STRATEGISTEN TAVOITTEIDEN JALKAUTTAMINEN OSAKSI LIIKETOIMINTAA SUORITUSKYVYN NÄKÖKULMASTA RAKENNUSTOIMIALALLA

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden diplomityö

2023

Joel Tolvanen

Tarkastajat: Professori Juhani Ukko

Apulaisprofessori Minna Saunila

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT Teknis-luonnontieteellinen

Tuotantotalous

Joel Tolvanen

Strategisten tavoitteiden jalkauttaminen osaksi liiketoimintaa suorituskyvyn näkökulmasta rakennustoimialalla

Tuotantotalouden diplomityö

2023

104 sivua, 18 kuvaa, 6 taulukkoa ja 1 liitettä

Tarkastajat: Professori Juhani Ukko

Apulaisprofessori Minna Saunila

Avainsanat: Suorituskyvyn johtaminen, muutosjohtaminen, innovaatiojohtaminen, strategiajohtaminen, rakennustoimiala

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää niitä tekijöitä, jotka ovat johtaneet strategisten tavoitteiden sekä uuden toimintamallin epäonnistuneeseen jalkauttamiseen Case-yrityksessä. Miksi rakennushankkeiden kokonaisläpimenoajat eivät ole lyhentyneet ja miksi yhtiössä ei ole toimittu asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi työssä on tarkoitus tutkija millä strategisilla ja johtamisen toimenpiteillä sekä työkaluilla rakennushankkeiden kokonaisläpimenoajat saadaan lyhentymään.

Tutkimus on Case-tutkimus, jossa hyödynnettiin sekä kvalitatiivista, että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen teoriaosuudessa perehdyttiin kirjallisuuteen strategiajohtamisesta, innovaatiojohtamisesta sekä muutosjohtamisesta. Tutkimuksen empiirisessä osassa hyödynnettiin kahta erilaista sähköistä kyselylomaketta datan keräämiseksi. Tutkimuksessa on keskitytty laajasti empiirisen osuuden analysoituihin tutkimustuloksiin sekä johtopäätöksiin.

Kohdeyrityksessä pystyttiin löytämään selkeitä syitä yhtiön nykytilaan, jossa strategiset tavoitteet eivät ole jalkautuneet osaksi toimintaa ja rakennushankkeiden läpimenoajat eivät ole lyhentyneet tavoitteiden mukaisesti. Syynä ovat muun muassa puutteellinen johtaminen, kouluttautumattomuus, muutosvastarinta, puutteelliset järjestelmät ja työkalut, epäonnistunut viestintä sekä palkitseminen, sitoutumattomuus ja heikko motivaatio. Toimenpiteitä, joita tarvitaan läpimenoaikojen lyhentämiseen ja tavoitteiden implementointiin osaksi organisaation päivittäistä toimintaa ovat muun muassa tuloskorttien ja mittaamisen kehittäminen, kouluttautuminen, johtamisen kehittäminen, muutosvastarintaan vastaaminen, yhteisen tavoitteen löytäminen sekä henkilöstön motivointi ja sitouttaminen.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Engineering Science

Industrial Engineering and Management

Joel Tolvanen

Implementation of strategic goals as part of the business from the perspective of performance in the construction industry

Master's thesis

2023

104 pages, 18 figures, 6 tables and 1 appendices

Examiners: Professor Juhani Ukko

Associate Professor Minna Saunila

Keywords: Performance management, strategy management, management of change, innovation management, construction industry

The aim of this research is to find out the factors that have led to the unsuccessful implementation of the strategic goals and the new operating model. Why the overall lead times of construction projects have not been shortened and why the company has not acted in accordance with the set goals. In addition, the purpose of the research is to investigate which strategic and management measures and tools can be used to reduce the overall lead times. The research is Case research, which utilized both qualitative and quantitative research methods. In the theoretical part of the research, were familiarized with the literature on strategic management, innovation management and change management. In the empirical part of the research, two different electronic questionnaires were used to collect data. The research has focused extensively on the analyzed research results and conclusions of the empirical part.

In the target company, it was possible to find clear reasons for the company's present state, where the strategic goals have not become part of the operations and the lead times of the construction projects have not been shortened in accordance with the goals. The reasons include inadequate management, lack of education, resistance to change, inadequate systems and tools, failed communication and rewards, nonalignment and weak motivation. Measures that are needed to shorten lead times and implement goals as part of the organization's daily operations include developing scorecards, education, developing leadership, responding to resistance to change, finding a common goal, and motivating and committing personnel.

KIITOKSET

Täytyy alkuun todeta, että matka tuotantotalouden opinnoissa on ollut haastava. Sama on todettava myös tämän diplomityön kirjoittamisesta. Haasteellisuus oli kuitenkin vaihtelevaa ja matka on ollut erittäin opettavainen sekä antoisa.

Pienen ja vauhdikkaan pojan kasvattaminen yhdistettynä työelämään sekä opiskeluun ei ollut ensimmäisenä vuonna herkkua. Toisena vuonna perheemme sai täydennystä toisella pienellä pojalla, joten erityiset kiitokset tästä opiskelumatkasta haluan osoittaa vaimolleni Jessicalle. Tietysti muu perhe on ollut avustamassa matkan varrella, joten kiitos myös heille on paikallaan.

Toiseksi haluan kiittää työnantajaani Yit Suomi Oy:tä, joka ensinäkin suhtautui ilolla opiskelujeni alkamiseen, tuki matkanvarrella osittaisella opintovapaalla ja lopuksi heillä oli myös todellista tilausta tälle tutkimustyölle. Kiitos myös yliopistolle laadukkaasta opetuksesta ja erityisesti kiitos työni ohjaajalle Professori Juhani Ukolle. Viimeisimpänä haluan kiittää opiskelutovereitani, sillä matka ei olisi ollut yhtä antoisa tai liekkö edes mahdollinen ilman heitä. Erityisesti Mikko on ollut mukana useassa ryhmätyössä tällä matkalla ja tukenut ajatuksia myös niinä haastavimpina hetkinä. Erinäiset sparrailut aiheesta ja sen vierestä toivat hyvää syvyyttä opiskeluun.

Tämän työn kirjoittaminen kuitenkin helpottui viime metreillä, kun ajatukset todella olivat kasassa. Ehkä matkan varrella tarttui ripaus osaamistakin. Loppusuoralla ollaan ja maali häämöttääkin jo. Maaliin päästyä on aika hengähtää, mutta vain hetkeksi!

Hämeenlinnassa 6.7.2023

Joel Tolvanen

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Alkusanat

1 Johdanto ... 7
1.1 Tutkimuksen tausta ... 7
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset ... 8
1.3 Tutkimuksen metodologia ... 9
1.4 Tutkimuksen rakenne ... 12
2 Teoreettinen tausta ... 15
2.1 Suorituskyvyn johtaminen ... 15
2.1.1 Mitä on suorituskyky, suorituskyvyn johtaminen, mitkä ovat suorituskyvyn menestystekijät ... 15
2.1.2 Strategia ja sen jalkauttaminen suorituskyvyn näkökulmasta ... 18
2.1.3 Strategisen jalkauttamisen tekijät ... 22
2.2 Innovaatiojohtaminen ... 27
2.2.1 Mitä on innovaatiojohtaminen ... 27
2.2.2 Mitkä ovat edellytykset innovaatiojohtamiselle ... 30
2.2.3 Innovaatioiden implementoinnin tekijät ... 33
3 Tutkimuksen toteutus: Tapaus YIT ... 41
3.1 Tutkimuksen lähtökohta ja kohdeorganisaatio ... 41
3.2 Tutkimuksen toteuttaminen ... 43
3.3 Tutkimusaineisto ... 43
3.4 Aineiston analysointi ja käytetyt tilastolliset menetelmät ... 46
4 Tutkimuksen tulokset ... 50
4.1 Strategia ja strategiajohtaminen ... 50
4.2 Muutokset, viestintä, koulutus ja osaaminen ... 58
4.3 Innovatiivisuus ja innovaatiojohtaminen ... 62
4.4 Johtaminen ja tahtituotanto ... 66
4.5 Yhteenveto tärkeimmistä tuloksista ... 73

4.6 Tulosten luotettavuus 81
5 Johtopäätökset 83
5.1 Tutkimukselle asetetut tavoitteet 83
5.1.1 Kuvaus strategisen johtamisen ja innovaatiokulttuurin nykytilasta 84
5.1.2 Kehittämiseksi tarvittavat toimet 90
5.2 Jatkotutkimusehdotukset 96
6 Yhteenveto 97
Lähteet 102

Liitteet

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Yrityksissä suoritettava innovaatio-, muutos- ja strategiajohtaminen kytkeytyvät vahvasti yrityksen suorituskykyyn. Suorituskyvyn kehittäminen ja ylläpitäminen ovat keskeisessä asemassa yrityksen kilpailukyvyn ylläpitämisessä. Työn aihe linkittyy vahvasti tapaustutkimuksen kohdeyritykseen, jossa strategisena tavoitteena on rakennushankkeiden kokonaisläpimenoaikojen merkittävä lyhentyminen. Rakennushankkeiden kokonaisläpimenoaikojen lyhentymiseen erityisesti työmaa-aikaisena työkaluna on, kohtuullisen tuore mutta yleisesti tunnettu ja käytössä oleva innovaatio, tahtituotannoksi nimitetty tuotantomalli.

