suorituskyvyn tehostajiksi (Human Performance Improvement Practitioner). Käytännössä Rothwell kirjoittajakollegoineen lähtee siitä, että mallia voi soveltaa esimerkiksi konsulttina toimivat henkilöt tai

sellaiset, jotka ovat johto- tai HR-tehtävissä. Haluan nostaa mallin kuitenkin esille, koska se sopii mielestäni hyvin kenen tahansa sellaisen ihmisen työkaluksi, joka on kiinnostunut omien kykyjensä arvioimisesta sekä itsensä kehittämisestä pitkäjänteisesti.

Ensimmäisenä portaana työkalupakissa on omien osaamisalueiden itsearviointi. Toki mikään ei estä toteuttamasta arviointia esimerkiksi 360-palautteen avulla, jolloin palautetta pyydetään myös kollegoilta, mahdollisilta alaisilta sekä omalta esimieheltä. Itsearvioinnissa käydään läpi sarja kehitettävän osa-alueen kannalta relevantteja kysymyksiä ja yksittäisiä kompetensseja, jotka tehtävän hoitamisen kannalta ovat olennaisessa osassa. Arvion yhteyteen on hyvä rakentaa myös matriisi, jossa arviot pisteytetään tason arvioinnin sekä priorisoinnin perusteella. Näin saadaan kuva siitä, millä osa-alueilla ikään kuin panos-tuotossuhde on olennaisin. (Rothwell 2007, 243-247)

Etenemisen toinen vaihe pitää sisällään toimintasuunnitelman laatimisen ensimmäisen vaiheen havaintojen perusteella. Kehityksen tukemiseksi on hyvä miettiä erilaisia potentiaalisia keinoja oman osaamisen kehittämiseksi. Tällaisia voivat olla esimerkiksi coaching, itseopiskelu kirjallisuuslähteiden avulla, toisten työhön tutustuminen, erilaiset työpajat tai muut oppimisen välineet, kuten ulkoiset koulutukset tai internet pohjaiset seminaarit. Näiden avulla jokainen pystyy rakentamaan itselleen kehityssuunnitelman. Olennaista suunnitelmaa rakennettaessa on kuitenkin miettiä esimerkiksi, mitä kuinka iso osaamispuute kyseisestä asiasta on ja mitä kehittämisellä todella haluaa saavuttaa. Lisäksi kannattaa hahmotella itselleen, mitkä ovat mahdolliset esteet kehityksen saavuttamiselle, kuka ulkopuolinen taho kehityksessä voi tukea ja kuinka paljon kehitystä todella tarvitaan ja millaisella aikataululla, sekä vielä se, mitä asiaa kehitys todella palvelee. (Rothwell 2007, 243-247)

Lopputuloksena tästä arviosta saadaan jälleen matriisi, joka pitää sisällään ainakin seuraavat asiat: kehittämistä vaativat osa-alueet, kehitykseen tarvittavat työkalut, tavoitepäivämäärä toteutumiselle sekä arvio siitä, voiko kehitystä tapahtua oman työn ohessa oppimalla. Tämän jälkeen tuotettua matriisia kannattaa tarkastella kriittisin silmin ja miettiä, ovatko tavoitteet oikeasti saavutettavissa olevia vai ovatko ne kenties liian kunnianhimoisia, jolloin varsinaista motivaatiota kehittämiseksi voi olla vaikeaa rakentaa. Jos suunnitelma tarvitsee hienosäätöä, niin tämä kannattaa ehdottomasti tehdä parempien lopputulosten saavuttamiseksi. Muutenkin on hyvä tiedostaa, että suunnitelma ei ole vain

staattinen dokumentti vaan se elää tilanteen ja kehityksen mukaan. Eli arviointiin kannatta palata tasaisin väliajoin normaalin kehityskeskustelun tapaan. (Rothwell 2007, 243-247)

Viimeisenä vaiheena prosessissa on luonnollisesti täytäntöönpanovaihe eli suunnitelman pohjalta on hyvä aikatauluttaa erilaisia kehityssuunnitelman tekemisiä omaan arkeen. On kyse sitten toisten työtovereiden tehtävien opettelusta tai asiaa tukevan kirjan lukemisesta, on tälle hyvä varata aika kalenterista. Lisäksi voi olla hyvä sopia jonkinlaisen valmentajan sisällyttämisestä osaksi kehitysprosessia. Luontaisimmillaan tämä valmentaja voi olla esimerkiksi oma esimies, jonka kanssa edistyksistä voi reflektoida ja joka voi tarkastella kehitystä pidemmällä aikajänteellä ulkopuolisin silmin. Olennaista on kuitenkin kerätä palautetta edistymisestä ja tehdä tämän pohjalta hienosäätöä alkuperäiseen suunnitelmaan. (Rothwell 2007, 243-247)

5 Erilaisuuksien hyödyntäminen kehitystyössä

Nykyisessä yritysmaailmassa organisaatioiden täytyy uudistua ja kehittää itseään pysyäkseen kilpailussa mukana. Tämä on monesti vaikeaa ja vaatii erilaisten ihmisten yhteistyötä keskenään. Lopulta parhaat keksinnöt tulevat kuitenkin juuri sellaisilta tiimeiltä, jotka muodostuvat hyvin erilaisista ihmisistä ja tätä myöten myös erilaisista näkökannoista asioihin. Erilaisuudet siis täydentävät toisiaan. (Leonard & Straus 1997, 111-121)

Monesti haasteena ovat kuitenkin esimiehet. Näin siksi, että esimiehet suosivat luontaisesti samanlaisia ihmisiä kuin he itse ovat, mikä puolestaan johtaa siihen, että kehitystyöhön valitaan myös samalla tavalla ajattelevia ja toimivia yksilöitä. Tätä voidaan kutsua niin sanotuksi turvallisen kloonin syndroomaksi (comfortable clone syndrome), jossa tiimiläiset jakavat kognitiivisen ajattelumaailman ja tätä kautta muodostuu riski ryhmäajattelusta (Irving Janis 1972), jolloin todellista kehitystä ei tapahdu. (Leonard & Straus, 1997, 111-121)

Vaikka esimies toisaalta ymmärtäisikin erilaisten ihmisten merkityksen kehitykselle, voi kuitenkin ongelmana olla hänen ammattitaitonsa hyödyntää erilaisia resursseja. Hedelmällistä lopputuotosta ei saada aikaiseksi vain laittamalla erilaisia ihmisiä neuvotteluhuoneeseen, vaan näiden ihmisten täytyy tunnistaa ja ymmärtää toistensa eroavaisuuksia toiminnassa ja ajattelumaailmassa. Esimerkiksi spontaanin ja järjestelmällisen toiminta-

mallin kohdatessa kyseiset ihmiset luultavasti tarvitsevat ohjausta selviytyäkseen eteenpäin kehitystyössä ilman konfliktia. Leonard ja Straus kuvaavat tätä artikkelissaan taidoksi hyödyntää luovia konflikteja (creative abrasion). Tällaiset esimiehet osaavat luoda kehitysympäristön, joka puhuttelee oikealla tavalla erilaisia persoonallisuuksia ja saa heistä kaiken irti. (Leonard & Straus, 1997, 111-121)

Yleisimmillään ihmisten kognitiiviset eroavaisuudet on jaettavissa kahteen kategoriaan, oikeaa ja vasenta aivopuoliskoa käyttävään persoonallisuuteen. Tämä on kuitenkin enemmän metaforinen kuin psykologinen tai fyysinen tosiasia. Yksinkertaistetusti vasemman aivopuoliskon persoonallisuuksilla on analyyttinen, järjestelmällinen ja looginen lähestymistapa ongelmanratkaisussa, kun taas oikean puolen persoonallisuuksilla lähestymismalli on enemmän spontaani, intuitiivinen ja arvoihin perustuva. Tosiasiassa jako on kuitenkin huomattavasti monisyisempi. Luontaisissa tilanteissa ihmisillä kuitenkin painottuu yksi tai kaksi näistä piirteistä. Toisaalta taas malli voi elää tilanteen mukaan – esimerkiksi erittäin stressaavassa tilanteessa luontainen toimintamalli voi painottua eri tavalla. (Leonard & Straus 1997, 111-121)

Tärkeintä esimiehelle ja esimerkiksi projektipäällikölle, jonka tehtävänä on kehittää uusia palveluja, on tunnistaa erilaisia persoonallisuuksia ja heidän voimavarojaan. Lisäksi projekteissa täytyy olla uskallusta heittäytyä, joka tässä yhteydessä tarkoittaa uskallusta hypätä oman mukavuusalueensa ulkopuolelle ja hyödyntää myös erilaisia ajattelevia yksilöitä, vaikka heidän mielipiteitään voisikin olla joskus haastavaa itse hyväksyä. Erilaisten persoonallisuuksien tunnistamiseksi on kehitetty monia eri teorioita ja työkaluja, kuten MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), HBDI (Herrmann Brain Dominance Type) tai Tony Dunderfeltin soveltama värianalyysi, johon paneudutaan tarkemmin seuraavassa luvussa. Yhteistä näille kaikille on kuitenkin se, että tuloksien analysoinnissa täytyy olla erittäin varovainen, koska vain todelliset koulutetut ammattilaiset pystyvät tulkitsemaan näitä luotettavasti. Tämä ei kuitenkaan estä käyttämästä testien tuloksia ajatustenherättäjinä työyhteisöä kehitettäessä, kunhan varmistetaan, ettei tuloksista tehdä liian mustavalkoisia johtopäätöksiä. (Leonard & Straus 1997, 111-121)

5.1 Erilaisten temperamenttien tunnistaminen ja ominaispiirteet

Tieteestä ja kirjallisuudesta löytyy nykyään erittäin monia ihmisten persoonallisuustyyppejä arvioivia ja kuvaavia teorioita. Viime aikoina ehkä tunnetuimmaksi ja ylivoimaisesti käytetyimmäksi näistä on noussut Carl Gustav Jungin persoonallisuus teoriasta johdettu

Myers-Briggsin persoonallisuusindikaattori (MBTI). Kyseisessä mallissa henkilöt ryhmitellään yhteensä 16 erilaiseen persoonallisuusluokkaan sen mukaan ovatko he esimerkiksi sisään- vai ulospäinsuuntautuneita ja perustuuko heidän toimintamallinsa enemmän tosiasialliseen havainnointiin vai intuitioon. (Auvinen 2007, 9-10)

Eräs tapa lähestyä asiaa on viisi portainen jaottelu, josta Andrew J. DuBrin käyttää englanninkielistä termiä Big Five personality factors. Tässä ajatusmaailmassa persoonallisuuspiirteet määritellään ulospäinsuuntautuneisuuden, miellyttävyyden, tunnollisuuden, emotionaalisen tasapainon ja kokeilunhalun mukaan. Kyseiset piirteet koetaan tärkeiksi nimenomaan liike-elämässä, jossa ihmisten suoriutuminen eri tehtävänkuvissa perustuu hänen mukaansa oikeiden persoonalluuksien ja työnkuvien kohtaamiseen. (DuBrin 2000, 63-65)

Toinen MBTI:n ohella tunnettu malli on niin sanottu DISC-profiili, jossa persoonalluuksia jaotellaan neljään eri pääkategoriaan. Tässä opinnäytetyössä käsitellään kuitenkin tarkemmin suomalaisen Tony Dunderfeltin DISC-profiilista johdettua värianalyysiperiaattetta, johon paneudutaan tarkemmin seuraavissa kappaleissa. Menetelmä on valittu siksi, että siinä yhdistyvät mielestäni helppo ymmärrettävyys ja suhteellisen helposti toteutettavat testausmenetelmät, joita voidaan helposti soveltaa kaikissa työympäristöissä.

Huomionarvoista on, että temperamenteilla tarkoitetaan tässä yhteydessä ihmisten persoonallisuuspiirteiden perimmäistä tasoa eli ihmisten luontaista tapaa toimia erilaisissa tilanteissa. Yksilöiden käyttäytyminen voi erilaisissa tilanteissa olla harkittua ja laskelmoituakin, joka vaikuttaa ehkä virheellisesti persoonallisuuden mielikuvaan, mutta lopulta perimmäinen tapa toimia ja ajatella pysyy samanlaisena. Perustyyppi korostuu etenkin hankalissa tilanteissa ja suuren stressin alla, jolloin ihminen toimii enemmän vaistoimensa varaisesti. (Dunderfelt 2012, 31-32)

Hyvin yleisesti neljää eri persoonallisuuspiirrettä kuvataan termeillä käynnistäjä, suunnittelija, innostaja ja rakentaja, jotka viittaavat enemmän tapaan toimia. Toinen vaihtoehto on käyttää pelkkiä kirjaimia (D, I, S, C), jotka ovat tietyllä tapaa hieman abstraktimpia ilmaisumuotoja. Dunderfelt puolestaan käyttää omissa teoksissaan väreihin viittaavia adjektiiveja punainen, keltainen, vihreä ja sininen. Näin siitä syystä, että hän haluaa välttää luokkien ajatusmaailmallisesti muodostamia stereotyyppisiä kuvitelmia. Toisaalta kyseiset värit myös kuvastavat joltain osin näiden persoonallisuustyyppien ominaisia piir-

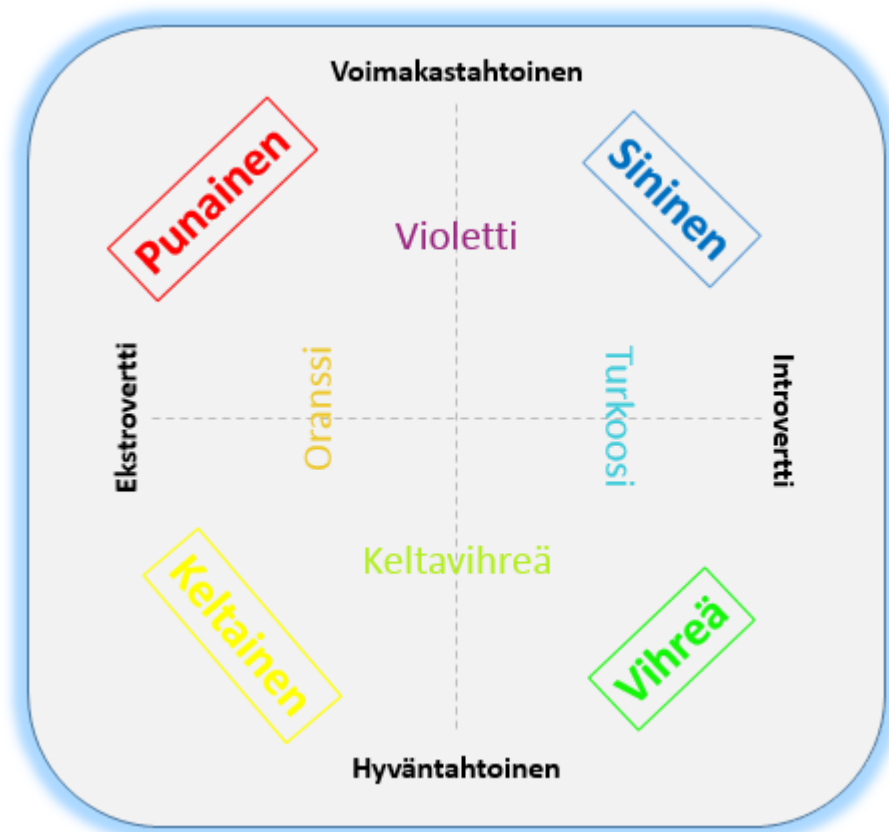
teitä. Esimerkiksi ekstrovertit, eli ulospäinsuuntautuneet ihmiset, suosivat helposti kirkkaampia värejä kuten punaista ja keltaista, kun taas introvertit pitävät mieluummin hillitymmissä väreissä, kuten sinisessä ja vihreässä. (Dunderfelt 2012, 31-32)