Case-yrityksessä on pilotoitu tahtituotannon tuotantomallia asuntotuotannossa vuonna 2017. Tahtituotanto toimii sekä case-yrityksessä mutta myös laajemmin alalla varsinaisen tuotantovaiheen lyhentämisen toimintamallina. Pilotti oli onnistunut ja pilotointia jatkettiin useamman kohteen osalta vuonna 2018. Myöhemmin hyvien kokemusten ja onnistuneiden pilottien seurauksena tahtituotannon malli päätettiin ottaa laajemmin käyttöön. Päätös mallin laajentamisesta kirjattiin vuosisuunnitelmiin 2018. Aluksi tavoite oli auki kirjattuna mutta sitä ei suoraan mitattu. Myöhemmin vuonna 2019 läpimenoaikoihin suunniteltiin mittarit ja systemaattisempi seuranta aloitettiin. Strategiakaudelle 2019–2021 yrityksessä strategiseksi tavoitteeksi asetettiin rakentamisajan ja hankkeiden selkeästi lyhyemmät läpimenoajat. Tuottavuuden parantaminen ja läpimenoaikojen lyhentäminen oli strategisen Performance -kehitysohjelman tavoitteissa. Strategiakaudelle 2022–2025 tavoitteeksi asuntotuotannolle asetettiin -20 % projektien läpimenoajoista, -5 % vuosittain strategiakauden ajan.

Tahtituotannon hankkeita on ollut jo vuosia enemmän pilottimaisessa käytössä kuin laajasti koko tuotannossa. Tahtituotannon jalkauttaminen laajempaan käyttöön on epäonnistunut. Tuotantomallin skaalaaminen asuntohankkeissa tavoitteiden mukaisesti on jäänyt alkutekojöihin. Aikataulullinen kehitys yhtiössä on ollut huonoa ja sovittuja strategisia tavoitteita ei ole läpimenoaikojen kohdalla saavutettu.

Case-yrityksellä on kiinnostusta teettää tutkimus, jossa tutkitaan miksi tuotantomalli ei ole jalkautunut sovitusti ja läpimenoajat eivät ole lyhentyneet. Tutkimus siis tutkii tarkemmin,

miksi olemassa olevalla ja hyväksi todetulla sekä yhteisesti sovitulla toimintamallilla ei ole kyetty toimimaan. Tämä yhtiölle epäedullinen kehitys on jatkunut yhtiön asuntotuotannossa vuosia, mikä on syönyt yhtiön suorituskykyä ja kilpailuetua markkinoilla. Yhtiössä on osittaisia näkemyksiä epäedulliseen kehittymiseen läpimenoaikojen suhteen muttei tarkkaa yhtenäistä tietoa kehitykseen johtaneista syistä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää niitä tekijöitä, jotka ovat johtaneet strategisten tavoitteiden sekä uuden toimintamallin epäonnistuneeseen jalkauttamiseen. Miksi Yit Suomi Oy:n HHM divisioonassa hankkeiden kokonaisläpimenoajat eivät ole lyhentyneet ja miksi yhtiössä ei ole toimittu asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi työssä on tarkoitus tutkija millä strategisilla ja johtamisen toimenpiteillä sekä työkaluilla saataisiin kokonaisläpimenoajat lyhentymään. Työssä tavoitteisiin pyritään neljän tutkimuskysymyksen avulla:

1. Mitkä syyt estävät rakennusprojektien kokonaisläpimenoaikojen lyhentymisen?

2. Millä strategisilla toimenpiteillä ja johtamismetodeilla läpimenoaikaa saadaan lyhennetyksi?

3. Miten läpimenoaika tavoitteet implementoidaan osaksi päivittäistä toimintaa?

4.Mitä ja millaisia työkaluja sekä tarvitsemme kokonaisläpimenoaikojen lyhentämiseksi?

Työssä keskitytään niihin strategiajohtamisen ja innovaatiojohtamisen toimenpiteisiin, mitä yhtiössä tarvitaan kokonaisläpimenoaikojen lyhentämiseen. Tästä työstä rajataan ulos case-yrityksen strategian luominen sekä itse strategisten tavoitteiden tarkastelu sekä niiden teoria. Läpimenoaikojen lyhentymistä strategisena tavoitteena tarkastellaan vain siinä määrin kuin se on tutkimuksen ja strategian jalkauttamisen kannalta oleellista. Nämä rajaukset työssä ovat perusteltuja, koska työn keskeisimpänä tavoitteena on tutkia strategisten valintojen sijaan niiden jalkauttamista. Strategian luominen ja itse strategiset tavoitteet vaikuttavat niiden jalkauttamiseen mutta niiden täydellinen tutkiminen laajentaisi tutkimuksen kokonaisuuden kohtuuttomaksi ja työn punainen lanka saattaisi hälvetä. Työstä rajataan pois myös läpimenoaikojen lyhentämiseksi kehitetyn työkalun eli tahtituotannon tutkiminen. Tahtituotantoa on sekä pilotoitu, että käytetty case-yrityksessä erittäin hyvin tuloksin. Samankaltaisia tuotantomalleja on myös käytössä laajemmin alalla positiivisin tuloksin. Siksi on perusteltua

rajata itse tahtituotannon tutkiminen pois tämän työn tutkimuksesta. Tahtituotantoa ja yrityksen tuotantoprosessia yleisesti tutkitaan vain innovaatioiden jalkauttamisen näkökulmasta suhteessa case-yrityksen suorituskykyyn.

1.3 Tutkimuksen metodologia

Tutkimuksella on aina tavoitteet ja omat tarkoituksensa. Nämä tavoitteet ja tarkoitukset vaikuttavat tutkimuksen strategiseen valintaan. Tutkimukset voidaan perinteisesti jakaa kolmeen ryhmään tutkimusstrategian perusteella. Näitä ovat kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaus- eli Case-tutkimus. Kokeellisessa tutkimuksessa tutkitaan yhden muuttujan vaikutusta toiseen. Muuttujia mitataan erilaisissa kokeellisissa järjestelyissä systemaattisesti. Survey-tutkimuksessa kerätään valitulta joukolta ihmisisä tietoa. Valittua ilmiötä pyritään selittämään, vertailemaan ja kuvailemaan kerätyn datan avulla. Tapaustutkimuksessa pyritään saamaan tarkkaa tietoa pienestä joukosta tapauksia tai yksittäisestä tapauksesta. Tutkimuksen kohteena on tyypillisesti yksittäinen tapaus tai tilanne. Usein esimerkiksi jokin prosessi. Aineistoa kerätään havainnoin, haastatteluin sekä dokumenttien avulla, pyrkimyksenä ongelman kuvailu (Hirsijärvi et al. 2007, s. 130–131).

Tutkimuksen tarkoitusta voidaan kuvata usein neljän piirteen avulla. Tutkimus voi olla tarkoitukseltaan kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Tutkimuksen tarkoitus voi kuitenkin olla yhdistelmä näistä neljästä tarkoituksesta ja tarkoitus voi muuttua tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen tutkimuskysymyksillä ja strategialla on yhteys tutkimuksen tarkoitukseen. Kartoittava tutkimus voi etsiä ja löytää uusia ilmiötä, selvittää vähän tutkittua ilmiötä tai kehittää hypoteeseja. Kysymys on usein siitä, että mitä tapahtuu. Kartoittava tutkimus on tyypillisesti kvalitatiivista muttei aina. Selittävä tutkimus etsii tyypillisesti syyseuraus suhteita. Tutkimus etsii selitystä ongelmille ja tilanteille. Selittävä tutkimus tutkii sitä, mikä on ollut vaikuttamassa ilmiöön. Kuvaileva tutkimus kuvailee tarkasti ilmiötä, henkilöitä, tapahtumia tai tilanteita. Kuvataan tarkasti näkyvimmät tutkimuksessa esille tulevat seikat. Sekä selittävä, että kuvaileva tutkimus voivat olla sekä kvantitatiivista tai kvalitatiivista tutkimusta (Hirsijärvi et al. 2007, s. 134–135).

Tässä tutkimuksen tutkimusstrategia on tapaus- eli Case-tutkimus. Tutkimuksessa tutkitaan yksitäisen yhtiön toimintaa. Tutkimuksen kohteena on tilanne, joka on johtanut epäedulliseen kehitykseen yhtiössä. Tässä työssä tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa yhtiön

nykyistä tilannetta ja ymmärtää sen avulla tutkimusongelman juurisyitä. Lisäksi tutkimuksen voidaan ajatella olevan selittävä, koska tutkimusongelman tilanteelle etsitään selityksiä ja syy-seuraussuhteita. Tunnistetaan ongelman todennäköisiä syitä seurausten avulla.

Tutkimuksen metodologiat eli menetelmät ovat karkeasti jaettavissa kahteen ryhmään. Nämä ryhmät ovat kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusote. Menetelmiä voidaan jakaa hyvin erilaisiin ryhmiin mutta tämä jaottelu on Kanasen mukaan yksinkertaisin ja selvin. Kun määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus perustuu lukuihin, niin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus käyttää sanoja ja lauseita. Löydöksiin pyritään kvalitatiivisessa tutkimuksessa ilman määrällisiä keinoja kuten tilastollisia menetelmiä (Kananen 2008, s.18).

Kvantitatiivisen tutkimuksen perustana on ilmiön, muuttujien, tekijöiden ja parametrien tunteminen. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu määriin ja onkin nimensä mukaisesti määrällistä tutkimusta. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistämään. Se voi tarkoittaa esimerkiksi pienen otannan yleistämistä tutkimuksen keinoin edustamaan suurempaa perusjoukkoa. Kun ilmiö on riittävän täsmentynyt, niin voidaan käyttää kvantitatiivista tutkimusta. Kun ilmiö tunnetaan, niin on mahdollista laskea mitattuja tuloksia. Kvantitatiivinen tutkimus tuottaa mittaamisen avulla luotettavaa, yleistettävää sekä perusteltua tietoa (Kananen 2011, s.16–19).

Se mihin tutkimuksella pyritään vaikuttaa tutkimusmenetelmien valintaan. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarjoamat määrälliseen ja numeeriseen aineistoon perustuvia tietoja pidetään usein luotettavina ja pätevinä. Erilaisilla analyyseilla numeerisista aineistoista voidaan vakuutta esimerkiksi päätöksentekijöitä tai esimiehiä. Kvalitatiivinen tutkimus tarjoaa kuitenkin syvemmälle menevää runsaampaa tietoa (Hakala 2018, s. 21).

Kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta voidaan käyttää sekä peräkkäin, että rinnakkain. Näin on joskus tarpeen toimia, jos tutkimuskohde sitä edellyttää. Näin voidaan vahvistaa tuloksia (Kananen 2011, s.18).

Kanasen mukaan menetelmän valintaa ohjaa sääntö siitä, että valitun menetelmän eli tutkimusotteen tulee tavoittaa tutkimuskohde. Menetelmän valinta voidaan siten tehdä tutkimusongelmalähtöisesti. Kvalitatiivinen tutkimus tulee sitä todennäköisemmin valituksi menetelmäksi, mitä vähemmän tutkittavasta ilmiöstä tiedetään. Kvalitatiiviseen tutkimukseen parhaiten sopii seuraavat tutkimustilanteet:

- Ilmiöstä ei ole tehtyä tutkimusta, tietoa tai teorioita.

- Ilmiöstä halutaan syvällinen näkemys.
- Uusien teorioiden ja hypoteesien luonti.
- Käytetään monimenetelmällisyyttä eli triangulaatiota.
- Ilmiöstä halutaan hyvä kuvaus.

(Kananen 2008, s.30–32)

Tutkimuksen eri vaiheissa tarvitaan erilaisia menetelmiä. Tutkimuksen aineisto eli data kerätään valituilla menetelmillä. Menetelmien valinta riippuu valitusta tutkimusmenetelmästä ja laajemmin tutkimusotteesta. Tutkimuksen analyysivaiheessa voidaan käyttää useampaa analyysimenetelmää. Tutkimusmenetelmää tarvitaan sekä aineiston käsittelyssä, että varsinaisessa analyysissa (Kananen 2008, s.18).

Yksi ehkä jopa perinteisin tapa tehdä kysely ja näin kerätä tutkimusaineistoa eli dataa, on tehdä kyselylomake. Perinteisin versio on paperinen kyselylomake, joka jaetaan sen täyttäjälle esimerkiksi postitse. Nykyisin kyselyitä tehdään runsaasti verkon välityksellä jaettavilla sähköisillä kyselyillä. Sähköisesti jaettavissa kyselyissä vastausprosentit saattavat olla alhaisia, mutta niissä on myös monia etuja. Sähköinen kysely on todella edullinen aineistokeruu tapa. Lisäksi se on myös nopea ja tutkija saa vastaukset valmiina ilman vaaraa aineiston syöttämisestä syntyvistä virheistä. Kyselyillä aineistoa saadaan kerättyä isolta joukolta varsin nopeasti. Laaja otanta ja suuri vastausprosentti parantaa tutkimuksen luotettavuutta (Valli 2018, s.92–116).

Kyselyn muita etuja ovat se, että kyselyn avulla voidaan kerätä laajoja aineistoja tutkimuksen pohjaksi. Kyselyssä voidaan kysyä erilaisia kysymyksiä hyvinkin paljon. Samalla se sitä voidaan pitää tehokkaana menetelmänä, sillä se säästää tutkijan aikaa ja resursseja (Hirsijärvi et al. 2007, s. 190–191).

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään sekä kvalitatiivista, että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Näitä tutkimusmenetelmiä käytetään rinnakkain niin, että ne tukevat toisiaan. Kvantitatiivisessa osuudessa isolle ryhmälle lähetetyn sähköisen lomakekyselyn tuloksia analysoidaan numeerisesti. Kyselyssä annettuihin väittämiin vastataan Likertin 5 portaisella asenneasteikolla. Lomakkeella pyritään laajaan jakeluun ja sitä kautta suureen määrään vastauksia. Suuresta määrästä vastauksia voidaan tehdä yleistäviä johtopäätöksiä analysoiduista tuloksista. Tästä kyselystä saadaan laaja aineisto analysoitavaksi ja dataa voidaan pitää melko

luotettavana. Tähän kyselyyn päädyttiin myös sen edullisuuden sekä tehokkaan toteuttamisen vuoksi.

Tutkimuksen kvalitatiivisessa osuudessa hyödynnetään myös sähköistä lomakekyselyä. Kysely lähetään valituilla avainhenkilöille asumisen segmentissä. Avainhenkilöt vastaavat kyselyssä avoimiin kysymyksiin. Kysymyksillä pureudutaan tarkemmin tutkimusongelmaan, sillä ongelmaan halutaan syvällisempi näkemys ja avainhenkilöiden näkemyksiä halutaan hyödyntää ongelman ratkaisussa. Lisäksi avainhenkilöillä on hyvä näkemys nykytilanteeseen johtaneista syistä sekä seurauksista.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Case tutkimuksen rakenne on vakio riippumatta tutkimusotteesta ja menetelmistä. Rakenteeseen ei myöskään vaikuta aiheen valinta. Tutkimuksen rakenne muodostuu aina tietyistä yhteisistä osista, joita ovat:

1. Johdanto
2. Tutkimusongelma, -kysymykset tai työn tavoitteet
3. tutkimusmetodologia ja tutkimusmenetelmät
4. Teoreettinen viitekehys (kirjallisuuskatsaus)
5. Empiria (tutkimustulokset/ löydökset)
6. Johtopäätökset
7. Lähteet

(Kananen 2013, s.13–14)

Case tutkimus noudattaa siis aina yllä esiteltyä rakennetta. Tätä rakennetta voidaan pitää kaikkien tieteellisten raporttien standardimuotona. Standardin mukainen rakenne antaa lukijalle kuvan siitä, että tutkimuksesta löytyy kaikki ne kohdat, joita arvostellaan. Lisäksi vakioitu rakenne antaa lukijalle osaltaan uskottavan ja luotettavan kuvan. Rakenne antaa lukijalle myös selkeän ja informatiivisen kuvan. Sen avulla lukija voi helposti löytää mahdollisesti etsimänsä tiedot.

Tutkimuksen sisällysluettelo ei kuitenkaan ole sama kuin esitelty rakenne. Sisällysluetteloa ei saa sekoittaa tutkimuksen vakio rakenteeseen, vaikkakin se sitä muistuttaa. Sisällysluettelo muotoillaan vastaamaan kulloisenkin tutkimuksen aihetta. Tämän tutkimuksen rakenne on esitelty taulukossa 1. (Kananen 2013, s.13–14).

1. Johdanto	
Tutkimuksen tausta ja tarkoitus	Tutkimuksen tavoiteet tutkimuskysymykset ja rajaus käytetyt metodologiat tutkimuksen rakenne
2. Teoreettinen tausta **2.1 Suorituskyvyn johtaminen**	
Teoreettinen katsaus suorituskykyyn ja strategian jalkauttamiseen	Mitä on suorituskyky, suorituskyvyn johtaminen mitkä ovat suorituskyvyn menestystekijät strategia ja sen jalkauttaminen suorituskyvyn näkökulmasta strategisen jalkauttamisen epäonnistumisen tekijät
2.2 Innovaatiojohtaminen	
Teoreettinen katsaus innovaatiojohtamiseen ja innovaatioiden jalkauttamiseen	Mitä on innovaatiojohtaminen mitkä ovat edellytykset innovaatiojohtamiselle innovaatioiden implementoinnin epäonnistumisen tekijät
3. Tutkimuksen toteutus: Tapaus YIT	
Tapaustutkimuksen tekeminen	Tutkimuksen lähtökohta ja kohdeorganisaatio tutkimus datan kerääminen, tutkimusaineiston esittely tutkimusaineiston analysointi
4. Tutkimuksen tulokset	
Tutkimuksen datan analysointi	Tulosten esittely Tulosten luotettavuus
5. Johtopäätökset	
Tuloksista tehdyt johtopäätökset	Tutkimukselle asetetut tavoitteet Vastaukset tutkimuskysymyksiin Jatkotutkimusehdotukset
6. Yhteenveto	
Tutkimuksen tiivistys	Tutkimuksen tausta ja tavoite tutkimusprosessin kuvaus, tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset
7. Lähteet	

Taulukko 1. Tutkimuksen rakenne.

Luku 1 on johdanto, jossa esitellään työn tausta ja tarkoitus. Lisäksi luvussa esitellään tutkimuksen tavoitteet sekä esitelle nostetut varsinaiset tutkimuskysymykset. Johdannossa esitellään myös käytetyt metodologiat, rajataan työ sekä esitellään tutkimuksen rakenne.

Luku kaksi sisältää tutkimuksen teorialuvut. Luvussa 2.2 perehdytään suorituskyvyn johtamiseen ja strategian jalkauttamiseen. Aluksi tarkastellaan suorituskykyä ja sen johtamista käsitteinä ja mitä ovat suorituskyvyn menestystekijät. Tämän jälkeen esitellään suorituskyvyn näkökulmasta strategian jalkauttamista sekä implementoinnin tekijöitä.