Tässä yhteydessä on hyvä muistaa, että persoonallisuuspiirteiden kartoitusta ei pidä missään nimessä sekoittaa minkäänlaisiin psykologisiin testeihin vaan ne ovat tässä yhteydessä enemmänkin osa esimerkiksi esimiehen työkalupakkia sekä työväline herätellä työntekijöiden itsetutkiskelua ja toisten huomiointia. Näin jo siitä syystä, että psykologista testausta saavat Suomessa tehdä vain kyseisen ammattipätevyyden omaavat henkilöt. Lisäksi erilaisten tulosten analysoinnissa on oltava erittäin varuillaan, koska ne saattavat herättää vastaanottajassa todella voimakkaita reaktioita ja väärin tehdyillä tulkinnoilla voi olla hyvin vakavat seuraamukset. (Lejon, Vieno, Kykyri & Holma 2015)

5.2 Persoonallisuuksien väripaletti

Persoonallisuuksien tyyppiluokittelut perustuvat yleisimmin kahdella jaollisiin menetelmiin. Syy tähän on se, että eri piirteissä haetaan aina toistensa suurimpia vastakohtia. Yleisin jako, kuten aiemmin mainittua, on ulospäinsuuntautuneiden ekstroverttien ja sisäänpäin suuntautuneiden introverttien välillä. Nämä kaksi piirrettä määrittelevät henkilöstä jo hyvin paljon ja voidaan sanoa, että tämä jaottelu löytyy kaikista teorioista suhteellisen samanlaisena. Lopullinen määrittely on kuitenkin huomattavasti hienojakoisempi. (Dunderfelt 2012, 51-52)

Myös Dunderfelt lähtee kartoituksessaan tästä samasta jaottelusta pääpiirteiden osalta. Toiselle akselille hän määrittelee adjektiivit voimakastahtoinen ja hyväntahtoinen. Näitä ei pidä kuitenkaan tulkita liian mustavalkoisesti vaan enemmän ohjenuorana. Voimakastahtoinen ihminen ei ole oletusarvoisesti jääräpäinen ja toisille vaikea, vaan tämä kuvastaa enemmänkin henkilön pitkäjänteistä ja syvällistä ”draivia” asioihin tarttumiseen sekä enemmän asiakeskeistä lähestymiskulmaa. Hyväntahtoinen persoonallisuus puolestaan arvostaa enemmän harmoniaa ja ihmisten välistä keskustelua asioiden hoitamisessa sekä ihmiskeskeistä lähestymistä, vaikka termi ensituntumalta saattaisikin viitata enemmän lepsuilevaan ja passiiviseen tyyppiin. (Dunderfelt 2012, 51-52)



KUVA 5. Persoonallisuuspieriteiden värikartta. (Dunderfelt 2012)

5.2.1 Päättäväinen sininen

Sinisen tyyppin edustaja on tunteissaan ja reaktioissaan hillitty introvertti, mutta kuitenkin tietyllä tavalla voimakastahtoinen. Tämä voimakastahtoisuus ei vain näy helposti ulospäin muille ihmisille. Olemukseltaan sininen ihminen voi olla myös itsepäinen. Tämän persoonallisuustyyppin ihmiset soveltuvat perinteisesti hyvin analyttisiin tehtäviin, jotka vaativat laajaa ymmärrystä ja perusteiden selvittelyä. Kyseiselle henkilölle onkin tärkeää ymmärtää kokonaisuuksia. Lisäksi hän pyrkii työssään virheettömyyteen eli on tietynlainen perfektionisti ja hyvin perusteellinen kaikessa, mihin hän ryhtyy. Ominaista sinisille ihmisille on myös kunnioittaa sopimuksia ja toimia aina korrektisti. Ikävä kyllä tämä voi aiheuttaa henkilölle itselleen pettymystä ja liiallista itsekritiikkiä. (Dunderfelt 2012, 54-56)

Olemukseltaan sininen persoonallisuus on varautunut ja hyvin tunteikas, mutta hän pitää tunteet suurimmaksi osaksi kuitenkin sisällään, eikä paljasta niitä helposti muille. Joskus tällaisen ihmisen on vaikea tarttua varsinaiseen asioiden tekemiseen, koska selvitettäviä

ja ymmärrettäviä asioita on niin paljon, eikä hän halua keskeneräisiä lopputuloksia. Toiminnassaan hän osaa kuitenkin yhdistellä eri asioita kokonaisuuksiksi ja on hyvin rationaalinen. Lisäksi hän on luotettava ja uskollinen. (Dunderfelt 2012, 62-63)

Sinisten persoonallisuuksien huonoina ja haastavina puolina ovat usein negatiivisuus, pessimismi sekä kriittinen suhtautuminen ihmisiin ja asioihin. Vuorovaikutustilanteissa heidät voidaan kokea myös vetäytyviksi ja kontrolloiviksi henkilöiksi, jotka nostavat helposti esiin muiden tekemiä virheitä. (Dunderfelt 2012, 62-63)

Siniset persoonallisuudet kaipaavat ympärilleen järjestystä ja heidän kohtaamisessaan on hyvä ottaa seuraavat asiat huomioon Dunderfeltin mukaan:

Sinisen persoonallisuustyypin kohtaamiseen liittyviä erityishuomioita on esitelty liitteessä 2.

5.2.2 Voimakastahtoinen punainen

Punaisen temperamenttityylin edustaja puolestaan on hyvin ulospäinsuuntautunut ja voimakastahtoinen. Hän ei välttämättä ole aina kovin puhelias, mutta kuitenkin ulosannissaan suorasanainen ja jämpä. Lisäksi hän uskaltaa olla äänessä ja esillä myös ihmisten edessä ollen samalla huomion keskipisteenä. Hän toimii monesti myös aloitteentekijänä sekä tykkää jutella muiden kanssa ja kertoa tarinoita. Olemukseltaan hän on energinen ja huokuu joskus jopa malttamattomuutta. Tietyllä tapaa tällainen pitkästyminen helposti, eikä hän jaksakaan jutella kohteliaisuuksia kovin pitkään vaan kaipaa tekemistä. (Dunderfelt 2012, 57-59)

Toiminnassaan hän on käytännöllinen ja tekee vain sen minkä tehtävän suorittaminen vaatii. Asioiden yhdistely ja syysseuraussuhteet eivät ole kuitenkaan tällaisten tyyppien suurinta vahvuusalueita. Hän kaipaa myös enemmän konkretiaa kuin teoreettista keskustelua. Ilmaisussaan punainen ihminen käyttää teesejä, jotka tuodaan artikuloinnissa esiin. Lisäksi hän hoitaa asiat tehokkaasti ja suoraviivaisesti sekä on hyvin energinen tehtävien eteenpäinviemisessä. Perustyyliiltään hän on myös rohkea ja rehellinen. (Dunderfelt 2012, 57-59)

Punaisten haasteellisina ja huonoina puolina voidaan nähdä esimerkiksi se, että he saattavat olla hyvinkin konservatiivisia ja inttää vastaan haasteellisessa tilanteessa. Tyyppin

edustaja myös tuskastuu, jos hänelle itsestään selviä faktoja ei ymmärretä. Sinisen tyylin edustajat voivat kokea heidät liian suorana. Punaiset eivät myöskään pysty pitämään tunteitaan sisällään vaan padottaessa ne tulevat entistä voimakkaampina ulos, mikä voi johtaa törmäyskurssille muiden kanssa. He puhuvat joskus liiankin suoraan asioista, eivätkä kaihdakaan voimakkaita ilmaisuja. Punainen ihminen saattaa olla myös herkästi loukkaantuva, itsekeskeinen ja äärimmillään aggressiivisesti käyttäytyvä. (Dunderfelt 2012, 57-59)

Lisää punaisen persoonallisuustyylin kohtaamiseen liittyviä erityishuomioita on esitelty liitteessä 2.

5.2.3 Ulospäinsuuntautunut keltainen

Keltaista temperamenttityyliä edustava ihminen on aktiivinen ja ulospäinsuuntautunut, mutta eri tavalla kuin punainen temperamentti. Hänellä on ihmisläheisempi suhtautuminen ja lisäksi hän haluaa innostaa muita. Tällainen henkilö tuo itseään ilmi puheen kautta ja haluaa rakentaa siltoja ihmisten välille. Voidaankin sanoa, että keltainen ihminen on enemmän hyväntahtoinen kuin voimakastahtoinen. Hän tykkää myös olla ihmisten kanssa tekemisissä ja lisäksi hänelle on äärimmäisen tärkeää, että ihmisten on hyvä olla. Konfliktitilanteissa tämä saattaa korostua, mikä hidastaa asioiden edistämistä. Kiteytettynä keltainen ihminen on erittäin sosiaalinen siltojen rakentaja, sekä mielikuvituksellinen, idearikas, spontaani ja optimisti. (Dunderfelt 2012, 59-61)

Sinisen ja punaisen tyylin edustajat pitävät keltaisia helposti ailahtelevina ja määrätiedottomina, jotka eivät saa asioita aikaan. Lisäksi he saattavat myös kokea keltaiset epäluotettavana. Keltaisen tyylin ihmiset tykkää kuitenkin ideoida erilaisia asioita ja he myös uskaltavat tuoda näitä ajatuksiaan esille toisten kuultaviksi. Yleensä he joutuvat ponnistelemaan ollakseen pitkäjänteisiä ja keskittyneitä analyttisyyttä vaativissa tilanteissa. Keltaisen edustaja aistii hyvin ympäristön tapahtumia ja etenkin tuntemuksia. Hän osaa myös käyttää mielikuvitustaan erilaisten asioiden yhdistelyssä. Hänelle on kuitenkin vaikeaa perustella omia kantojaan loogisen järjestelmällisesti ja hän saattaakin pitää tällaista lähestymistä hyvin kuivana. Lisäksi keltaiselle ihmisen mielestä tunteista pitää puhua avoimesti. (Dunderfelt 2012, 59-61)

Keltaisen tyylin ihmiset tekevät myös mielellään asioita, mutta loppuunsaattaminen ja pikkutarkka laatu eivät heiltä aina onnistu. Tällöin he tuntevat helposti riittämättömyyttä, joka voi ajaa heidät helposti loppuun. (Dunderfelt 2012, 59-61)

Keltaisten ihmisten huonoina puolina voidaan mainita, että he eivät tunnusta vaikeuksia, lisäksi heidän keskittyminen hajoaa liian moneen osaan, tunteet heittelevät helposti ääripäästä toiseen, heidän on vaikea kieltäytyä asioista ja lisäksi heidän on vaikea pitää kiinni sovituista deadlineista. Äärimmillen vietyä keltainen ihminen on hössöttävä hölösoo ja joskus omien tarinoiden kautta oikean ja väärän todellisuus sekoittuu hänelle itselläänkin. (Dunderfelt 2012, 59-61)

Lisää keltaisen persoonallisuustyyppin kohtaamiseen liittyviä erityishuomioita on esitelty liitteessä 2.

5.2.4 Suoraviivainen vihreä

Vihreää persoonallisuutta voi olla vaikea erottaa sinisestä. Hän ei ole samalla tavalla voimakastahtoinen ja päättäväinen kuin mitä sininen edustaa. Hän ei myöskään innostu yhtä herkästi kuin keltainen, vaikka onkin kiinnostunut häntä ympäröivästä maailmasta. Vihreä persoonallisuus toimii enemmän tilanteen sitä vaatiessa. Hän on myös ystävällinen, rauhallinen ja tasapainoinen ulospäin. Lisäksi vihreän tyyppin edustaja on melko suoraviivainen ja nauttii yksinkertaistetuista asioista, eikä halua pohtia niitä monimutkaisten kuvioiden ja teorioiden kautta. Tämä tarkoittaa varsin maanläheistä suhtautumista asioihin. Luova uusien toimintamallien suunnittelu ei ole vihreiden ihmisten vahvimpia puoliaan, vaan he pitäytyvät mielellään tutuissa toimintamalleissa rikkomatta niitä uusilla ajatuksilla. (Dunderfelt 2012, 62-63)

Vihreän tyyppin persoonallisuus on myös hyvin tunteellinen ja pitää keskusteluista sekä sopivan pienistä ihmispiireistä. Hän on tunneilmaisultaan vieno sekä hyvin hillitty ja sympaattinen. Hän ei näytä niin suuria tunteita kuin punainen ja keltainen tyyppi. Vihreä ihminen toimii myös tunnollisesti ja pitää yllä ryhmän hyvää henkeä. (Dunderfelt 2012, 62-63)

Huonona puolena vihreällä persoonallisuudella voi olla tietynlainen saamattomuus ja niin sanottu hälläväliä heittäytyminen. Hän ei myöskään ole parhaimmillaan asioiden kehittäjänä, koska pitää tietynlaisesta status quosta ympärillään. (Dunderfelt 2012, 62-63)

Edellä kuvatut persoonallisuuspiirteet on niin sanotusti pääpiirteitä, jotka ovat tunnistettavissa kaikista ihmisistä. Tilanne ei kuitenkaan ole aivan niin mustavalkoinen vaan yleensä ihminen voi edustaa useampaa piirrettä samanaikaisesti, mutta joku näistä piirteistä korostuu huomattavasti muita enemmän. Pääpiirteiden väliin jää myös muita värejä ja näitä tarkastellaan lähemmin seuraavaksi. (Dunderfelt 2012, 62-63)

Lisää vihreän persoonallisuustyyppin kohtaamiseen liittyviä erityishuomioita on esitelty liitteessä 2.

5.2.5 Turkoosi

Kyseessä on yhdistelmä sinisen ja vihreän tyyppin piirteitä, jotka voivat ilmentyä ihmisläheisenä, mutta voimakastahtoisena suhtautumisena tilanteisiin. Tällainen ihminen voi joskus kärsiä siitä, ettei uskalla ottaa tarpeeksi rohkeasti kontaktia muihin ihmisiin ja ilmaista mielipiteitään, vaikka hän tuntee, että olisi paljon sanottavaa. Sinisen piirteen painottuessa voimakkaasti hän saattaa sortua liikaan yrittämiseen asetettuaan itselleen liian kunnianhimoisia tavoitteita ja päämääriä. Vihreän piirteen painottuessa taas esiin tulee epävarmuus omista kyvyistään. (Dunderfelt 2012, 69-70)

5.2.6 Oranssi

Kyseessä on luonnollisestikin ulospäinsuuntautunut persoonallisuus, jossa ilmenee sekä impulsiivista temperamenttisyttä että ihmisläheistä suhtautumista. Oranssi ihminen haluaa olla toteuttamassa tärkeiksi kokemiaan asioita, mutta pitää samalla yllä hyvää huumorintäyteistä työilmapiiriä. Tärkeintä on, että mennään kokoajan eteenpäin vauhdilla. Koska hän on luultavimmin monessa mukana, on riskinä se, että asioita kertyy liikaa hoidettavaksi ja tämä puolestaan näkyy työväsymyksenä hänen ulkoisesta olemuksestaan. (Dunderfelt 2012, 70.)

5.2.7 Violetti

Tämä persoonallisuustyyppi ilmenee voimakastahtoisuutena, jolla omat päämäärät ja ihanteet ovat hyvin kirkkaina mielessä. Violetti henkilö kokee itsensä yleensä merkittävänä työyhteisön jäsenenä, joka haluaa hoitaa työnsä tarkasti halliten kuitenkin samalla suuria kokonaisuuksia. Hänen toimintansa on myös hyvin itsevarmaa ja menestyminen

onkin hänelle tärkeää. Punaisen piirteen painottuessa voimakkaammin, näyttäytyy tällainen persoonallisuus hallitsevana toimia ihmisiä kohtaan, eikä hän välttämättä kerkeä reflektoida muiden ihmisten kokemuksia. Jos puolestaan sininen piirre painottuu enemmän, niin tällöin hänen on vaikea heittäytyä spontaaneihin tilanteisiin ja tunteisiin. (Dunderfelt 2012, 70-71)

5.2.8 Keltavihreä

Hän on luultavasti pidetty ihminen työyhteisössä, joka ystävystyy helposti uusien ihmisten kanssa ja on hyvin ihmisläheinen. Toiminnallaan hän innostaakin muita ja yhdessä he pitävät yllä tiimihenkeä keksimällä uusia virikkeitä tyliinkin tilanteisiin. Tällaiselle persoonallisuudelle on myös äärimmäisen tärkeätä, ettei toisia loukata tai kohdella muuten väärin. Toisinaan keltavihreä ihminen voi kuitenkin olla liiankin pehmeä muita kohtaan ja jäädä tällöin vahvempien persoonallisuuksien alle. Vaarana on myös se, että hän heittäytyy liian saamattomaksi, eikä pysty pitämään kiinni aikatauluista tai etenemään tarvittavalla päättäväsyydellä. (Dunderfelt 2012, 71.)

6 Toimenpidekompassi

Liiketoiminnan kehittämisessä olennaista on ymmärtää lähtötilanne sekä se, mitä oikeasti ollaan kehittämässä. Esimerkiksi strategisessa suunnittelussa tulee ymmärtää ensin toiminnan tämän hetkinen laatu ja asema markkinassa, sekä tämän jälkeen määrittellä haluttu päämäärä eli mitä ollaan tekemässä ja miksi. Kyseisessä analysointivaiheessa voidaan hyödyntää erilaisia työkaluja, joista yksi on nimetty toimenpidekompassiksi. (Lecklin 2009, 72-72)

Toimenpidekompassin perusajatus on, että se sisältää kysymyksiä, joiden avulla voidaan määrittellä tarvittavat toimenpiteet ennen kuin varsinaiseen kehitystyöhön tullaan ryhtymään. Varsinaisten kysymysten sisältö jakautuu kolmeen pääosaan: koordinaatteja eli aikaa ja paikkaa täsmentäviin kysymyksiin missä ja miten, tarkoitusta ja toteutustapaa selventäviin mitä ja miten sekä viimeisenä osapuolia ja vuorovaikutussuhteita määrittelemiin kenelle ja kuka –kysymyksiin. Pohjimmiltaan olennaisin kysymys on miksi, koska se kyseenalaistaa kaiken toiminnan ja pakottaa selittämään sen mielekkyyden. (Lecklin 2009, 72-72 & 119.)



KUVA 6. Toimenpidekompassi. (Lecklin 2009, 119.)

Käytännössä tällaista lähestymistapaa voidaan soveltaa hyvin Leckilin ja Salon mukaan esimerkiksi tiedonhallinnan suunnittelussa. Tällöin lähestyminen voi olla kaksisuuntaista eli tarkastellaan sekä sitä, mitä tietoa ja miksi jokin toiminto tuottaa toisille sekä vastavuoroisesti myös sitä, miksi jotakin tietoa tuotetaan kyseisen toiminnon tueksi. Näiden tietojen pohjalta saadaan parhaassa tapauksessa kasattua niin kutsuttu lävistäjämatriisi, jossa kuvataan kaikki yrityksen eri toiminnot omina osinaan sekä matriisin kautta luodaan heidän välille tietynlainen informaatiokartta eli kerrotaan mitä tietoa näiden osapuolten välillä liikutellaan. (Lecklin 2009, 147-153)

7 Kehittämistehtävä

Kuten aiemmin tutkimusongelman kuvauksen yhteydessä kerrottiin, alkutilanteessa yrityksessä oli kaksi toisistaan erillistä organisaation osaa, joiden toiminta oli paitsi melko uutta, se ei myöskään ollut moitteetonta tiedonkulun osalta. Haasteena oli tunnistaa toisten ihmisten työn kannalta merkittävää tietoa sekä saada jaettua tätä tehokkaasti osapuolten välillä. Lisäksi vallinnut tilanne aiheutti hyvin paljon erilaisia käytäväpuheita, jännitteitä tiimien välillä sekä tilanteita, joissa toisten työtä ei arvostettu.

Tilanne noteerattiin niin kummankin tiimin esimiesten kuin myös yrityksen ylemmän johdon tasolta. Itse toimin toisen tiimin esimiehenä, joten luonnollisesti tilanteen kehittämisen ja erilaisten ratkaisujen löytäminen oli osittain minun vastuullani.

Täysin uudenlaisten toimintojen myötä niin kutsutulla myymälätäydennystiimillä oli kuitenkin käytettävissä erittäin paljon erilaista dataa, joka oikein jalostettuna kääntyy arvokkaaksi informaatioksi, jonka avulla toimitusvarmuutta ja tätä kautta asiakastytyvyyttä pystytään parantamaan.

Tilannetta lähdettiin pitkäjänteisesti ratkomaan perinteisen Rotwellin suorituskyvyn parantamisen prosessin kautta, joka esiteltiin tarkemmin luvussa 3.2. Lisäksi alkutilanteessa tukeuduttiin Sadlerin näkemyksen mukaisesti siihen, että kehitystilanteessa olennaista on lähteä liikkeelle alkumittauksesta ja nykytilanteen kartoituksesta, jotta tulevaisuuden todelliset kehityskohteet pystytään tunnistamaan mahdollisimman tehokkaasti.

7.1 Lähtötilanteen arviointi

Alkuvaiheessa pääasiallisiksi haasteiksi oli siis jo aiemmin tunnistettu tiedonkulun ongelmat, relevantin tiedon määrittäminen sekä toisten työn arvostus ja todellinen tunteminen. Päädyin ratkomaan tilannetta varsin perinteisin keinoin, koska uskoin niiden olevan lopulta tehokkain tapa päästä liikkeelle. Niinpä päätin ehdottaa varastotäydennyksestä vastaavan tiimin silloiselle esimiehelle yhteisen kehityspäivän järjestämistä, jonka yhteydessä toteutettaisiin kehittämistehtävän toimenpiteitä kartoittava kysely, joka toimisi samalla myös erittäin hyvänä alkutilanteen mittarina suoritettavaa kehitystoimenpidettä aina arvioitaessa.

Ehdotus otettiin erittäin hyvin vastaan ja lopulta ensimmäisen yhteinen kehityspäivä toteutettiin helmikuussa 2014. Päivän sisällön suunnittelin niin, että se loi ensinnäkin pohjan tiimien välisen tuntemuksen lisäämiselle. Tämän katson olevan osittain suhteessa niin kutsuttuun Hertzbergin kahden muuttujan teorian hygieniatekijöihin, tarkoittaen siis sitä, että tiimien ihmisten välisten suhteiden toimimattomuus on varmasti toiminut motivaatiota heikentävänä tekijänä ja tähän oli syytä puuttua.

Yhtenä keinona tilanteen parantamiseksi näin toisten tuntemuksen lisäämisen, jota kautta myös luonnolliselle kanssakäymiselle pystyttiin luomaan pohjaa. Lisäksi koen, että tämä toimi hyvin ikään kuin tiedostamattomana pohjana tulevalle pohdinnalle, jossa tarkoituksena oli herätellä ihmisiä miettimään erilaisten persoonallisuuspiirteiden ominaisuuksia työskentelytapoja sekä tätä kautta informaatiotarpeita. Esimerkiksi Dunderfeltin värianalyysissä lähdetään nimenomaan siitä, että erilaiset persoonallisuustyypit toimivat eri tilanteissa eri tavalla ja näin ollen samanlainen lähestymistapa ei toimi kaikkien

kanssa vaan tilanteessa täytyy pystyä adaptoitumaan. Edellä mainitun lisäksi työpajassa huomiota kiinnitettiin myös erilaisen oleellisen tiedon tunnistamiseen ja tarkoituksena oli-kin herätellä ihmisiä siihen, että toisten tarpeita osattaisiin paremmin ottaa huomioon.

Kehityspäivän rakenne jaettiin kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa käytiin läpi taustatietoja sille, mistä kyseisessä kehityspäivässä oli kyse ja taustoitettiin hieman tilan-etta. Toisessa osassa myymälätäydennystiimi piti esityksen siitä, mitä kaikki sen eri alatiimit tekevät ja mikä heidän työnsä suhde asiakasorganisaatioihin on. Tällä pyrittiin nimenomaan rakentamaan ymmärrystä toisten työtä kohtaan sekä tutustuttaa tiimien jä-seniä paremmin toisiinsa. Aikataulullisista syistä johtuen varastotäydennyksen vastavuo-roinen esitys sovittiin pidettäväksi myöhemmin keväällä.

Kolmannessa osassa puolestaan keskityttiin varsinaisen tiedonkulun kehittämisen aloit-tamiseen. Tässä yhteydessä ihmiset jaettiin tasaisesti eri ryhmiin, niin että myymälä- ja varastotäydennystiimit olivat tasapuolisesti edustettuina. Lisäksi ryhmistä pyrittiin muo-dostamaan Leonard & Straus teoriaan tukeutuen mahdollisimman heterogeeniset, jotta pystyttiin saamaan ns. luovien konfliktien tilanne, jossa olisi mahdollisimman erilaisia nä-kemyksiä. Tehtävää suoritettaessa ryhmiä pohdittiin ajattelemaan hyödyntämään vas-tauksissaan Lecklinin esittelemää toimenpidekompassia, jolloin kaikille suunnitelluille toi-menpiteille tuli löytää ensinnäkin perustelu tekemisen mielekkyydestä sekä joku vastuul-linen taho vastaamaan toteutuksesta.

Kyseisiä ryhmiä pyydettiin pohtimaan alla esitettyjä asiakokonaisuuksia:

- Mitä tietoa osastojemme välillä tulisi jakaa?
- Miten toteuttaisitte tiedonjaon?
 - Esim. työtilat, palaverit jne.
 - Kuka vastaisi mistäkin?
 - Millaisella syklillä tietoja jaettaisiin
- Mitä tietoa tällä hetkellä kenties jaetaan turhaan?
- Mitkä ovat suurimmat esteet toimivalle tiedonjaolle?
- Miten itse pystytte vaikuttamaan siihen, että tiedonjako toimisi paremmin?

Tämän ensimmäisen yhteisen kehityspäivän lopuksi ryhmien jäseniä pyydettiin täyttä-mään myös sekä pistearviointi tiimien välisen tiedonkulun toimivuudesta molempiin

suuntiin että sanallinen arviointi siitä, miten tiedonkulkua heidän mukaansa voitaisiin tulevaisuudessa parantaa. Tämä kyselylomake on esitelty tarkemmin liitteessä 2. Kysely toteutettiin paikanpäällä, joten kyselyn $n=20$ ja vastausprosentti 100%. Tämän johdosta kyselyn avulla saatiin hyvin kattava kuva silloisesta tilanteesta.

Vastauksista oli selkeästi tulkittavissa samat ongelmat, jotka olivat osittain tiedostettu jo aiemmin. Kokonaisarvosanaksi hankinnan (varastotäydennys) edustajien puolelta muodostui 6,3 perinteisellä kouluarvosanojen asteikolla 4-10 ja logistiikan (myymälätäydennys) antama kokonaisarvosana puolestaan oli vain marginaalisesti parempi 6,5. Nämä tulokset indikoivat selkeästi, että tiedonkulkuun oltiin hyvin tyytymättömiä ja tilanteelle tulisi selkeästi tehdä jotain, jotta ihmisten motivaatiota saataisiin parannettua ja he koki-sivat myös oman työnsä mielekkäämmäksi.

Huomionarvoista yleisarvoisanoissa oli se, että molemmat tiimit arvioivat edustamansa tiimin toteuttaman viestinnän aavistuksen laadukkaammaksi kuin toisen arvioinnin kohteena olleen tiimin. Silti myös omalle tiimille annettu arvosana oli molemmissa tapauksissa vain kohtalaisella tasolla nykyaikaisella arviointitavalla. Tämä kuitenkin kertoo varmasti osittain myös toisten työn arvostukseen liittyneestä problematiikasta.

TAULUKKO 3. Lähtökyselyn arvosanojen keskiarvot osastoittain.