Teoriaosuuden toisena alalukuna 2.2 otetaan teoreettinen katsaus innovaatiojohtamiseen ja innovaatioiden jalkauttamiseen. Tarkemmin luvussa käsitellään innovaatiojohtamista

käsitteenä eli mitä innovaatiojohtamisen on. Tämän jälkeen pureudutaan innovaatiojohtamisen edellytyksiin ja innovaatioiden jalkauttamiseen. Luvussa otetaan katsaus siitä, mitä ovat innovaatioiden implementoinnin tekijät.

Teoriaosuuksien jälkeen siirrytään lukuun 3. Luvussa käydään läpi tapaustutkimuksen toteutus. Käydään läpi tutkimuksen lähtökohdat ja kohdeorganisaatio. Luvussa esitellään tarkasti datan keruu sekä kerätty aineisto sekä käsitellään tutkimusaineiston analysointi ja käytetyt tilastolliset menetelmät. Tutkimuksessa saadut tulokset esitellään luvussa 4. Kerätty data analysoidaan ja merkityksellisimmät löydökset esitellään. Luvussa käsitellään myös tulosten luotettavuutta.

Luvussa 5 käsitellään tutkimuksen tuloksista tehtyjä johtopäätöksiä. Luvussa vastataan tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. Lisäksi tässä luvussa esitellään jatkotutkimusehdotukset. Tutkimuksen päätteeksi luvussa kuusi esitetään tiivistelmä ja yhteenveto.

2 Teoreettinen tausta

2.1 Suorituskyvyn johtaminen

2.1.1 Mitä on suorituskyky, suorituskyvyn johtaminen, mitkä ovat suorituskyvyn menestystekijät

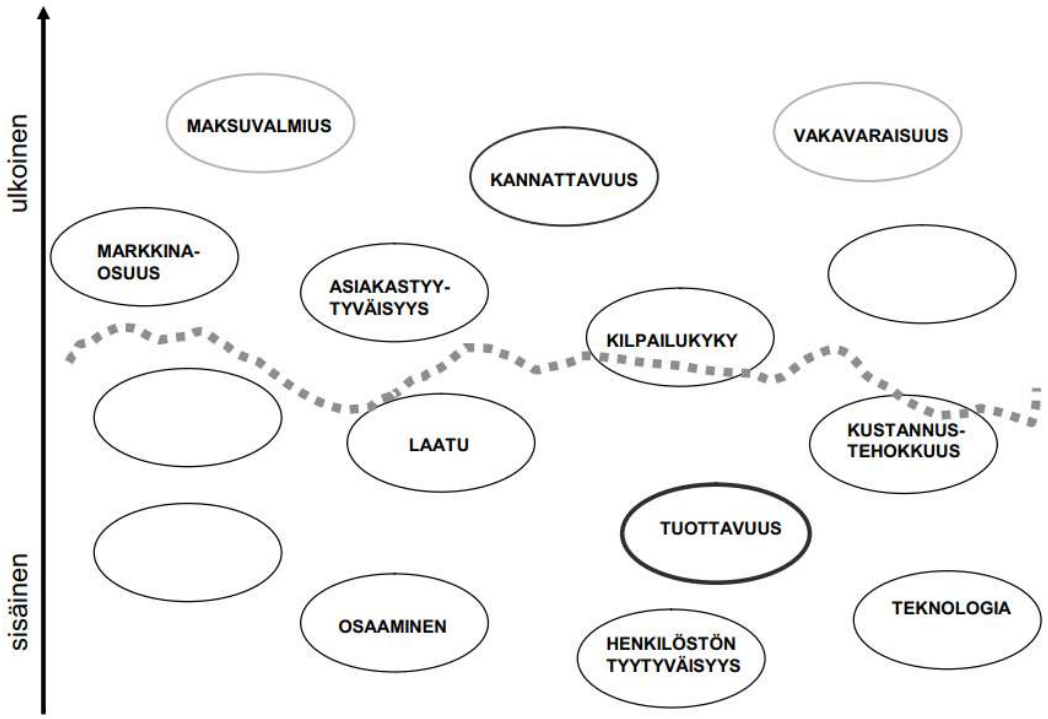
Yrityksen liiketoiminnan perimmäinen syy on tuottaa omistajilleen voittoa. Yleensä nykyään puhutaan voiton maksimoimisen lisäksi myös siitä, että yrityksen tulee tuottaa riittävästi hyvää myös muille sidosryhmille ja ympäristölle. Voiton tuotto linkittyy yrityksen suorituskykyyn. Suorituskyky on yrityksen kykyä saada aikaan tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin (Laitinen 2003).

Ukko ja kollegat (2007) kirjoittavat, että suorituskykyä voidaan tarkastella monella tapaa. Heidän mukaansa yksi tapa on tarkastella siten, että korostetaan suorituksen merkitystä. Tällaisessa tarkastelussa keskiöön nousee tehty suoritus ja sen onnistumiset sekä saavutukset. Suorituskyvyn mittaaminen antaa tietoa tapahtuneesta toiminnasta ja näin auttaa tulevaisuuden päätöksenteossa sekä toimii palkitsemisen pohjana. Toteutunutta suoritusta voidaan kohtuullisen helposti mitata ja siihen on olemassakin runsaasti erilaisia järjestelmiä mittareineen. Toinen tapa tarkastella suorituskykyä, on lähestyä sitä organisaation kyvyn kautta. Tällöin arvioidaan yrityksen potentiaalia ja kapasiteetti eli tarkastellaan organisaatiossa olevia resursseja ja niiden kyvykkyyksiä ja laatua sekä käyttömahdollisuuksia. Jotta voidaan arvioida kykyä tuottaa asioita, täytyy tarkastelussa käyttää arviointi-, ennakointi ja skenaariotyökaluja. Tällaisessa toiminnassa arvoon nousevat laadulliset kuvaukset sekä asiantuntijatyöskentely mittareiden sijaan.

Suorituksen mittaaminen ja suorituskyky voidaan käsitteellisesti samaistaa. Suorituksen mittaamisessa keskitytään historiaan ja mitataan toteutuneita suoritteita. Suorituskyvyn mittaaminen keskittyy tulevaisuuteen, sillä se liittyy kykykyyn saada asioita aikaan ja erityisesti parhaaseen suoritukseen ja tapaan toimia sekä saada asioita aikaan (Ukko et al. 2007).

Ukko ja kollegat (2007) kuvaavat suorituskyvyn muodostuvan monesta ulkoisesta ja sisäisestä osa-alueesta. Niitä on kuvattu kuviossa 1. Nämä osa-alueet kuvaavat yrityksen

toiminnan kyvykkyyksiä. Nämä termit sekä niiden keskinäiset vaikutukset sekä jopa vaikutus kierteet on hyvä ymmärtää. Suorituskyky ja sen osa-alueet on perinteisesti ymmärretty taloudellisessa mielessä. Suorituskykyä on nykyään alettu ajattelemaan ja kehittämään ei-taloudellisten mittareiden pohjalta. Taloudelliset mittarit auttavat ymmärtämään mennyttä ja ei-taloudelliset mittarit auttavat tulevaisuuden menestymisen edellytyksien ymmärtämisessä. Globaalissa kilpailussa tulevaisuuden menestymisen ymmärtäminen on korostunut ja siihen tulee varautua myös mittaamalla.



Kuvio1. Suorituskyvyn osa-alueiden kenttä Rantasen (2005) mukaan (Ukko ym. 2007, 7)

Suorituskyvyn johtaminen on kokonaisuus niitä toimintoja ja tehtäviä, joilla yrityksessä varmistetaan se, että yritystä johdetaan strategioiden ja tavoitteiden mukaisesti. Suorituskyvyn johtamisessa voidaan keskittyä yrityksen koko organisaation suoritukseen tai tarkemmin esimerkiksi organisaation osien tai työntekijöiden suoritukseen. Tänä päivänä suorituskyvyn johtamisen katsotaan olevan kokonaisvaltainen prosessi, jossa organisaation kaikilla osilla nähdään olevan vaikutusta yrityksen suoritukseen (Saunila et al. 2005).

Yrityksen suorituskyvyn johtaminen on kokonaisuus niitä johtamisen keinoja, joilla yrityksessä johdetaan sekä tuetaan koko organisaatio mutta myös sen yksilöt parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Suorituskyvyn johtamisella voidaan vahvistaa yrityksen suorituskykyä,

jota voidaan mitata ja joka realisoituu tuloksissa. Tavoiteasetanta ja suorituskyvyn kannalta oleellisten tekijöiden tunnistaminen ovat ne johtamisen osa-alueet, joista suorituskyvyn johtamisessa lähdetään liikkeelle. Johtamisen lähtökohtana on, että suorituskykyä voidaan kasvattaa kehittämällä tasapainoin prosessi niistä tekijöistä, joista uskotaan tuloksen syntyvän (Viitala, R & Jylhä, E. 2019, s. 192–193).