	Minkä kokonaisarvosanan antaisit tällä hetkellä tiedonkulun toimivuudelle myymälätäydennystiimin ja hankinnan täydennysuunnittelijoiden välillä perinteisillä kouluarvosanoilla 4-10?	Minkä kokonaisarvosanan antaisit hankinnan tiedotuksesta myymälätäydennyksen suuntaan 4-10?	Minkä kokonaisarvosanan antaisit myymälätäydennyksen tiedotuksesta hankinnan suuntaan 4-10?
Hankinta	6,3	6,6	6
Logistiikka	6,5	6,3	6,6

Edellä kuvatun numeerisen arvioinnin lisäksi osallistujilta pyydettiin vielä henkilökohtaisesti sanallista palautetta yleisestä tilanteesta tiedonkulun toimivuuteen liittyen sekä tuomaan esille havaitsemiaan ongelmakohtia ja omia kehitysehdotuksia näiden ongelmien eliminoimiseksi.

Näissä palautteissa korostuivat selkeästi hankinnan puolelta kampanjaennusteiden puute, sekä tuotelanseerauksiin ja –poistoihin liittyvät ennusteet. Logistiikan puolelta

esille nostettiin puolestaan samojen asioiden lisäksi toisten työn ymmärtäminen sekä se, ettei vastaajilla ollut selkeää kuvaa siitä, mikä tieto toisten työn kannalta oli oleellista. Palautteissa korostettiin myös sitä, ettei tiedonjaosta haluta liian raskasta prosessia vaan sen toivottiin hoituvan mahdollisimman pitkälle automatisoidusti ja järjestelmäavusteisesti. Osittain tämän palautteen kautta tämän kehitystyön rajoituksia päätettiin muuttaa hieman ja ottaa mukaan kaikkiin ennusteisiin liittyvän tiedonkulun parantaminen, ei pelkästään kampanjaennusteet. Tämä siitä syystä, että palautteissa muutkin asiat nousivat lukumääräisesti niin monta kertaa esiin ja näillä on suuri vaikutus yrityksen kokonaistoitimitusvarmuuteen.

7.2 Toisten työn parempi ymmärrys

Ensimmäisessä työpajassa nousi esiin etenkin myymälätäydennyksen puolen kommentteista se, ettei tiimissä täysin ymmärretty sitä, mitä toisten työtehtävät pitivät sisällään ja näin ollen tiimiläisille oli myös haasteellista tulkita, mikä tieto oli toisten työn kannalta oleellista ja mikä puolestaan merkityksettömämpää. Tämä oli huolestuttavaa jo siinäkin mielessä, että tiedonkulku nimenomaan informaatiovirran tähän suuntaan, myymälätäydennyksestä varastotäydennykseen, oli huomattavasti tärkeämpää. Näin siitä syystä, että toimitusketjun ylävirtaan kohdistunut informaatiopaine vaikutti nimenomaan tuotteiden toimitusvarmuuteen alavirran suuntaan. Toisin sanoen, jos ylävirrassa ei tiedetty joistakin merkittävistä asioista, niin tällöin tuotteita ei osattu tilata oikeaa määrää asiakastarpeiden täyttämiseksi.

Työn ymmärrykseen liittyvää laajempaa problematiikkaa päätin lähteä ratkaisemaan kehitettävän perehdyttämishojelman myötä. Päädyin tähän osittain Paul Hendriksin teorioiden pohjalta, joissa lähdetään siitä ajattelusta, että kaikkea käytettävissä olevaa dataa ja tietoa ei pystytä, eikä toisaalta ole myöskään tarkoituksenmukaista yrittää jakaa vaan työntekijöiden välille täytyy luoda mahdollisuuksia osaamisen siirtymiseen toisilta oppimisen kautta. Tällöin luodaan pohja niin sanotulle reflektoinnille, jossa epävirallisten keskusteluiden ja kanssakäymisen merkitys on suuri.

Toiselta kannalta ajateltuna perehdytysohjelma oli myös perusteltu ratkaisu ihmisten motiivoinnin kannalta. DuBrinhän lähti itsensä motiivoinnin seitsenportaisessa mallissa siitä, että jonkin tehtävän suorittamisen motivaation kannalta on hyvin olennaista ymmärtää, mistä tehtävässä on kyse eli käytännössä omien taitojen vahvistaminen kyseiseltä osa-

alueelta. Näin ollen ymmärrystä lisäämällä tiimiläisiä saataisiin entistä paremmin motivoitua tehokkaampaan tiedonjakoon sekä yhteistyön kehittämiseen.

Ideana perehdyttämisessä olikin se, että myymälätäydennyksen ihmiset tutustuisivat käytännöntasolla paitsi varastotäydennyksen, myös yrityksen muiden funktioiden toimintaan. Näitä muita toimintoja edustivat tuolloin alkuvaiheessa varsinaisista varastotoiminnoista keräily sekä yrityksen asiakaspalvelu. Näin tiimin henkilöille muodostuisi kattava kuva siitä, mitä eri tavara- ja informaatiovirtoihin liittyviä tarpeita yrityksen sisällä oli ja minkälaisen tiedon puute saattaa aiheuttaa suuria ongelmia toimitusketjussa.

Käytännöntasolla tutustuminen toteutettiin niin, että jokainen tiimin jäsen kävi vuorollaan tutustumassa suorittamassa ensin kahden päivän käytännön harjoittelujakson keräilyssä. Tällöin he saivat kokemusta siitä, minkälaisia kuormia asiakkaille toimitetaan ja millaisista tuotteista ne koostuvat. Lisäksi heillä muodostui kuva keräilytoiminnoissa hyödynnettävistä työvälineistä.

Tämän jälkeen kaikki kävivät yhteensä kahden viikon harjoittelujaksossa varastotäydennyksen puolella ja pääsivät näin ollen käytännön töiden kautta havainnoimaan, miten myymälätäydennyksen toiminta vaikuttaa suoraan varastotäydennyksessä. Heille muodostui myös erittäin hyvä kuva siitä, minkälaista tietoa varastotäydennyksen puolella hyödynnettiin erilaisia tuotteita tilattaessa ja oikeita varastotasoja pohdittaessa.

Kolmantena osa-alueena järjestettiin vielä kahden päivän tutustumisjakso asiakaspalvelun käytännön tehtäviin. Tätä kautta henkilöille muodostui hyvä käsitys myös siitä, millaista tietoa asiakaspalvelulla tulisi olla käytettävissään, jotta he pystyvät palvelemaan asiakkaitamme mahdollisimman hyvin päivittäisissä toiminnoissa.

Tutustumisjaksoista saatiin erittäin hyvää palautetta niin itse myymälätäydennystiimiltä kuin myös muultakin organisaatiolta. Harjoittelu nähtiin hyvänä paitsi siinä mielessä, että se lisäsi selkeästi toisten työhön liittyvää ymmärrystä, niin sillä oli myös positiivinen vaikutus yleiseen ilmapiiriin organisaation sisällä. Vierailut viestivät ihmisille siitä, että heidän työstään ja ajatuksistaan oltiin oikeasti kiinnostuneita. Pohjimmiltaan tässä pyrittiin siis lisäämään ihmisten välistä vuorovaikutusta ja luomaan pohja myös ns. kahvipöytäkeskusteluiden kulttuurin kasvamiselle organisaation sisällä. Hendriksin mukaan tällä on hyvin olennainen merkitys tiedonjaon toimivuuden kannalta, koska kaiken tiedonjaon ei

aina tarvitse olla tietoista, vaan parhaiten se kasvaa juuri tällaisten pienten asioiden kautta.

7.3 Informaatiovirran integrointi

Toinen merkittävä kehitystyö toisten työn paremman ymmärtämisen lisäksi oli käytettävissä olevan tiedon tehokkaampi siirtäminen eli tiimien välillä. Tällä tarkoitetaan nimenomaan Hendriksin mainitsemaa dataa ja informaatiota, jota jokainen henkilö pystyy omien resurssiensa ja näkemyksensä mukaan jalostamaan tiedoksi. Työvälineeksi valittiin eri ennustejärjestelmien integrointi keskustelemaan keskenään. Projekti oli osittain jo alkanut tätä kehitystehtävää aloitettaessa, joten tehtäväksi jäi vain määrittellä siirrettävät datat aiemman lähtökyselyn perusteella.

Tässä apuna käytettiin erillisiä integraation määrittelypalavereita, joihin osallistui sekä järjestelmätoimittajan että molempien tiimien edustajia. Merkittävämpi edustus palavereissa oli kuitenkin varastotäydennystiimillä, jonka informaatiotarvetta määrittelyssä yritettiin huomioida mahdollisimman tarkasti.

Lähtökohtana integraatiossa pidettiin sitä, että jaettava tietomassa tulee olla mahdollisimman laaja, jolloin lopulta hyödynnettävän tiedon määrittäminen jää itse käyttäjälle. Tämän avulla hyödynnettävää tietoa saadaan personoitua maksimaalisesti ja henkilökohtaiset tarpeet eivät ole ristiriidassa käytettävissä olevan datan kanssa. Tyypillisesti eri persoonallisuudet kaipaavat erilaisia asioita päätöksenteon tueksi, joten turha käytettävissä olevan datan rajoittaminen saattaisi olla ristiriidassa joidenkin ihmisten tarpeiden kanssa.

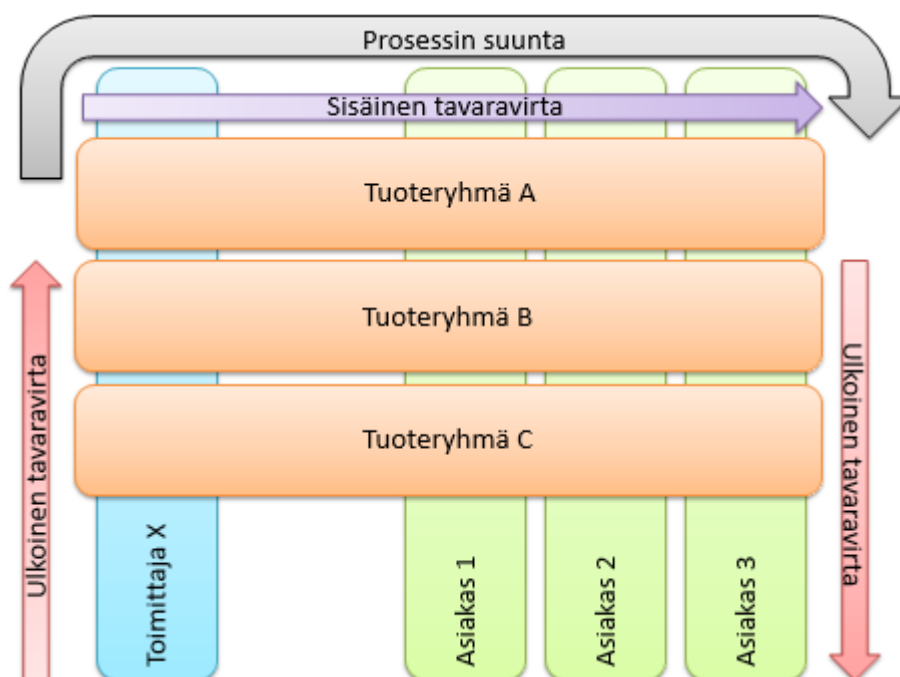
Käytännössä tiedonjako päätettiin lopulta toteuttaa niin, että asiakasympäristöjen perusennusteet siirrettiin varastotäydennyksen järjestelmään tukemaan varastotäydentäjien työtä. Tällä varmistettiin se, että aiemman ketjutason kysyntäennusteen sijaan varastotäydentäjillä oli nyt käytössään myymäläkohtaiseen ennusteeseen perustuva data. Tämä piti sisällään myös kampanjaennusteet, jotka kokonaisennustetarkkuuden ja tuotteiden toimitusvarmuuden näkökulmasta olivat erittäin oleellisen osa kokonaisuutta. Kolmas asia, johon varastotäydennyksen puolella saatiin integraation myötä täysi läpinäkyvyys, oli tuotteiden myymäläpeitto asiakaskunnassa. Tällä tarkoitetaan siis toisin sanoen valikoimapeittoa eli miten monessa myymälässä kyseistä tuotetta todella myydään teoreettisen ilmoitetun valikoimapeiton sijaan. Tämä asia koettiin kyselyn perusteella erittäin

merkittäväksi tiedoksi tilausten kannalta, joten tästä syystä se päätettiin sisällyttää mukaan.

7.4 Tavoitteiden harmonisointi

Michael Porterin näkemyksen mukaan yrityksen eri toimintojen välisen yhteistyön sujuvuudella on erittäin merkittävä osuus yrityksen mahdollisuudessa menestyä. Blanchard puolestaan käänsi asian niin päin, että informaatiovirrassa tapahtuvilla katkoksilla voi olla hyvin negatiiviset vaikutukset yrityksen toimintaan. Molemmat asiat voidaan kuitenkin kiteyttää teoriaosuudessa mainitun horisontaalisen strategian alle.

Horisontaalisen strategian toimivuuden näkökulmasta olennaista oli ymmärtää toimitusketjussa esiintyvät pullonkaulat, jotka hidastavat tai estävät tiedonkulkua. Tätä problematiikkaa on havainnollistettu kuvassa 7, joka kuvaa kohdeyrityksen prosessia ylätasolla tuotetäydennyksen ja tavaravirran näkökulmasta. Kuva osoittaa havainnollistavasti, kuinka ulkoisia tavaravirtoja ohjataan toimittaja-/asiakastasolla ja sisäisessä prosessissa näitä käsitellään tuoteryhmätasolla. Tämä aiheuttaa väistämättä riskitilanteita, joissa eri toiminnot tai tahot eivät puhu aina niin sanotusti samaa kieltä. Lisäksi eri prosesseja ohjasi yrityksen sisäisesti erilaiset mittarit ja tavoitteet. Karrikoidusti oransseja laatikoita edustavaa varastotäydennystä ohjasi varaston riitto, kun taas vihreitä laatikoita edustavaa myymälätäydennystä ohjasi enemmän toimitusvarmuus ja ennustetarkkuus.



KUVA 7. Toimitusprosessin- ja tavaravirran suunta.

Edellä kuvattua mittaamiseen ja tätä kautta tavoitteisiin liittyntä ongelmaa lähdettiin ratkaisemaan siitä näkökulmasta, että tiimien tavoitteiden tulee olla linjassa keskenään, jotta yhteiselle tekemiselle ja motivaatiolle luodaan pohja. Näin ollen monessa eri yhteydessä päädyin nostamaan esille se näkökulman, että ennustetarkkuus toimii parhaiten molempien eri funktioiden yhteisenä mittarina ja tämä tulee saada myös molempien tiimien tavoitteita ohjaavaksi mittariksi. Vain tätä kautta kaksi eri tiimiä saadaan toimimaan saumattomasti yhteen.

Ennustetarkkuus valikoitui yhteiseksi mittariksi siitä syystä, että siinä kiteytyy mielestäni kaikista parhaiten tiedonkulun saumattomuus. Jos tiedonkulkua ei saada toimimaan optimaalisesti ja ihmisiä jakamaan toisten työn kannalta olennaista tietoa, niin tällöin myöskään myynti- tai ostoennusteet eivät voi olla tarkimmalla mahdollisella tasolla. Tarkkaa tasoa ei myöskään voida saavuttaa pidemmällä tarkasteluvälillä myöskään puhtaasti onnella, vaan tämä vaatii hyvää yhteistyötä. Ennustetarkkuus liittyy vahvasti myös yrityksen strategiaan tekemisiin, joissa toimittajayhteistyön kehittäminen oli keskiössä. Näin ollen tämä perustuu Plenertin esittämään näkemykseen siitä, että suunniteltujen tavoitteiden tulee olla linjassa haluttujen saavutusten kanssa ja tukea yrityksen strategia tavoitteita, kuten Rothwell puolestaan asian ilmaisi.

Ennustetarkkuuden mittaamisella pyritään myös aikaansaamaan positiivinen kunnianhimoisuuden tavoittelu tarpeeksi haastavien tavoitteiden ja hyvien suoritusten kautta. Käytännössä puhutaan siis aiemmin esitellystä Galatea –efektistä, jolla pyritään oman suoritustason nostamiseen. Tarkoituksena on pidemmällä aikavälillä juurruttaa ennustetarkkuuden mittaaminen osaksi päivittäisiä operatiivisia mittareita ja näin ollen nostaa siihen liittyvät asiat päivittäiseen keskusteluun laajemminkin yrityksen sisällä. Tällöin myös hyvät onnistumiset tulevat huomioitua ja tiimiläisille saadaan juurrutettua DuBrinin teorian mukaista merkityksellisyydentunnetta ja kohotettua itseluottamusta, joka pidemmällä aikavälillä ruokkii tiimin motivaatiota.

Lisäksi tavoiteasetannassa on hyvä miettiä DuBrin näkemyksiä siitä näkökulmasta katsottuna, että voitaisiinko henkilökohtaisen kehityskeskusteluprosessin kautta nostaa esille itsensä motivointiin kiinteästi liittyviä kokonaisuuksia, jotka tässä yhteydessä palvelisivat tarkoitustaan. Tässä tarkoitan sitä, että kehityskeskusteluissa otettaisiin agendalle tarpeeksi haastavat henkilökohtaiset tavoitteet, jotka motivoivat ihmistä kehittä-

mään itseään ja toimintamalliaan esimerkiksi tiedonjaon osalta. Samaa lähestymistä voidaan toki soveltaa myös tiimitavoitteissa eli näiden pitää kannustaa kehittämiseen ja motivointiin.

Tätä raporttia laadittaessa varsinainen muutos tavoitteiden osalta ei vielä ole tapahtunut, koska kohdeyrityksessä vuositavoitteet vahvistetaan aina kalenterivuosittain, mutta ajatus on kuitenkin hyväksytty varastotäydennyksen esimiehen puolelta ja näin ollen seuraavien tavoitemäärittelyiden yhteydessä ne oli tarkoitus harmonisoida.

7.5 Tiimien rakenteen muutos

Osa tiimien välisen informaatiovirran haasteista liittyi toteutetun palautekyselyn perusteella epäselviin vastuualueisiin ja toisten työhön liittyvän ymmärryksen puutteesta. Tästä syystä ihmiset eivät aina osaa ottaa huomioon toisille tärkeän datan jakamista.

Ensisijaisena ratkaisuna tilanteen kehittämiseksi esitin jo aiemmin perehdytysohjelman toteuttamista, joka toteutettiin käytännötasolla ja tämä prosessi jatkuu edelleen. Laajempaan ja syvällisempään ratkaisuna esittelin kuitenkin mallin, jossa tiimiläisten työtehtäviä molemmissa organisaation osissa muutettaisiin niin, että ennusteesta vastaa vain yksittäinen taho. Lähtötilanteessahan molemmat tiimit vastasivat myyntiennusteen toteuttamisesta – myymälätäydennys asiakastasolla ja varastotäydennys tuotetasolla. Tämä on kuitenkin aiheuttanut historiassa lukuisia tilanteita, joissa menekkiennusteet eivät ole olleet linjassa keskenään.

Käytännössä esitetty roolimuuotos tarkoittaisi siis sitä, että varastotäydennyksen puolella keskityttäisiin enemmän tuotteiden kotiinkutsuun eli perinteiseen ostotoimintaan myyntiennusteen perusteella. Tämän varsinaisen myyntiennusteesta jalostettavan ostoennusteen muodostaisi kuitenkin sama taho, joka vastaa myös asiakkaiden myyntiennusteen tuottamisesta. Tällä tavoin pystyttäisiin välttämään erilaiset tietokatkokset täysin, koska informaatiota ei tarvitse tältä osin välittää eri tiimien välillä vaan yksittäinen taho vastaa kokonaisuudesta. Lisäksi kyseisessä tilanteessa ennusteesta vastuullinen tiimi osaisi ottaa suoraan huomioon ennusteen rakentamisessa tarvittavan datan ja jalostaa sitä tarpeen mukaan vastaamaan tarvetta.

Tämä kehitysesitys esiteltiin osana organisaation sisäistä LEAN-kehityshanketta, jossa hankinnan toimintoja tarkasteltiin laajemmassakin mittakaavassa. Tämän raportin valmistuessa projekti oli kuitenkin edelleen kesken, eikä roolimutosta ollut saatu toteutettua. Lisäksi muutoksen läpimeno täysin ehdotuksen mukaisesti oli myös epävarmaa, koska lopullista päätöstä uudesta toimintamallista ei ollut ehditty toteuttamaan.

7.6 Palaverikäytäntöjen tehostaminen

Palautekyselyssä yksi esille noussut asia oli asioista tiedottaminen ajoissa ja tehokkaasti. Tätä päätin lähteä kehittämään palaverikäytäntöjä tehostamalla ja luomalla edellytyksiä paremmalle tiedonkululle.

Molemmat tiimit olivat pitäneet omilla tahoillaan säännöllisiä viikkopalavereita operatiivisiin asioihin liittyen, mutta tästä huolimatta tiimit eivät koskaan vaihtaneet yhdessä ajatuksia näistä asioista. Niinpä osana laajempaa perehdytysohjelmaa palavereja yhtenäistettiin niin, että vuoroviikoin myymälätäydennyksestä joku kävi pitämässä oman osuutensa varastotäydennyksen viikkopalaverissa. Agenda käsitti oman asiakasympäristön ajankohtaiset asiat ja sekä myymälätäydennyksen yleiset kuulumiset. Tällä haettiin sitä, että yleinen ymmärryksen taso myymälätäydennyksen tehtävistä nousisi varastotäydennyksen puolella ja sitä kautta ymmärrettäisiin paremmin, mihin siellä pystytään vaikuttamaan ja mihin ei, sekä se, millaista tietoa tiimissä käsitellään.

Toinen ajatus tiimipalaverissa esiintymisessä oli tarjota jokaiselle mahdollisuus saada esiintymiskokemusta vieraiden ihmisten edessä ja luoda tiiviimpi työyhteisön tuntu, jossa toisten ihmisten lähestyminen olisi tulevaisuudessa luontevampaa ja helpompaa. Tällä puolestaan pyrittiin jälleen siihen, että hiljaisen tiedon siirtyminen olisi tätä kautta mahdollisesti tehokkaampaa.

Lopulta yhteisistä tiimipalavereista päätettiin kuitenkin luopua, koska yhteisiä käsiteltäviä asioita ei tiimien kesken löydetty, eikä tiedonjaosta tällä tapaa näin ollen koettu olevan hyötyä. Haasteena olisi siis tunnistaa oleelliseksi koettu jaettava tieto.

7.7 Uudet toimitilat

Tämän kehitysprojektin aikana yrityksessä tehtiin myös organisaatioiden uudelleenjärjestelyjä, joiden seurauksena aiemmin erillisissä yläorganisaatioissa toimineet tiimit sijoitettiin samaan organisaation osaan. Alkutilanteessahan myymälätäydennys toimi osana yrityksen logistiikkaorganisaatiota ja varastontäydennys puolestaan osana hankintaorganisaatiota. Tämä aiheutti monesti turhia jännitteitä tiimien välille vastakkainasettelusta johtuen.

Osana laajempaa organisaatiopäivitystä molemmat tiimin päädyttiin kuitenkin sijoittamaan organisatorisesti hankintajohtajan alaisuuteen ja tätä kautta tiimeihin oli tarkoitus saada uutta yhteenkuuluvaisuuden ja yhteistyön henkeä. Osana muutosta esitettiin tämän työn kehityshankkeeseen liittyen sitä, että tiimin sijoitettaisiin fyysisesti samoihin työtiloihin tiedonkulun parantamiseksi. Ideana tässä oli taustalla se, että tätä kautta luotaisiin huomattavasti luontevampi pohja epävirallisen tiedonjaon kehittämiseksi.

Kehitystyön puitteissa tehtiin käytännössä kaksi erillistä selvitystä tiimien uudelleensijoittamisesta, joista toinen olisi vaatinut jonkin verran toimitilojen fyysisten rakenteiden muuttamista. Tähän ei kuitenkaan oltu yrityksen taholta valmiita, koska toisaalta se olisi vaatinut erillisiä investointeja toimitilojen kehittämiseen ja toisaalta silloin jokin muu funktio olisi joutunut väistymään myymälätäydennyksen toimitilojen alta kauemmaksi muusta hankinnan organisaatiosta. Lopulta tässä päädyttiin malliin, jossa käytännössä yrityksen ICT-osasto ja myymälätäydennys vaihtoivat toimitiloja keskenään. Tällä ehdotuksella lähdin tavoittelemaan laajemmassa mittakaavassa sitä, että myymälätäydennyksen ollessa fyysisesti lähempänä muuta hankinnan organisaatiota heidät otettaisiin helpommin osaksi henkistä kokonaisuutta ja samalla myös päivittäisen kasvoittain tapahtuvan kanssakäymisen raja madaltuisi.

Tämä muutos toimi lopulta hyvin ja myös kontrollikyselyn sanallisissa palautteissa tämä muutos oli huomioitu. Käytännössä tiimien välisestä päivittäisestä kanssakäymisestä tuli luonnollisempaa ja ihmiset uskaltautuivat enemmän juttelemaan toistensa kanssa kasvokkain sen sijaan, että aika olisi kaikesta lähetetty pelkästään sähköposteja toisille. Haasteeksi jäi kuitenkin edelleen se, että tiimi ei sijaitse fyysisesti samassa avokonttorissa muiden kanssa, mikä mahdollistaa edelleen tietynlaisen vastakkaisasettelun esiintymisen. Lisäksi tiedonkulun näkökulmasta nykyisessä mallissa kaikkia raja-aitoja ei ole

pystytty murtamaan, vaan tiedonkulun täytyy edelleen olla hyvin tietoista saavuttaakseen päämääränsä.

7.8 Pientyöpajat

Laajempien kehityspäivien tai työpajojen lisäksi otin esiin myös pientyöpajojen käytön asioiden kehittämässä. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että sekä varasto että myymälätäydennyksen tiimistä nimenttiin yksittäisiä henkilöitä miettimään yhteisiä kehityskohteita tiedonkulun parantamiselle. Konkreettisimpana esimerkkinä tästä oli kampanjointitiedonsiirtoon liittyvä työpaja, jossa tehtäväksi annettiin määritellä kampanjatiedoista merkittävien kokonaisuuksien nimeäminen sekä miettiä tarkemmalla tasolla, miten tiedonkulku saataisiin toteutettua optimaalisimmalla tavalla.

Lopputuloksena tästä saatiin Excel-työkalu, jolla oli tarkoituksena kommunikoida hankinnalla sekä kampanjonnin logiikkaan liittyviä tekijöitä kuin myös itse ennusteisiin liittyvät asiat. Työkalua käytettiin jonkin aikaa, mutta sitten se todettiin liian kankeaksi eikä hankinnan varastotäydennys kokenut sitä tarpeeksi luotettavaksi tai informatiiviseksi. Tästä syystä toimintamallin käyttö hiipui pidemmän päälle, mikä ei sinällään ollut ongelma, koska kampanjatiedonsiirtoa kehitettiin samalla automaattisemman työkalun suuntaan. Näin ollen samat tiedot saatiin lopulta toteutettua eri työvälinein.

7.9 Persoonallisuuspiirteiden kartoitus

Osana kehitystyötä päätettiin pureutua myös jonkin verran tiimien välisten hallitsevien persoonallisuuspiirteiden eroavaisuuksiin. Tämä näkökulma valittiin mukaan siitä syystä, että ihmisten persoonallisuuspiirteillä on tutkimuksen mukaan vaikutusta siihen, miten koemme erilaiset asiat ja tätä kautta myös siihen, miten asioita meille kannattaa esitellä. Lisäksi esimerkiksi DuBrin nostaa esille itsensä motivoinnissa oman suhtautumisen hienosäätämisen merkityksen haastavissa tilanteissa. Tämän kehitystyön näkökulmasta asia onkin nähty niin, että tällä hienosäätämällä voidaan tarkoittaa myös omien toimenpiteiden ja lähestymistavan hienosäätämistä suhteessa muihin ihmisiin. Tätä kautta toiselle saadaan viesti paremmin perille hänen helpommin sisäistämällään tavalla ja henkilölle itselle puolestaan positiivisen onnistumisen tai palkitsemisen tunne.

Lisäksi persoonallisuustyyppien kartoituksen kautta haluttiin tarjota molempien tiimien esimiehille huomattavasti paremmat lähtökohdat tiimien tuntemukselle ja tätä kautta toiminnan sekä vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Tuntemuksella haettiin myös sitä, että alaisia osataan tulevaisuudessa motivoida tehokkaammin nimenomaan heitä yksilöllisesti paremmin puhuttelevin keinoin. Leonard & Strausin mukaan esimiehillä on luontaisesti taipumus etsiä ympärilleen niin kutsuttuja turvallisia klooneja. Toisaalta, jos esimiehillä on tarvittavat työkalut ja ennen kaikkea osaaminen, niin he uskaltavat muodostaa heterogeenisempia ryhmiä ja tätä kautta saada hedelmällisempää kehitystä aikaiseksi.

Tämän osion rakentaminen aloitettiin helmikuussa 2015, jolloin myymälätäydennystiimi silloisen kokoonpanon osalta täytti niin sanotun värianalyysin perusteena olleen kyselyn (Liite 1). Tiimin kokoonpanon muuttuessa uusia työntekijöitä on pyydetty myös aina uransa alkuvaiheessa täyttämään kyseinen testi. Toinen vaihe oli kerätä samat profiilitiedot varastotäydennyksen osalta ja tämä suoritettiin elo-syyskuussa 2015. Molemmat kyselyt toteutettiin teknisesti Questback –kyselyohjelmiston avulla, jolla saatiin rakennettua helposti täytettävä selainpohjainen kysely sekä hyvät raportit tulosten raportointia varten.