Saunila ja muut (2005) jatkavat, että suorituskyvyn johtaminen on nykyään myös paljon muuta kuin mittaamista ja siihen liitettyä raportointia. Monet nykyiset lähestymistavat korostavat suorituskyvyn johtamisen olevan enemmänkin panostamista oppimiseen. Suorituskyvyn johtaminen voi olla esimerkiksi työntekijöiden motivointia ja huomiointia johtamisessa strategian toteuttaminen kuitenkin perimmäisenä tarkoituksena. De Waalin ja Kourtitin (2013) tutkimuksen mukaan suorituskyvyn johtamisen kaksi pääasiallista tehtävää ovat: keskittyminen strategiaan ja keskittyminen kontrolliin.

Yrityksen suorituskykyyn vaikuttaa monet tekijät ja ne voivat olla usein moniulotteisia tai -tasoisia. Nämä tekijät ovat myös vaikutuksissa toisiinsa. Usein suorituskyvyn johtamisessa keskitytään vain osiin näistä tekijöistä tai pienempiin osakokonaisuuksiin. Tyypillistä on tämän lisäksi se, että suorituskykyä johdetaan vain tulosten seurannalla. Monissa yrityksissä ei suorituskyvyn johtamisessa ei seurata esimiestyön, osaamisen kulttuurin ja ilmapiirin, hyvinvoinnin ja motivoinnin vaikutusta. Yrityksissä ei ole mittareita ja näkemystä osaamisen ja henkilöstöresurssien suorituskyvyn vaikutustekijöiden arviointiin ja seurantaan (Viitala, R & Jylhä, E. 2019, s. 193).

Jokaisessa yrityksessä ja organisaatiossa on sen toiminnan ja menestymisen kannalta keskeisiä tekijöitä. Juuri liiketoiminnallisen menestymisen ja strategian kannalta keskeiset asiat ovat yrityksen menestystekijöitä. Kriittiset menestystekijät ovat sellaisia asioita, joissa yrityksen on erityisesti saavutettava korkea suoritustaso, jos yritys haluaa menestyä. Tyypillisesti menestystekijä luokitellaan taloudellisiin ja ei taloudellisiin menestystekijöihin. Menestystekijät ovat suorituskyvyn kannalta yrityksissä mitattavia asioita. Taloudellisia menestystekijöitä sekä samalla mitattavia asioita ovat esimerkiksi kasvu, kannattavuus, kustannukset ja likviditeetti. Ei taloudellisia menestystekijöitä voivat olla esimerkiksi asiakastyytyväisyys, laatu ja toimitusaika (Lönnqvist et al. 2006, s. 22).

Tuottavuutta on kehitettävä jatkuvasti, jos yritys aikoo pysyä kannattavana. Toimintaa on jatkuvasti pyrittävä parantamaan ja kehittämään. Yrityksen tärkein menestystekijä on

kannattavuus, mutta toimintaa ei pidä kehittää vain kannattavuus ja tuottavuusmittareiden avulla. Ne ovat hyviä mittareita mutta, tarvitsevat rinnalle sellaisia mittareita, jotka johtavat kannattavaan toimintaan. Yhä enemmän keskitytään niihin menestystekijöihin, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan tulevaisuudessa. Tällaisia ovat muun muussa organisaation kyky oppia uutta ja soveltaa sitä toimintaansa, henkilöstön työhyvinvointi sekä asiakkaiden tyytyväisyys. Kaikki menestystekijät vaikuttavat yrityksen tuottavuuteen. Kun menestystekijät on löydetty esimerkiksi hyvin kehitetyn strategian avulla, johdetaan tekijöille sopivat mittarit. Kaikki yritykselle valitut menestystekijät ovat tärkeitä. Menestystekijän tärkeyttä voidaan korostaa tai vähentää muuttamalla sen painoarvoa suorituskyvyn mittaristossa. Mitä suurempi painoarvo tekijällä katsotaan olevan tai siihen kiinnitettävän suurempaa huomiota, nostetaan sen painoarvoa mittaristossa (Hannula. 2000, s. 3–15).

Viitala & Jylhä (2019) korostavat, että suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden välillä on syyseuraussuhteita. Eli näiden tekijöiden väliset yhteydet ovat yrityksissä tärkeä hahmottaa. Keskeistä tässä on se, että mihin asioihin on vaikutettava, jotta yrityksen tulos vahvistuu. Esimerkiksi työilmapiiri vaikuttaa organisaation jäsenten motivoitumiseen, joka taas vaikuttaa organisaation suoriutumiseen. Voidaan sanoa, että kaikilla tekijöillä on vaikutusta toisiinsa. Jollain tekijöillä voidaan tunnistaa olevan kuitenkin suurempi vaikutus johonkin arvioitavaan tekijään, kuin toisilla.

2.1.2 Strategia ja sen jalkauttaminen suorituskyvyn näkökulmasta

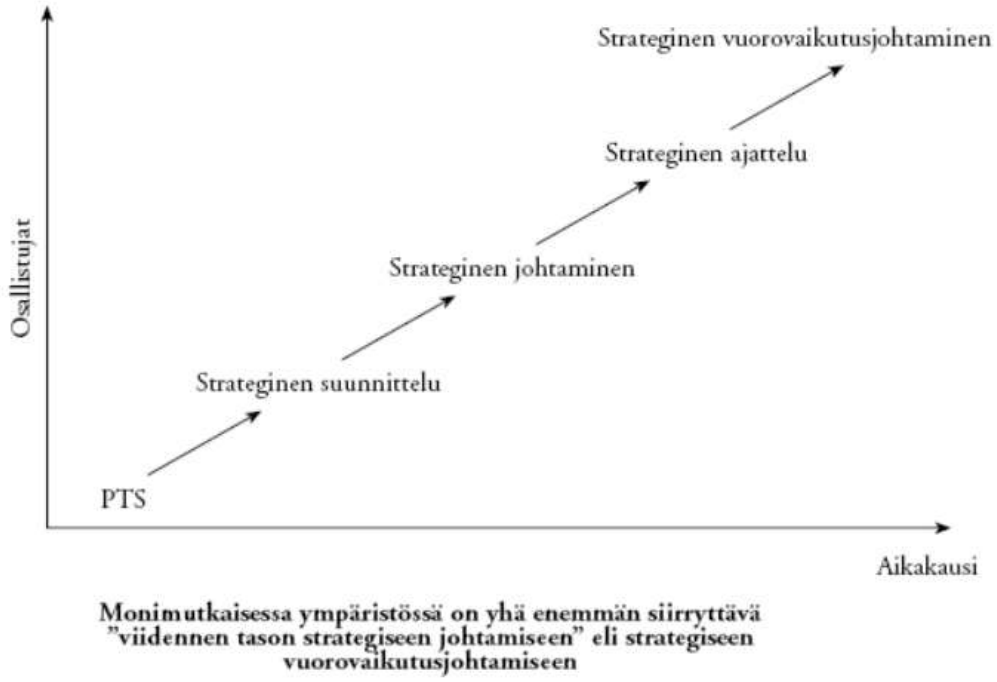
Yritysten toiminnan perimmäisenä tarkoituksena on tuottaa omistajilleen voittoa. Yrityksen strategiassa kuvataan valittu reitti ja tapa toimia kohti tavoitteita. Mikäli yrityksen henkilöstöllä on selkeä käsitys mihin yritys on menossa, niin sitä yhtenäisemmin joukko työskentelee saavuttaakseen päämäärät. Päämäärät ja keinot, joilla tavoitteet saavutetaan, onkin olennaista määritellä. Tämä määrittely tapahtuu strategiassa. Strategiassa kuvataan keinot ja periaatteet, joilla uskotaan yrityksen pääsevän tavoitteisiinsa. Strategiaa voi lähestyä monesta suunnasta mutta se voi olla esimerkiksi jotain seuraavaa: Suunnitelma siitä, miten yritys asemoituu markkinoilla, tulevaisuuden muokkaamista, kehys, joka ohjaa organisaation suuntaa ja luonnetta koskevaa päätöksentekoa tai strategia voidaan ymmärtää suunnitelmaksi siitä, miten on tarkoitus käyttää resursseja niin, että yritys pärjää markkinoilla (Viitala & Jylhä 2019).

Viitala & Jylhä (2019) nostavat strategian toteutukseen koko henkilöstön. Strategian vaatii toteutuakseen koko organisaation. Viime kädessä strategian toteutumisesta vastaa ylin johto. Yrityksen toiminnot tukevat strategian toteutumista. Tällaisia toimintoja ovat toiminnan suunnittelu ja strateginen viestintä, budjetointi, suorituksen johtaminen, päivittäisjohtamisen toiminnot ja palkitseminen.

Pitkään on ajateltu, että strateginen johtaminen on systemaattinen prosessi, jossa johtajat laativat selkeän strategian ja valvovat tehokkaasti, että laadittua strategiaa käytetään organisaation yhteisenä ohjenuorana. Strategia laaditaan ja toteutumista seurataan vuosikellon mukaisesti. Strategian pohjana on vahva dokumentointi ja se, että viestintä toteutetaan hyvin suunnitelmallisesti (Viitala & Jylhä 2019).