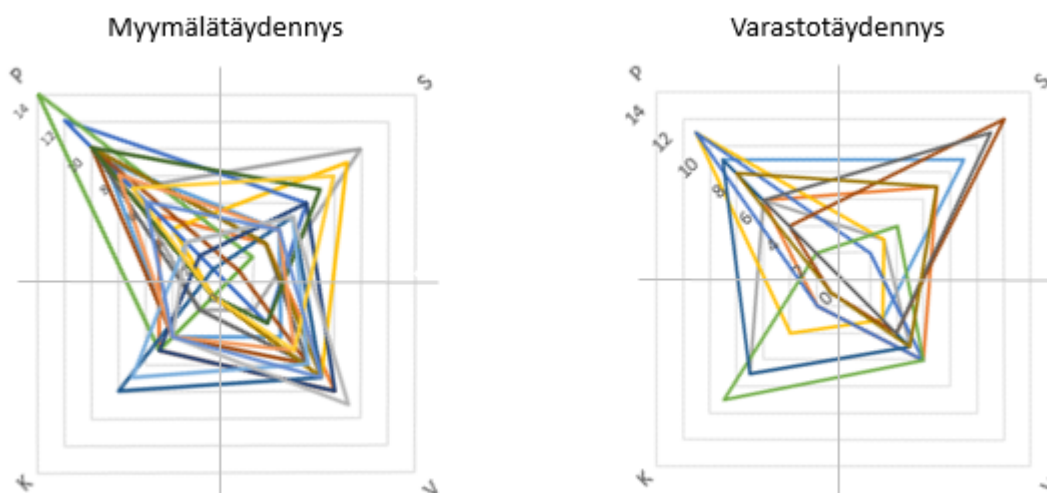
7.9.1 Tiimikohtaiset tulokset

Kyselyn vastausten perusteella kaikkien henkilöiden osalta rakennettiin yksilölliset profiilit, jotka kertovat edustavatko he enemmän voimakastahtoista tai hyväntahtoista lähestymistapaa ja ovatko he perusluonteeltaan enemmän hyvin ulos- vai sisäänpäin kääntyneitä. Tällä tavoin saatiin jaettua vastaajat perinteisen nelikenttämallin mukaan, jota esimerkiksi Dunderfelt käyttää teoriansa pohjana. Voimakkaasti kahden eri piirteen painotuksessa hyödynnettiin myös välityyppejä.

Kyselyn n oli myymälätäydennyksen osalta 17 ja varastotäydennyksessä 10. Tämä tarkoittaa sitä, että aivan 100% vastausprosessia ei saatu ja näin ollen otos ei edusta koko tiimiä. Tämä ei kuitenkaan ole ongelma, koska kyse on yksittäisistä henkilöistä, jotka eivät olleet halukkaita täyttämään kartoitusta.

Kuten aiemmin mainittua, jokaisesta tiimiläisestä luotiin oma profiilinsa, joita tässä yhteydessä ei ole relevanttia käydä henkilötasolla läpi. Sen sijaan tiimeistä on muodostettu kokonaiskartat, jotka on esitelty kuvassa 8. Kyseisistä kuvista on selkeästi havaittavissa

joitakin painotuseroja tiimien välillä. Huomionarvoista on esimerkiksi se, miten vähän molemmissa tiimeissä painottuu niin sanottu keltainen persoonallisuustyyppi, jolle ominaista on vahva ulospäinsuuntautuneisuus ja aktiivinen heittäytyminen asioihin. Kyseisen kaltaiset ihmiset toimivat yleensä ideoivina sillanrakentajina organisaation osien välillä ja tällaisen kehitystyön kannalta olisikin varmasti hyvä, että organisaation sisällä olisi enemmän nimenomaan keltaista tyyppiä edustavia työntekijöitä, jotka saataisiin innostumaan yhteisestä kehittämisestä ja heitä voitaisiin käyttää työssä niin sanottuina muutosmoottoreina.



KUVA 8. Tiimien välisten temperamenttipiirteiden kartat.

Sen sijaan esimerkiksi myymälätäydennystiimissä painottuu vahvasti punainen ja etenkin vihreä tyyppi, joka edustaa enemmän sisäänpäin suuntautunutta tyyppiä, jolle tietty rauhallinen eteneminen ja niin sanotun status quon ylläpitäminen oli tärkeämpää. Heistä voi myös olla vaikeampaa saada tunteita esiin, jolloin esimerkiksi viestinnän kehittämisen näkökulmasta voi olla haasteellista sanoa, onko todellista kehitystyötä saatu aikaiseksi. Toisaalta taas tiimin sisällä painottuu myös punaiset piirteet, jotka viestivät voimakastahtoisuudesta ja voivat potentiaalisesti olla tulilinjalla aiempien vihreiden tyyppien kanssa. Näin ollen tulevaisuudessa myös tiimin sisäiset konfliktit ovat mahdollisia ja niitä tulee hallita niin esimiestyössä kuin päivittäisessä kanssakäymisessä tiimin jäsenten välillä.

Kun persoonallisuuskartoituksen tuloksia verrattiin palautekyselyn kehitysehdotuksiin, niin aineistosta huomattiin, että myymälätäydennyspuolella palautteissa koostui melko

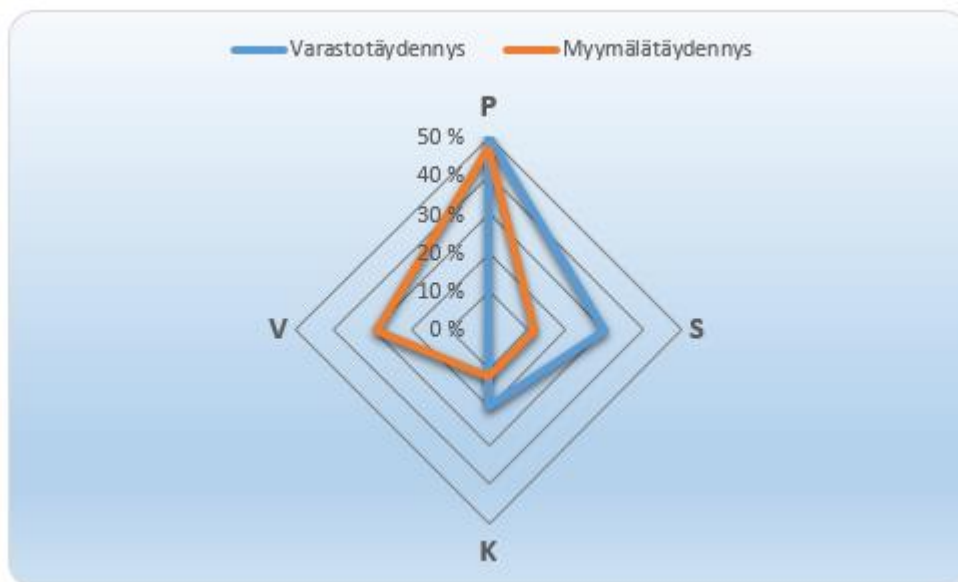
paljon toive keskusteleavamman kulttuurin luomisesta organisaatioiden välille. Käytännössä toivottiin, että yhdessä käytäisiin läpi vielä enemmän sitä, mitä tietoa toisilta halutaan ja millaisessa muodossa se tulisi olla. Tämä on mielestäni selkeä indikaatio nimenomaan niin sanotusta hyvántahtoisesta puolesta, jossa halutaan tietynlaista turvallisuudentunnetta ja harmoniaa sekä välttää epävarmuutta asioiden suhteen.

Varastotäydennyksen puolella puolestaan korostuu aavistuksen enemmän voimakastahtoisuuden puolella olevat tyypit eli punaiset ja siniset. Toisaalta esimerkiksi sinisen tyypin sisällä vaihteluväli on hyvin suurta, joten tässä on selkeästi suuria henkilökohtaisia eroja. Lähtökohtaisesti tyypit painottuvat kuitenkin voimakastahtoiselle puolelle. Aavistuksen dominoivampana voidaan pitää punaista persoonallisuutta, joka saa henkilöiden välisessä vertailussa keskiarvoluvun 7,2. Sinisen persoonallisuustyyppin puolella taas painottuu selkeästi muutaman yksittäisen henkilön profiilit. Vastajien keskiarvossa varastotäydennyksen puolella painottuu kuitenkin enemmän sininen tyyppi vastapainoksi myymälätäydennyksen vihreälle tyypille. Tämä viestii käytännössä varauksellisemmasta suhtautumisesta, jossa henkilöiden on haastavampaa huomioda vieraita ihmisiä ja asioita sekä lisäksi he ovat kommunikaation puolesta huomattavasti varauksellisempia, mikä saattaa olla haasteellista uutta toimintaympäristöä kehitettäessä.

Tätä huomiota tukevia vastauksia on havaittavissa myös varastotäydennyksen puolelta tiedonkulkuun liittyvästä palautekyselystä. Siinä heidän puoleltaan nostettiin esille hyvin konkreettisia tietotarpeita, kuten esilaisten jakoina toteutettavien toimitusten eksakteja määriä, kampanjaennustetta sekä valikoimamuutostapauksissa tietoa konkreettisesta myymäläpeiton muutoksesta. Nämä ovat luonteeltaan hyvin yksityiskohtaisia tietoja, jotka tähtäävät täydellisen kysyntäennusteen tuottamiseen.

Otin vertailuun myös toisen tavan lähestyä samaa asiaa eli miten pääpersoonallisuuspiirteet vakautuvat tiimien välillä. Tässä tarkastelussa on siis otettu huomioon vain se kirjain, joka on saanut persoonallisuuskartoituksessa eniten painotusta. Lopuksi kaikkien kirjainten väliltä on otettu prosentuaalinen osuus koko tiimin otoksesta. Tulokset on esitelty kuvassa 9, josta voidaan havaita, että varastotäydennyksessä 50% ihmisistä on punaisen tyypin ihmisiä, eikä joukossa ole yhtäkään vihreätä tyyppiä edustavaa. Toiseksi eniten painottuu siniset 30% osuudella. Myymälätäydennyksen puolella sen sijaan punaiset ovat samoin dominoivin ryhmä, mutta tämän jälkeen painottuu selkeästi vihreät 29% osuudella. Nimenomaan tästä syntyy varmasti suurin ero näiden kahden tiimin vä-

lillä, mikä saattaa aiheuttaa haasteita tiedonkulussa. Tämän tulkinnan heikkous on kuitenkin siinä, että se ottaa huomioon vain yhden persoonallisuustyyppin kerrallaan, eikä esimerkiksi hyvin tasaväkisesti painottuneita välityyppejä, jotka vaikuttavat henkilön tapaan lähestyä asioita.



KUVA 9. Pääpersoonallisuusvärien prosentuaalinen painottuminen tiimin sisällä.

Käytännössä kuitenkin siis molempia tiimejä dominoivat hyvin voimakastahtoiset punaiset ihmiset, joille tärkeätä on asioiden eteenpäinvieminen. Myymälätäydennyksen osalta tämä on erittäin mielenkiintoinen havainto, koska tiimiä pidettiin aiemmin lähtökohtaisesti hyvin hiljaisena ja vetäytyvänä, mikä on ristiriidassa tämän selvityksen tulosten kanssa. Mutta kuten sanottua, suurimmat erot tulevat toisena tulevista persoonallisuustyypeistä. Varastotäydennyksen puolella painottuivat siniset, jotka ovat toiminnassaan hyvin tarkkoja ja monesti jopa perfektionismiin taipuvaisia. Myymälätäydennyksen ihmisissä taas oli vihreitä, jotka ovat sinisiä rauhallisempia ja saattavat sortua asioiden turhan verkkaiseen edistämiseen ja tietynlaiseen suurpiirteisyyteen. He eivät varmastikaan aina ymmärrä sinisten halua saada mahdollisimman eksaktia tietoa ja tämä aiheuttaa vastakkainasettelua. Tulevaisuudessa tätä puolta onkin painotettava huomattavasti enemmän, jotta molemmat tiimit ymmärtävät paremmin toistensa luontaista tapaa toimia ja osaavat ottaa tämän odotuksissaan ja kommunikaatiossa huomioon.

Kehittämistehtävän loppuun suorittamisen kannalta katsottuna aika loppui kuitenkin kesken. Alkuperäisenä tarkoituksena oli luoda kattava persoonallisuusmatriisi tiimiläisten tueksi, jonka pohjalta he pystyisivät arvioimaan toisten lähestymiseen soveltuvinta tapaa.

Lisäksi tarkoituksena oli järjestää tiimien välinen yhteinen työpaja, jonka agendana oli käydä yhteisesti läpi kaikkien persoonallisuustyyppit sekä herättää keskustelua näiden nostattamista ajatuksista ja opeista tulevaisuutta silmällä pitäen. Ikävä kyllä tähänkään ei löytynyt sopivaa ajankohtaa, koska varastotäydennyksen osalta kyselyn suorittaminen venyi niin pitkälle syksyyn 2015.

Aikataulullisista syistä työpajat ja lopullisen kommunikaatiomatriisin rakentaminen jäi kehitystehtävän jälkeiseksi toteutukseksi. Pohjana oli tarkoitus käyttää excel-työkalua, jossa jokaiselle tiimiläiselle on rakennettu oma välilehtensä. Tältä välilehdeltä on tarkoitus käydä ilmi henkilön persoonallisuusprofiiliin tyyppi sekä hänen itsensä kirjoittama osio, jossa kyseinen henkilö kertoo omin sanoin siitä, miten hän toivoo itseään lähestyttävän ja millaisella tavalla hän toivoo vastaanottavansa sekä positiivista että rakentavaa palautetta työyhteisöltään sekä esimieheltään. Lisäksi tiimien jäsenille oli tarkoitus rakentaa muistipaketti eri persoonallisuustyyppien ominaisuuksista tiivistetyssä muodossa. Näitä materiaaleja on esitelty liitteissä 2 ja 3. Kyseisen työkalun on tarkoitus toimia apuna päivittäisessä kommunikaatiossa ja herätellä yksilöitä miettimään toisten eroavaisuuksia.

8 Jälkimittaus ja tulosten todentaminen

Kehitystehtävän toimenpiteiden validoinnin kannalta olennaista oli suorittaa myös jälkimittaus, jossa todettiin eri toimenpiteiden onnistuminen ja todellisen kehityksen aikaansaanti. Eräänä käytännön mittarina päädyin toteuttamaan samanlaisen palautekyselyn kuin ensimmäisen tiimien välisen työpajan yhteydessä. Kyseinen kysely suoritettiin elokuussa 2015 eli noin puolitoista vuotta kehitystehtävän aloituksen jälkeen. Tämä kautta mittauksen validiteetti pystyttiin varmistamaan, koska käytännössä kyselyt olivat identtisiä ja lisäksi muutamia tehtävävaihtoksia lukuun ottamatta myös vastaajajoukko oli identtinen.

Palautekysely osoitti yksiselitteisesti, että molempien tiimien jäsenten mukaan tiedonjaoissa oli tapahtunut aikajaksolla selkeää parannusta. Mielestäni se, että molemmat tiimit ovat asiasta samaa mieltä vahvistaa käsitystä, että todellista kehitystä on saatu aikaiseksi ja kehityksessä on pystytty ottamaan huomioon molempia osapuolia. Muussa tapauksessa arvosanat olisivat varmasti painottuneet eri tavalla.

Lähtötilanteessa molempien tiimien keskiarvo tiedonkulun kokonaistoimivuudelle oli 6,4 eli kohtalainen ja jälkimmäisessä seurantakyselyssä keskiarvoksi muodostui 7,6, joten kehitystä saatiin aikaiseksi erittäin hyvät 1,2 yksikköä ja arvosana muuttui tyydyttäväksi. Yksittäisellä osa-alueella päästiin jo hyvän puolelle, mutta kehitettävää jäi luonnollisesti vieläkin.

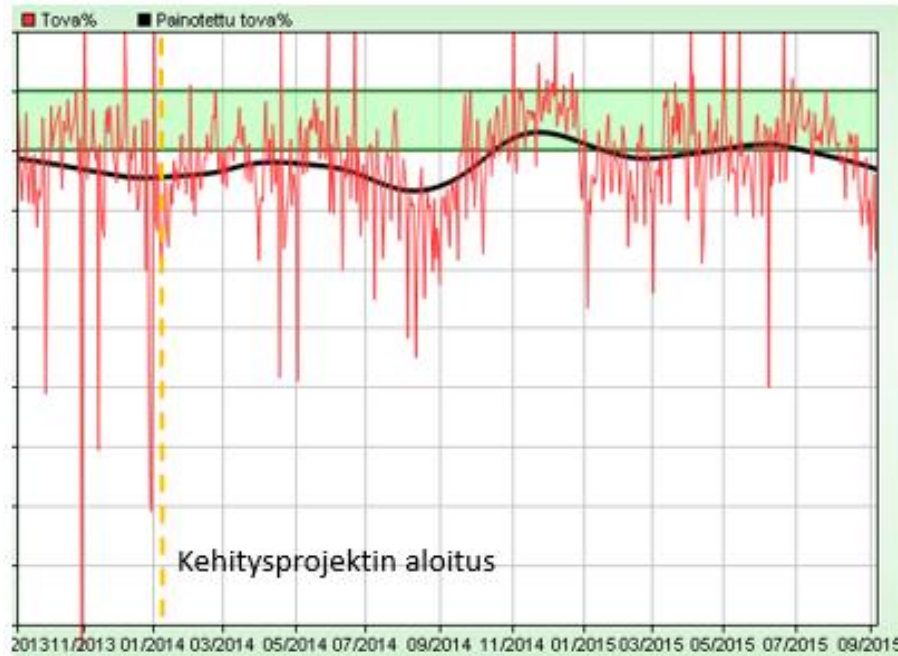
Tarkemmin osiokohtaiset arvosanat on esitetty myöhemmin taulukossa 4. Numeerisen arvosanan lisäksi, jälkimittauksessa vastaajilta pyydettiin myös sanallista arviointia sekä mainitsemaan jatkokehityskohteita. Tässä sanallisessa palautteessa saatiin huomattavasti enemmän kirjallisia palautteita kuin ensimmäisessä kyselyssä, mikä kertoo mielestäni siitä, että kehittämisen ilmapiiriä on saatu positiivisemmaksi ja ihmiset ovat kiinnostuneempia osallistumaan yhteiseen kehittämiseen. Tämän katson johtuvat osittain myös siitä, että näkyvien tulosten kautta ihmisiä on saatu uskomaan siihen, että asioihin pystytään todella vaikuttamaan ja heitä ollaan valmiita kuuntelemaan.

TAULUKKO 4. Seurantakyselyn arvosanojen keskiarvot osastoittain.

	Minkä kokonaisarvosanan antaisit tällä hetkellä tiedonkulun toimivuudelle myymälätäydennystiimin ja hankinnan täydennys-suunnittelijoiden välillä perinteisillä kouluarvosanoilla 4-10?	Muutos verrattuna alkumittaukseen	Minkä kokonaisarvosanan antaisit varastotäydennyksen tiedotuksesta myymälätäydennyksen suuntaan 4-10?	Muutos verrattuna alkumittaukseen	Minkä kokonaisarvosanan antaisit myymälätäydennyksen tiedotuksesta varastotäydennyksen suuntaan 4-10?	Muutos verrattuna alkumittaukseen
Hankinta	7,3	+1,0	7,4	+0,8	7,3	+1,3
Logistiikka	7,8	+1,3	7,6	+1,3	8,0	+1,4

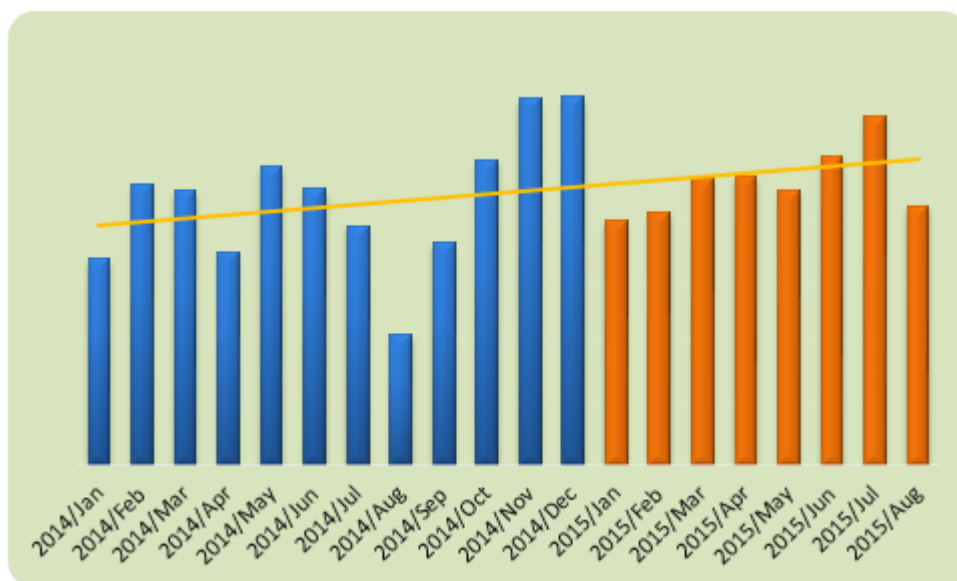
Toisena mittarina kehitystyön tuloksien arviointiin valittiin yrityksen toimitusvarmuuden kehittyminen kehitystehtävän aikana. Kuvassa 10 on havainnollistettu tämä kehitys päivätason toimitusvarmuudesta mitattuna. Oranssi katkoviiva kuvaa tämän lopputyön aiheena olleen kehitystehtävän aloitushetkeä. Kuviosta on havaittavissa se, että toimitusvarmuudessa on saavutettu yleisellä tasolla jonkin verran kehitystä, mutta yrityksen sisäiselle tasoitetasolle on vertailussa olevien tuoteryhmien osalta päästy kuitenkin vain

osan ajasta. Näin ollen tältä osin tavoitteita ei ole täysin saavutettu. Ongelmat on kuitenkin tiedostettu, eivätkä ne aina liity tiedonkulkuun vaan myös yrityksen muissa prosesseissa on tunnistettu kehityskohteita.



KUVA 10. Toimitusvarmuuden kehitys päivätasolla.

Oheisessa kuvassa 11 toimitusvarmuutta on tarkasteltu puolestaan kuukausitasolla ja tästä on havaittavissa selkeämmin tapahtunut kehitys. Sininen ajanjakso kuvaa vuotta 2014 ja oranssi vuotta 2015 aina elokuuhun asti. Keltainen trendiviiva puolestaan osoittaa kehityksen trendin olevan selkä, noin 0,5-yksikköä tarkastelujaksolla. Jos tuloksia tarkasteltaisiin yrityksen liikevaihto kehityksen näkökulmasta nimenomaan niin, että miten paljon parantunut toimitusvarmuus on teoreettisesti parantanut yrityksen liikevaihtoa, niin tällöin kyse on muutamista miljoonista euroista vuositasolle skaalattuna. Tällä tavalla tarkasteltuna kehitys on siis ollut erittäin merkittävä yrityksen päivittäisen toiminnan näkökulmasta.



KUVA 11. Toimitusvarmuuden kehitys kuukausitasolla.

Kolmantena osa-alueena mittauksessa oli tarkoitus käyttää myymälätason hyllysaatavuusmittaria eli niin sanottua OOS (out of stock) mittaria. Tämän mittarin osalta lukuja ei ole esitetty tarkalla kokonais- tai asiakastasolla heidän tietojensa suojelemiseksi. Sen sijaan kyseessä on otos muutamista esimerkkimerkkiasiakkaan tuoteryhmistä, jotka Tuko Logistics heille toimittaa. Kuvassa 12 on osoitettu kyseisten tuoteryhmien saatavuuden kehitys välillä tammi-syyskuu sekä vuonna 2014 että 2015. Kuvasta on selkeästi havaittavissa, että yleisessä tasolla saatavuus on ollut vuonna 2015 pääsääntöisesti vertailuvuotta korkeammalla tasolla, mutta loppukesästä tasossa on tapahtunut laskua. Tämä lasku selittyy muilla toimenpiteillä, jossa huomiota kiinnitetään myös muihin mittareihin kuin pelkästään tuotesaatavuuteen. Toisaalta saatavuuden parantumisen ei myöskään voida yksiselitteisesti todeta johtuvan parantuneesta tiedonkulusta vaan taustalla on monia eri osatekijöitä. Lähtökohtaisesti tiedonkulun ei kuitenkaan voida katsoa huonontaneenkaan saatavuustilannetta asiakastasolla.



KUVA 12. Myymälätason saatavuuden kehittyminen 2014 vs. 2015.

Neljäntenä mittarina tutkimussuunnitelmassa mainittiin asiakastytyväisyyskyselyn arvosanan kehitys seurantamittauksessa. Tämän mittarin osalta valitettavasti validointia ei pystytty suorittamaan, koska kehitystehtävän aikana yritys päätti pitää väli vuoden asiakastytyväisyyskyselyn toteutuksesta ja seuraavan kerran se oli tarkoitus toteuttaa vasta loppuvuodesta 2015, mikä oli tämän loppuraportin valmistumisen jälkeen.

9 Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet

Työ oli tarkoitus alun perin toteuttaa toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti ja tässä onnistuttiin hyvin. Työntekijänä toimin osana kehitettävää yhteisöä ja minulla oli ennestään käytännön kokemusta molempien toimintaympäristöjen osalta päivittäisistä operatiivisista tehtävistä. Näin ollen tunsin kehitettävän kokonaisuuden hyvin ja osasin ottaa tämän kokonaisvaltaisesti kehitystehtävässä huomioon.

Kuten useammastakin kehitystehtävän osa-alueesta selvisi, niin työ jäi osittain kesken ja lisäksi kehitettävissä osioissa kyse on enemmänkin prosessin alkuun saattamisesta kuin kertaluontoisen kehitystyön tekemisestä. Tämän osalta pätee hyvin vanha Demingin kehitysympyrän malli, jossa tarkastusvaiheen jälkeen suunnitellaan uudet toimenpiteet jatkokehitystä varten. Tämä työ toimiikin siis alustana tämän kehitysprossin alkuun saattamisessa.

Aiemmassa luvussa esitetyistä tuloksista voidaan päätellä, että työn lähtökohdissa onnistuttiin hyvin ja niin operatiivisia mittareita kuin myös työyhteisölle toteutetun tyytyväisyyskyselyn arvosanaa pystyttiin parantamaan. Näin ollen työn voi katsoa palvelleen tarkoitustaan erittäin hyvin. Lopullinen arvio saadaan kuitenkin vasta siinä vaiheessa, kun varsinaisen asiakaspalautteen perusteella pystytään analysoimaan heidän tyytyväisyyden muutostaan.

Vaikka todellista kehitystä saatiin todistetusti aikaiseksi, niin eräs mielenkiintoisin havainto liittyy kuitenkin tavallaan teoriaosuudessa mainitun Hawthornen -efektin todentamiseen käytännössä. Palautekyselyssä nousi esille hyvin paljon samoja asiakokonaisuuksia niin alkumittauksessa kuin myös jälkiseurannassakin. Tämän palautteen perusteella voisi siis päätellä, ettei varsinaista kehitystä olisi niiltä osin saatu toteutettua. Todellisuudessa kuitenkin molempien tiimien arvostamat nousivat yhdellä asteikkonumerolla, mikä kertoo siitä, että myös positiivisella suhtautumisella kehitykseen ja työympäristön kuuntelulla sekä huomioimisella saatiin positiivista palautetta aikaiseksi. Samalla tavoin esiin nousi myös se tosiseikka, että tiedonkulun toimivuutta arvioitaessa enemmän nousi esille ihmisten epävarmuus kuin välttämättä todellinen tiedonpuute. Perustelen tätä näkökulmaa sillä, ettei palautekyselyssä osattu kuitenkaan kovin laajasti määrittellä haluttua tietoa ja siihen liittyviä tarpeita, vaikka kuitenkin samalla kommentoitiin, että tietoa pitäisi jakaa enemmän. Tämä perusteluiden esittämisen kyvyttömyys on osoitus vain yleisestä epävarmuudesta, joka tiedonkulun arvioinnissa yleisesti painottuu.

Tosiasiallisesti tarkasteltuna molemmilla tiimeillään on kuitenkin nyt entistä paremmat tiedot käytettävissään, tietoa lähetetään molempiin suuntiin enemmän ja lisäksi tiimien ymmärrys toisten työympäristöstä lisääntyi merkittävästi. Lisäksi tiimien välistä kanssakäymistä saatiin arkipäiväistettyä ja luonnollisia kohtaamisia luotua enemmän. Näin ollen pohja hyvän kommunikaation kehittämiseksi saatiin toteutettua. Samalla täytyy kuitenkin todeta, että yhteisessä kanssakäymisessä on kuitenkin vielä yksi selkeä jatkokehittämisen alue. Tällä tarkoitan etenkin toisten persoonallisuuksien ja erilaisuuden huomioimista arkipäivän operatiivisten töiden keskellä.