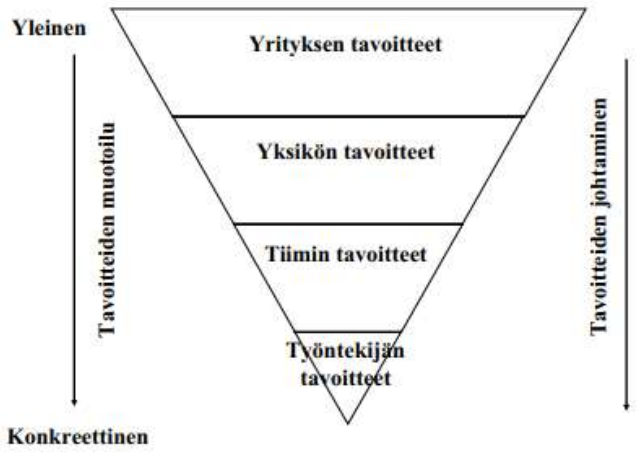
Kilpinen (2022) kirjoittaa ihmisten merkityksestä strategialle. Ihmiset tekevät strategian ja itse strategia ei tee mitään. Ihmiset tekevät toiminnallaan strategian todeksi. Strategian johtamisen voidaan ajatella olevan strategian muuttamista organisaation jäsenten jokapäiväiseksi toiminnaksi ja samalla intohimoksi. Strategian tulee olla kytköksissä henkilöstön jokapäiväisessä toiminnassa. Strategiaa ei jalkauteta, vaan se näin se inhimillistetään. Strategiaa tulee ajatella organisaation henkilöstön kautta inhimillisestä näkökulmasta. Jos strategialla on henkilökohtaista merkitystä niin se tuottaa tunnetta, joka istuttaa strategiset päätökset yhteen jokapäiväisen toiminnan kanssa.

Kamensky (2015) kirjoittaa strategisen johtamisen olevan vanha keksintö. Sen kehityskulku esitellään yksinkertaistettuna kuviossa 2. Kehitysvaiheet alkavat pitkäntähtäimen suunnittelusta joita seuraavat suunnittelulähtöinen strategia, johtamislähtöinen strategia, osaamislähtöinen strategia, vuorovaolutuslähtöinen strategia luetellussa järjestyksessä. Kuvio havainnollisttaa strategiaan osallistuvien henkilöiden määrän kasvun ja ajallisen kehityksen kun kehitysvaiheelta edetään toiselle. Kun osallistujien määrä kasvaa niin kasvaa strategian onnistumisen mahdollisuudet. Samalla arvostus strategiaa kohtaan kasvaa.



Kuvio 2. Strategisen johtamisen kehitysvaiheet (Kamensky 2015).

Kaikilla yrityksillä on eritasoisia tavoitteita. Visio ja strategia ovat ylimmän tason tavoitteita. Alimman tason työntekijöille nämä tavoitteet eivät välttämättä kerro mitään, ne voivat olla jopa utopistisia. Tavoitteet tulee pilkkoa ja johtaa ylimmistä tavoitteista kohti alemman tason tavoitteita. Tavoitteista muodostetaan konkreettisempia ja yksinkertaisempia kun kuljetaan kuvion 3 mukaisesti yrityksen tavoitteista kohti työntekijän tavoitteita (Ukko et. al. 2007).



Kuvio 3. Työntekijän tavoitteiden johtaminen (Ukko et. al. 2007).

Strategian suunnittelun ja toimeenpanon välillä on kuilu. Strategian toteutumisen kannalta kriittisin vaihe on toiminnan suunnittelu sekä toiminnan aloitus. Operatiivinen johto ottaa vastuun strategiasta tässä vaiheessa. He toimivat strategian jalkauttavana voimana ja ryhtyvät eräänlaisiksi muutosagenteiksi organisaation sitoutumisen vahvistamiseksi. Operatiivisen johdonkaan sitoutuminen ei ole automaatio. Heidän on ymmärrettävä myös päämäärät ja tavoitteet, jotka strateginen suunnittelu on synnyttänyt. Mikäli ylin johto ja operatiivinen johto eivät käy syväluotaavaa keskustelua strategian päämääristä ja toteutuksesta vaan pyytävät lyhyen keskustelun pohjalta heti toimintasuunnitelmia, on jalkauttamisen vastuu jäänyt operatiiviselle johdolle puutteellisin evästyksin. Viestimisen tarve ja tahto viestiä ovat sisäsyntyisiä asioita, joita ei Balanced Scorecardilla (BSC) parantaa. BSC:n elementtien ja näkökulmien, kriittisimpien menestystekijöiden, strategisten tavoitteiden sekä mittarien avulla voidaan kuitenkin välittää viestiä ja konkretisoida strategian linjaorganisaatiolle – operatiiviselle johdolle (Malmi et. al. 2006).

Viestintästrategia Viitalan & Jylhän (2019) mukaan luodaan viestinnän tavoitteiden, painopisteiden, keskeisten toimintatapojen ja resurssien määrittämiseksi. Viestintästrategissa tulee huomioida kaikki sidosryhmät, joita viestintä koskee. Viestintästrategia on tukemassa yrityksen liiketoiminnan strategiaa. Strategiassa suunnitellaan myös viestinnän tulosten mittaaminen. Viestintästrategia on parhaimmillaan joustava erilaisissa tilanteissa mutta kuitenkin riittävän ohjaavaa. Viestinnän tulee olla linjassa yrityksen arvojen ja imagon sekä mission sekä liiketoiminnan päämäärien kanssa. Onnistuneen viestinnän merkki on organisaation jäsenten tieto yhteisistä ja tärkeistä asioista. Onnistunut viestintä on myös avointa ja osallistavaa vuoropuhelua sekä ihmisten mutta myös ryhmien ja eri yksiköiden välillä.

Positiivinen sisäinen viestintä on tärkeää motivoitumisen ja sitoutumisen kannalta. Ulkoinen viestintä vaikuttaa myös omaan henkilöstöön ja on muokkaamassa sisäistä yrityskulttuuria ja yrityskuvaa. Negatiivisen sisällön viestiminen on vaikein viestinnän muoto. Esimerkiksi vastoin yleistä oikeustajua vastaan tehdyistä muutoksista viestiminen ovat esimerkki tällaisesta viestintätilanteista. Taitamaton tai riittämätön viestintä negatiivisista aiheista voi aiheuttaa vakavaa mainehaittaa asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden silmissä mutta johtaa myös oman henkilöstön vaihtuvuuteen. Yrityksen sisäinen ilmapiiri leimaa vahvasti viestintään ja vaikuttaa viestinnässä onnistumiseen. Viestintäilmapiirin ollessa avoin, edistää se sitoutumista organisaatioon ja lisää luovuutta. Avoin ilmapiiri vaikuttaa ihmisten tiedonetsinnän halukkuuteen, prosessointiin ja viimekädessä luovaan käyttöön.

Muutostilanteista viestiminen on erittäin tärkeää ja sen onnistuminen korostuu entistä voimakkaammin. Organisaation jäsenten on saatava tarpeeksi oikeaa tietoa sisältäen muutosten sisällöt perusteluineen. Tietoa tulee jakaa oikea-aikaisesti ja totuudenmukaisesti. Muutosviestinnän ollessa niukkaa epävirallinen tieto saa sijaa ja huhut voimistuvat. Tällainen tilanne aiheuttaa organisaation sisällä pelkoa ja lisää vääriä huhuja edelleen. Muutostilanteissa viestiminen on tärkeää olla myös tasaista silloin, vaikkei selvää tiedotettavaa olisikaan. Tasainen viestintä vähentää huhuja ja hillitsee arvailua (Viitala & Jylhä 2019).

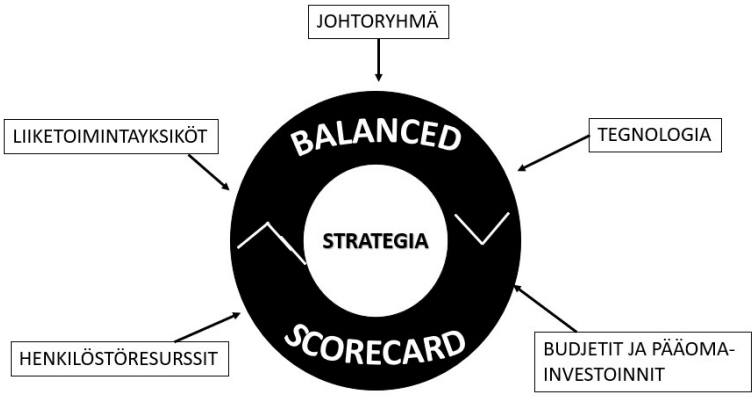
Strategiatyöskentely on se, mistä muutosjohtamisessa tyypillisesti lähdetään liikkeelle. Strategian luonti tyypillisesti onnistuu mutta sen toteuttamisessa on parantamisen varaa. Tyypillisesti strategian viestintä sekä organisaation henkilöstön sitouttaminen epäonnistuvat. Strategian jalkauttamisessa tulisi enemmän kiinnittää huomiota sen välittymiseen organisaation sisällä. Tutkimuksissa on havaittu, että strategia ei valu itsestään ylhäältä alas. On havaittu, että kaikkein tehokkain strategian välittämisen keino ovat erilaiset keskustelut ja keskustelufoorumit organisaation tasojen välillä. Strateginen tieto tai strategiset dokumentit eivät muutu automaattisesti toiminnaksi (Juuti & Virtanen, 2009).

Kaplan & Norton (2002) korostavat, että yrityksen strategia on ja suorituskyky sekä erityisesti suorituskyvyn mittaaminen ovat erittäin vahvasti sidoksissa toisiinsa. Yrityksen strategian toteuttaminen on merkittävämpi tekijä yrityksen kilpailukyvyn kannalta kuin strategia itsessään. Kun strategia implementoidaan päivittäiseen toimintaan, on hyvin tärkeää asettaa operatiiviset tavoitteet. Yksittäinen tärkein tekijä strategian ja suorituskyvyn mittariston kytkeytymisessä toisiinsa on johtoryhmän sitoutuneisuus.