Toisena jatkokehitystoimenpiteenä on kampanjatietoprosessin entistä parempi tehostaminen. Tämän osalta tarkoituksena on, että tulevaisuudessa myymälätäydennystiimistä kampanjaennusteita vastaava henkilö tulisi vierailemaan viikoittain varastotäydennyksen viikkopalaverissa käyden läpi kampanjointiin liittyvät toimenpiteet ja ennusteet sen jäl-

keen, kun ne ovat validoitu yhdessä asiakkaiden kanssa. Tällä tavoin tiedonsiirtoon saadaan luotua inhimillinen ulottuvuus ja henkilöt pystyvät vaihtamaan ajatuksia yhteisesti ennustetasoista sen sijaan, että ne olisivat pelkästään puhtaasti järjestelmän laskemia. Tämän osalta toimenpiteet on juuri aloitettu tätä raporttia palautettaessa, joten varsinaisia tuloksia tästä on vielä mahdotonta esitellä.

Kolmas mainittava kehitysasia tulevaisuutta silmällä pitäen on yleisen positiivisen ympäristön ja kehityshakuisuuden laajentaminen. Tässä yhteydessä puhutaan siitä, että tietynlaisena muutosagenttina minun ja muidenkin esimiesten tulisi levittää mahdollisimman positiivista lähestymistapaa asioiden kehittämiseen liittyen. Vain tällä tavalla voimme saada oikeasti hyviä tuloksia aikaiseksi ja juurrutettua yritykseen positiivisen kehittämisen kierrettä.

LÄHTEET

Auvinen, Sirkka 2007. 16 persoonallisuustyyppiä. Innotiimi, Vantaa.

Blanchard, David 2008. Supply Chain Management – Best Practices. Second edition. John Wiley & Sons Inc., New Jersey.

DuBrin, Andrew J. 2000. Applying Psychology. Individual & Organizational Effectiveness. Fifth edition. Prentice Hall, New Jersey.

Dunderfelt, Tony 2012. Tunnista temperamentit – Väriä elämään ja itsetuntemukseen. PS-kustannus, Jyväskylä.

Ettouzani, Younes & Yates, Nicola & Mena, Carlos 2010. Examining retail on shelf availability: promotional impact and a call for research. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 42 (3) 2012, 213-243.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita, Helsinki.

Heinimäki, Heikki 2006. Kaupan toimintaympäristö. WSOY Oppimateriaalit, Helsinki.

Hendricks, Paul 1999. Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing. Knowledge and Process Management 6 (2) 1999, 91-100.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja Kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Järvinen, Pertti & Järvinen, Annikki 2004. Tutkimustyön metodeista. Opinajan kirja, Tampere.

Koistinen, Katri & Lammi, Minna & Raijas, Anu 2009. Kaupasta Kaikille. Kuluttajatutkimus, Tampere.

Kujansivu, Paula et al 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät – Mittaa, kehitä ja johda. Talentum, Helsinki.

Lecklin, Olli & Laine, Risto O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki – Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Talentum, Helsinki.

Lejon, Maarit & Vieno, Siru & Kykyri, Virpi-Liisa & Holma, Juha. Palautteenannon tavat ja vuorovaikutus psykologisen tutkimuksen palautekeskustelussa. *Psykologia* 01 2015, 4-27.

Leonard, Dorothy A. 2011. *Managing Knowledge Assets, Creativity and Innovations*. World Scientific Publishing Co., Singapore.

Leonard, Dorothy & Straus, Susaan 1997. Putting your whole company's brain to work. *Harvard Business Review*, 75 (4) 1997, 111-121.

Logothetis, N 1992. *Managing for Total Quality: From Deming to Taguchi and SPC*. Prentice Hall International Ltd, Hertfordshire.

Mayle, David 2006. *Managing Innovation and Change*. Third edition. SAGE Publications, London.

MCNeill, Patrick & Chapman, Steve 2005. *Research methods*. Third edition. Routledge, New York.

Perttula, Juha & Syväniemi, Antti 2012. *Johtamisen psykologia – Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. Bookwell Oy, Juva.

Plenert, Gerhard 2007. *Reinventing Lean. Introducing Lean Management into the Supply Chain*. Elsevier, Amsterdam.

Retail 2011. *Kauppan työt ja toiminta*. Edita, Helsinki.

Rothwell, William J., Hohne, Carolyn K. & King, Stephen B. 2007. *Human Performance Improvement. Building Practitioner Performance*. Second edition. Butterworth-Heinemann, Burlington.

Sadler, Ian 2007. *Logistics and Supply Chain Integration*. Sage Publications, London.

Sarala, Urpo & Sarala, Anita 1996. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, Lahti.

Tilastokeskus 2013. Kaupan liikevaihtokuvaaja. Päivitetty 14.11.2013. https://www.tilastokeskus.fi/til/klv/2013/09/klv_2013_09_2013-11-14_kuv_001_fi.html. Luettu 5.12.2013.

10 LIITTEET

Persoonallisuuspiirteiden kartoitus kyselytutkimuksella

- 1) Olen perusluonteeltani
 - a. spontaani
 - b. huolellinen
 - c. sopeutuva
 - d. peräänantamaton
- 2) Työssäni tahdon pääasiallisesti
 - a. olla hyvissä väleissä ihmisten kanssa
 - b. pyrkiä virheettömyyteen
 - c. toimia innostavassa ilmapiirissä
 - d. saada tuloksia aikaan
- 3) Haluan, että minut nähdään
 - a. voimakastahtoisena
 - b. positiivisena
 - c. asiallisena
 - d. luotettavana
- 4) Useimmiten olen
 - a. ystävällinen
 - b. aikaansaava
 - c. iloinen
 - d. järjestelmällinen
- 5) Voisin olla
 - a. sovittelijana ristiriidoissa
 - b. tutkijana ja tosiasioiden selvittäjänä
 - c. johtajana tai projektin vetäjänä
 - d. sisustamassa pirteillä väreillä
- 6) Muut ihmiset näkevät minut
 - a. sosiaalisesti taitavana
 - b. hyväksyntää hakevana
 - c. arvostusta etsivänä
 - d. omissa oloissaan viihtyvänä
- 7) Joskus olen
 - a. liian huolehtivainen
 - b. liian itsepäinen
 - c. liian innostunut
 - d. liian vakava
- 8) Keskusteluissa enimmäkseen
 - a. sovittelen erilaisia näkemyksiä
 - b. ehdotan uusia näkökulmia
 - c. tuon esiin tosiasioita
 - d. yritän viedä asioita eteenpäin
- 9) Huonoimmillani olen
 - a. masentunut
 - b. hillitön
 - c. saamaton
 - d. ärsytysherkkä
- 10) Maailmankatsomukseni on
 - a. traditionaalinen (perinteitä kunnioittava)
 - b. idealistinen (ihanteet ja periaatteet tärkeitä)
 - c. konkreettinen (maalaisjärkeä pitää olla)
 - d. universaalinen (antaa kaikkien kukkien kukkia)

- 11) Tykkään, jos minusta sanotaan, että olen
- hurmaava
 - suorapuheinen
 - huoliteltu
 - uskollinen
- 12) Parasta minussa on
- itsevarmuus
 - luovuus
 - huomaavaisuus
 - rauhallisuus
- 13) Joskus minua harmittaa, että olen niin
- holtiton
 - kärsimätön
 - vaatimaton
 - vetäytyvä
- 14) Ehkä mietin liikaa
- saanko kaikkea sitä, mitä minulle kuuluu
 - pidetäänkö minusta
 - olenko tehnyt tarpeeksi
 - mikä elämässä on oleellista
- 15) Perustan elämäni asioihin, jotka ovat
- arkisia ja konkreettisia
 - tutkittuja ja faktaa
 - innostavia ja luovia
 - tavoitteellisia ja järkeviä
- 16) Nautin
- selkeydestä
 - turvallisuudesta
 - huumorista
 - saavutuksista
- 17) Ihmisen on hyvä olla
- voimakas
 - huumorintajuinen
 - ystävällinen
 - periaatteellinen
- 18) Täytyy myöntää, että joskus olen liian
- peräänantamaton
 - saamaton
 - huolestunut
 - rauhaton
- 19) Olen tyytyväinen siitä, että olen
- objektiivinen
 - tavallinen
 - tunteikas
 - itsenäinen
- 20) Harmittaa, että annetaan ymmärtää, että olen
- totinen
 - jyräävä
 - puhelias
 - väritön
- 21) Minulle on ensiarvoisen tärkeää, että saan
- olla ihmisten parissa
 - paneutua rauhassa asioihin
 - tehdä spontaanisti ja vapaasti
 - nähdä tuloksia syntyvän

Lähde: Tony Dunderfelt – Tunnista temperamentit 2012.

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää Tukon osastojen välisen tiedonkulun toimivuutta tällä hetkellä. Kyselyn pohjalta on tarkoituksena analysoida myös parannusehdotuksia tiedonkulun toimivuuteen sekä linjata tulevaisuuden tavoitteita. Huomioithan, että tässä kyselyssä kysytään näkemystäsi nimenomaan hankinnan ja niin kutsutun myymälätäydennyksen välisestä tiedonkulusta.

Vastaajan osasto: Hankinta ___ Logistiikka ___

Kysymys 1.

Minkä kokonaisarvosanan antaisit tällä hetkellä tiedonkulun toimivuudelle myymälätäydennystiimin ja hankinnan täydennyssuunnittelijoiden välillä perinteisillä kouluarvosanoilla 4-10?

4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	----

Kysymys 2.

Minkä kokonaisarvosanan antaisit hankinnan tiedotuksesta myymälätäydennyksen suuntaan 4-10?

4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	----

Kysymys 3.

Minkä kokonaisarvosanan antaisit myymälätäydennyksen tiedotuksesta hankinnan suuntaan 4-10?

4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	----

Kysymys 4.

Miten tiedotuskäytäntöjä tulisi mielestäsi kehittää ja mitä parannettavaa osastoilla olisi omassa toiminnassaan tiedonjakoon liittyen?

Kysymys 5.

Mistä asioista haluaisit saada enemmän tietoa toiselta osapuolelta?

Kysymys 6

Vapaat kommenttisi tiedonkulun toimivuudesta ja mahdollisista haasteista?

Ajatuksia eri persoonallisuustyyppien kohtaamisiin **LIITE 3**

Sininen tyyppi

Arvostaa

- asiallista keskustelutaitoa ja yhteistyökykyä
- pikkutarkkuutta, luotettavuutta ja aitoa läsnäoloa
- sopimusten pitämistä ja suunnitelmallisuutta
- pitkän aikavälin tavoitteellisuutta ja henkisyttä

Heitä ärsyttää

- hyökkäävyys ja tilanteen hallitseminen
- kierous ja epärehellisyys
- hätäisyys, hössötys ja epätarkkuus
- vastuuntunnottomuus ja itsekkyyys
- pinnallisuus ja kesken jääneet asiat

Punainen tyyppi

Arvostaa

- rehellisyyttä, luotettavuutta ja sopimusten pitämistä
- sujuvaa järjestelmällisyyttä
- uudistushalua ja oma-aloitteisuutta
- energisyyttä ja tekemistä
- oikeudenmukaisuutta

Heitä ärsyttää

- turha pohtiminen, jaarittelu ja päättämättömyys
- ahneus, itsekkyyys ja velttous
- kaavoihin juuttuminen
- pessimismi ja huumorintajuttomuus
- särmättömyys

Vihreä tyyppi

Arvostaa

- avoimuutta ja rehellisyyttä
- myönteisyyttä ja huumorintajua
- luotettavuutta ja vakaata vastuuntuntoa
- tasa-arvoisuutta ja loukkaamattomuutta
- asiallisuutta ja aitoutta

Heitä ärsyttää

- jyrääminen ja toisen hyväksikäyttö
- ylimielisyys ja kaikkietävät päällepäsmärit
- epäoikeudenmukaisuus ja epärehellisyys
- liika uteliaisuus, hössötys ja keskeyttäminen
- epäreilu nimittely ja kuppikunnat

Keltainen tyyppi

Arvostaa

- empaattisuutta, ystävällisyyttä ja inhimillisyyttä
- avarakatseisuutta ja erilaisuuden hyväksyntää
- luotettavuutta ja spontaaniutta
- luovuutta, mielikuvitusta ja dramatiikan tajua
- luotettavuutta ja kokemusten jakamista

Heitä ärsyttää

- teeskentely, teennäisyys ja mielistely
- niuhottaminen ja komenteleminen
- saamattomuus ja uusavuttomuus
- välinpitämättömyys ja oman edun tavoittelu

Lähde: Tony Dunderfelt – Tunnista temperamentit.

Tiivistelmät persoonallisuustyypeistä

LIITE 4

Sininen persoonallisuustyyli	
Yleistä:	Suunnitelmallinen, perusteellinen, keskittynyt, laajat näkemykset
Ilmaisutyyli:	Hillitty, asiallinen, harkitseva, tarkat määritelmät
Rooli:	Asiantuntija, tarkkailija, tutkija, keräilijä, vastaa faktoista
Heikkoudet:	Tosikko, perfektionisti, vetäytyvä, ahdistuu helposti
Treenattavaa:	Huumori, vaihtoehdot, teoria ja käytäntö kaksi eri asiaa

Keltainen persoonallisuustyyli	
Yleistä:	Avoin, mielikuvituksekas, innostunut, luova, puhelias
Ilmaisutyyli:	Vikkelä, huumorintajuinen, paljon eleitä ja ilmeitä, innostunut
Rooli:	Esiintyjä, seikkailija, taiteilija, ideoija, vastaa tunnelmasta
Heikkoudet:	Epärealistinen, holtiton, täynnä itseään, huono keskittymään
Treenattavaa:	Jalat maahan, asia kerrallaan, <u>ein</u> sanomisen taito

Vihreä persoonallisuustyyli	
Yleistä:	Ystävällinen, kärsivällinen, leppoisa, ei julista eikä <u>hötkyile</u>
Ilmaisutyyli:	Pehmeä, rauhallinen, kohtelias
Rooli:	Sovittelija, lohduttaja, sosiaalinen, vastaa perinteistä
Heikkoudet:	Päättämätön, liian pehmeä, karttaa ristiriitoja, riippuvainen
Treenattavaa:	Rohkeus, tunteiden suora ilmaisu, tilan ottaminen

Punainen persoonallisuustyyli	
Yleistä:	Energinen, suoraviivainen, reilu, voimakastahtoinen
Ilmaisutyyli:	Jämäkkä, tavoitteellinen, reipas, äänekäs
Rooli:	Itsevarma, veturi, puheenjohtaja, taistelija, vastaa energiasta
Heikkoudet:	Hallitseva, käskyttävä, kärsimätön, ei näe rajoituksiaan
Treenattavaa:	Delegointi, rentoutuminen, hiljaa hyvä tulee