2.1.3 Strategisen jalkauttamisen tekijät

Kaplan ja Norton ovat luoneet Balanced Scorecardin (BSC:n), Suomessa paremmin tunnetun tuloskortin. He pohtivat millaisilla mittareille voitaisiin mitata tulevaisuuden toimintakykyä, koska dynaamisessa toimintaympäristössä ja globaalissa kilpailussa ei pärjää enää nykyään mittaamalla vain taloudellisia lukuja. He löysivät vastauksen ja se on mittaamalla strategiaa. Kaikki tuloskortin mittarit perustuvat yrityksen strategiaan ja visioon. Balanced Scorecardista tuli tällöin strategiajohtamisen väline (Kaplan & Norton 2002).

Vuonna 1998 tehdyn tutkimuksen mukaan itse strategian ominaisuudet eivät ole yhtä tärkeitä kuin yrityksen kyky toteuttaa strategiaa. Hyvin ymmärretty ja laadittu strategia voi olla strategian menestyksen kannalta kaikkien merkityksellisintä. Organisaatioiden rajalliset resurssit tulee kohdistaa oikein sekä koko organisaation tulee työskennellä yhtenäisesti. Resurssien kohdistaminen ja keskittäminen on kuvattu kuvassa yksi (Kaplan & Norton 2002).



Kuva 1. Resurssien kohdistaminen ja keskittäminen strategian mukaisesti (mukaillen Kaplan & Norton 2002).

Saman tutkimuksen mukaan ne yritykset, jotka ottivat BSC:n käyttöön ensimmäisenä, keskittivät ja kohdistivat yhteiseen strategiansa mukaan ensin johtoryhmänsä, liiketoimintayksikkönsä, henkilöstöresurssinsa, taloudelliset resurssinsa ja teknologiansa. Kaplanin ja Nortonin tutkimuksen mukaan menestyneimmissä yrityksissä, joilla on BSC käytössä, toistuu sama kaava. Strateginen kohdistaminen ja keskittäminen tapahtuu kuvan 2 periaatteiden mukaisesti. Tutkimuksen mukaan viisi strategialähtöisen organisaation periaatetta ovat:

- Yritysjohto käynnistää muutosprosessin.
- Strategiasta tehdään jatkuva prosessi.
- Strategiasta tehdään osa jokaisen työntekijän päivittäistä työtä.
- Organisaatio mukautetaan strategiaan.
- Strategia ilmaistaan operatiivisina käsitteinä.

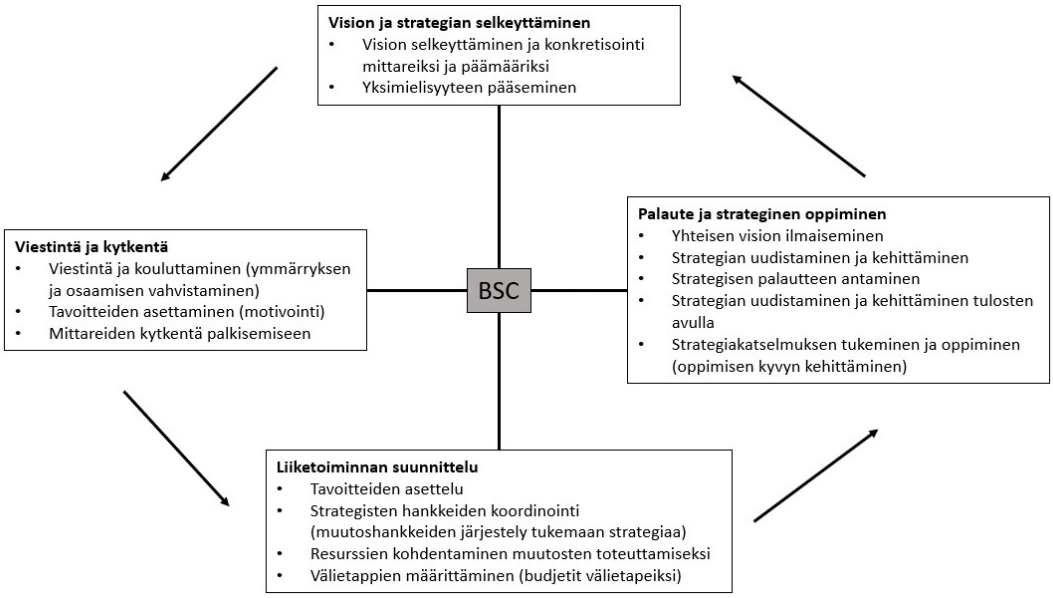
(Kaplan & Norton 2002)

Kuva 2. Strategia lähtöisen organisaation periaatteet (mukaillen Kaplan & Norton 2002).

Strategia on silloin onnistunut, kun yritys käyttää strategiaa ikään kuin karttana, joka ohjaa kaikkia organisaation jäseniä ja heidän toimintaansa samaan yhteisesti valittuun suuntaan. Yrityksen johto vastaa siitä, että yrityksen koko henkilöstö saadaan toimimaan yhteen suuntaan eli ikään kuin strategian taakse. Lopulta strategian toimeen panee kaikki omien tehtäviensä kautta. Strategian onnistuminen ja toteutuminen on kiinni siitä, että miten yhteiseksi ja omakseen koko henkilöstö ja mukana olevat yhteistyökumppanit kokevat strategian. Tällaista sitoutumista yhteiseen strategiaan tukee se, että jos henkilöstö kokee tavoitteet mielekkäiksi ja innostaviksi. Viestinnän merkitys korostuu, kun strategia pyritään juurruttamaan sekä käytännön toimintaa, että organisaation ajatteluun (Viitala & Jylhä 2019).

Strategiaprosessin jalkauttamisen vaihe on ehkä tärkein strategian toteutumisen kannalta. BSC:hen kytkeytyvä johtamisjärjestelmä tukee tavoitteiden jalkauttamista. BSC:tä käytetään perinteisesti suorituskyvyn mittaristona. Sitä voidaan kuitenkin käyttää myös strategisena johtamisjärjestelmänä. Kaplanin ja Nortonin BSC:hen kytkeytyy nelivaiheinen johtamisprosessi. Prosessi on esitelty kuviossa 4. Vaiheet yhdessä ja erikseen auttavat linkittävät pitkän aikavälin strategiset tavoitteet lyhyen aikavälin operatiivisiin toimenpiteisiin. Prosessi on ikään kuin kiertokulku, jossa vaiheet seuraavat toisiaan. Vaiheet ovat:

1. Vision ja strategian selkeyttäminen
2. Viestintä ja kytkennät
3. Liiketoiminnan suunnittelu
4. Palaute ja strateginen oppiminen (Malmi et. al. 2006).



Kuvio 4. Kaplanin & Nortonin mallia mukaillen: Strategian johtamisen neljä prosessia (Malmi et. al. 2006).

Kaplanin & Nortonin (2007) mukaan henkisen pääoman tulee olla yhdensuuntainen strategian toteuttamiseksi. Johtotaso laatii strategian mutta alemmat tasot organisaatiossa toteuttavat sitä. Henkilöstön tulee olla innostunut saavuttamaan strategiset tavoitteet ja heidän tulee ymmärtää strategia, muutoin laadittu strategia epäonnistuu varmasti. Henkisen pääoman yhdensuuntaisuus voidaan saavuttaa, mikäli toteuttavan organisaation osan tavoitteet, koulutus ja kannustimet muokataan yhdensuuntaisiksi yrityksen strategian kanssa.

Jos strategian toteuttaminen on yrityksessä keskiössä, käytetään Balanced Scorecard mittaristoa kolmessa prosessissa. Näiden prosessien avulla kaikki organisaation jäsenet saadaan mukaan toteuttamaan strategiaa. Ensimmäinen prosessi, jossa BSC:tä käytetään ovat viestinnän ja koulutuksen prosessit, joiden avulla työntekijöille kerrotaan strategiasta ja heidät saadaan myös ymmärtämään se. Tehokkaasti toteutettu viestintä lisää ymmärrystä ja tietämystä sekä saa strategian toteuttajat mukaan toimeenpanemaan strategiaa. Toinen prosessi on tiimien ja henkilökohtaisten tavoitteiden asetanta. Tavoitteiden tulee tukea strategiaa ja sen toteumista. Johtajien tulee auttaa tiimejä laatimaan tällaiset tavoitteet. Työntekijöiden tulee myös tietää, miten he voivat vaikuttaa strategian toteutumiseen menestyksekkäästi. Henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat voidaan laatia tukemaan laadittujen tavoitteiden saavuttamista. Kolmas ja viimeinen prosessi on palkitseminen. Palkitsemisen mukanaan tuomat ansiot tasapainotetaan suhteessa tulokseen. Työntekijöiden tulee ymmärtää ja kokea, että he

ansaitsevat, jos yritys menestyy ja vastavuoroisesti ansainta pienenee, kun tulos heikkenee. Palkitsemisjärjestelmä ja kannustinpalkkiot ovat yhteydessä organisaation suorituksiin (Kaplan & Norton 2002).

Strategiaprosessin viimeisessä vaiheessa tulee vastuuttaa strategian toteuttaminen. Tässä vaiheessa johtoryhmä on laatinut jo strategiakartan sekä tuloskortit. Vastuiden määrittely on haastava tehtävä. Tämä tehtävä ei myöskään yleensä automaattisesti kuulu kenenkään tehtäviin. Haastavuudesta huolimatta vastuuttaminen on tärkeää, sillä strategiset teemat ovat vain suunnitelmia ilman vastuutettua johtamista. Strategialle haluttaessa riittävät voimavarat, jatkuvaa näkyvyyttä sekä toimintaa ja jatkuvaa seurantaa, on se vastuutettava. Strategiselle teemalle valitaan yleensä muutama omistaja, jotka ovat johtoryhmä jäseniä. Omistajille nimetään teemaryhmät, jotka vastaavat strategisen teeman siirtämisestä operatiiviseen toimintaan. Teemaryhmien on mahdollista muokata strategisten prosessien korkeamman tason tavoitteet toteuttamiskelpoisiksi ja yksityiskohtaisemmaksi muuttamalla ne omiksi alaprosesseikseen. Tämän avulla voidaan tarkemmin analysoida, mitkä ovat tärkeimmät suoritusta ohjaavat tekijät. Näitä tekijöitä voidaan pitää keskipisteessä strategian jalkauttamiseksi (Kaplan & Norton 2009).

Strategia voidaan toteuttaa menestyksekkäästi, jos organisaatioyksiköt ja henkilöstö kyetään saamaan mukaan strategian mukaiseen toimintaan ja strategian taakse. Työntekijät tulee sopeuttaa strategiaan ja se tapahtuu kolmessa vaiheessa. Henkilöstöä motivoidaan sopeuttamalla heidät strategiaan. Ensimmäiseksi heidät tulee perehdyttää strategiaan. Tämä alkaa heti kun strategia ja teemat ovat luotu ja edellyttää hyvää viestintästrategiaa. Viestintää tulee tehdä jatkuvasti, sillä sitä ei voi tehdä liikaa. Viestintä lisää tietoisuutta ja auttaa luomaan yhteistä kulttuuria, kun tiedetään mihin ollaan menossa ja miten asiakkaille luodaan pitkäaikaista arvoa. Jos työntekijöitä ei johdeta viestimällä eivät he voi he voi seurata johtajaa. Perehdyttämistä viestinnän lisäksi tukee tarvittava koulutus, jolla lisätään henkilöstön tietoisuutta mutta myös osaamista strategian toteuttamiseksi. Toiseksi johtamisella ja viestimisellä luotu sisäinen motivaatio tulee liittää ulkoiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio luodaan henkilökohtaisten tavoitteiden ja kannustimien liittämisellä strategiaan. Tämä tapahtuu henkilökohtaisten tuloskorttien laatimiselle, joissa henkilökohtaiset tavoitteet tukevat yrityksen strategisia tavoitteita. Kolmanneksi henkilöstön sopeuttamista strategiaan vahvistetaan kehittämällä heidän tietämystään, taitojaan ja arvojaan niin, että he pystyvät parhaimpaan suoritukseensa. Tietämys on koulutuksen ja kokemuksen avulla kartutettua

ymmärrystä. Tämä tarkoittaa asiantuntemusta sekä alan osaamista. Taidot ovat kykyä tehdä johdonmukaista ja tehokasta toimintaa omissa tehtävissään. Arvot käsittävät motivaation, käytösmallit ja tavat, joita henkilöstö hyödyntää omassa työssään (Kaplan & Norton 2009).

Kaplan & Norton (2002) painottavat, että strategian voidaan todeta vasta sen jälkeen, kun todellisuudessa on nähty, miten todella kävi. Strategia on emergenttinen eli strategia ei toteudu sellaisena, kun on suunniteltu tai aiottu vaan käytännössä strategia muovautuu koko ajan, kun toiminnassa edetään. Strategia ei synny eksaktin ohjeistuksen avulla, vaan enemmänkin epävirallisen johtamisen kautta käytyjen keskustelujen, erilaisten sisäisten ja ulkoisten vuorovaikutussuhteiden sekä itseorganisoitumisen lopputuloksena.

2.2 Innovaatiojohtaminen

2.2.1 Mitä on innovaatiojohtaminen

Jotta yritykset voivat menestyä kilpailluilla markkinoilla, on uudistumisen kyky yksi ja jopa ainoa tapa menestyä. Kilpailukyvyn ylläpitämiseen ja kasvuun tarvitaan yrityksissä innovaatiotoimintaa. Yrityksissä tarvitaan kykyä sekä luoda innovaatioita mutta myös kehittää niitä ominaisuuksia, joita innovaatioiden luomiseen yritys tarvitsee (Saunila & Ukko 2015).

Saunilan ja Ukon (2015) mukaan yrityksissä tulee olla myös kykyä johtaa innovaatiokyvykkyyttä. Innovaatiokyvykkyyden johtamisessa keskiössä on kyvykkyyden mittaaminen ja arviointi. Yritysten tulee myös kyetä arvioimaan innovaatiokyvykkyyden linkittymistä organisaation taloudellisiin ja strategisiin päämääriin. Innovaatiokyvykkyyden tulee kehittyä siten, että se tukee yrityksen strategisia tavoitteita. Parannusta vaativat yrityksissä eniten ne innovaatiokyvykkyyden osa-alueet, joilla on eniten merkitystä strategisten tavoitteiden kannalta. Innovaatiokyvykkyyttä tulisi mitata sillä mittarit välittävät tietoa johdon päätöksenteon tueksi. Mittaaminen helpottaa myös tavoitteiden asetantaa ja toimenpiteiden suunnittelua.

Innovatiivisuutta ja sen johtamista tulee lähestyä monesta ulottuvuudesta. Useamman ulottuvuuden hallitseminen vahvistaa johtamista ja tukee innovatiivisuuden tavoitteisiin pääsemistä. Johtamisesta voidaan tunnistaa kolme ulottuvuutta. Ensimmäinen on strateginen taso eli visioiden ja strategioiden kautta johtaminen. Toinen on ihmisten johtaminen ja

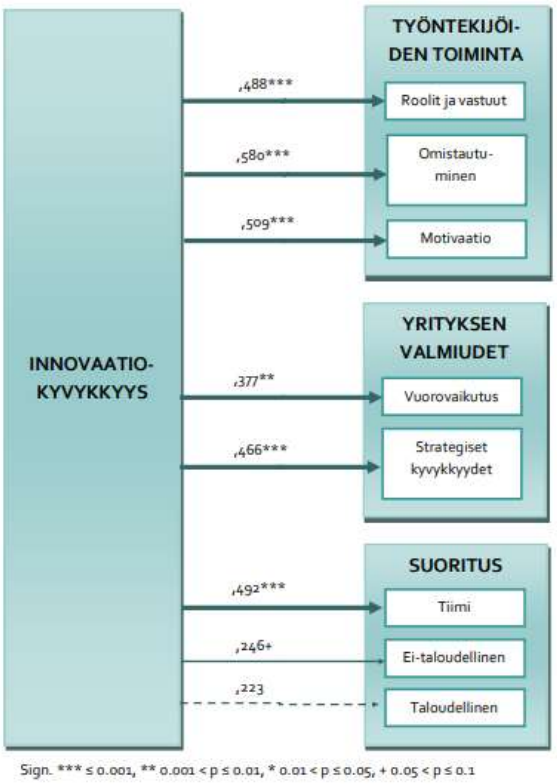
innovatiivisuutta tukevien henkisten edellytysten täyttäminen kuten sopivan organisaatiokulttuurin rakentaminen. Kolmas on asioiden johtaminen eli yrityksen järjestelmistä, prosesseista, teknisistä edellytyksistä sekä käytännöistä tulee rakentaa sellaisia, että ne tukevat innovaatiotoimintaa. Nämä kolme ulottuvuutta on kuvattu avoimen innovaatiokulttuurin keskelle kulmakiviksi kuvassa 3. Kaikkien ulottuvuuksien tulee täydentää toisiaan, jotta yrityksen sekä sen sidosryhmien innovaatiopotentiaali voidaan vapauttaa. Tallaista yritystä voidaan kutsua oivaltavaksi organisaatioksi (Antola & Pohjola 2006).

Kuva 3. Innovatiivisuusjohtamisen kulmakivet (Mukaillen Antola & Pohjola 2006).

Innovaatiokyvykkyyden ja suorituskyvyn yhteys on ilmeinen. Innovaatiokyvykkyyden positiivinen kehitys vaikuttaa yrityksen suorituskyvyn tason nousuun. Innovaatiokyvykkyydellä on merkittävä rooli organisaation valmiuksien ja henkilöstön toiminnan kehittämisessä. Tätä kautta innovaatiokyvykkyys vaikuttaa yrityksen pitkän aikavälin menestymiseen (Saunila & Ukko 2015).

Saunila ja Ukko (2015) esittävät suorituskyvyn osa-alueiden yhteyden innovaatiokyvykkyyteen kuviossa 5. Työntekijöiden toiminta on tässä yhteydessä ymmärrys vastuista, roolista ja työnkuvasta. On tärkeää ymmärtää oman työn vaikutus organisaation tavoitteisiin. Työlle omistautuminen ja työntekijöiden motivaatio vaikuttavat suorituskykyyn ja niihin innovaatiokyvykkyydellä voidaan vaikuttaa. Yrityksen valmiuksia ovat strateginen kyvykkyys ja vuorovaikutus. Strateginen kyvykkyys kuvaa organisaation kykyä tukea strategisia

tavoitteita käytännön työllä. Tällöin toimintojen välisten prosessien ymmärrys on erittäin tärkeää. Vuorovaikutus tarkoittaa osastojen ja ryhmien välisen tiedon jakamisen laatua ja hyödyntämistä sekä yhteistyön toimivuutta. Suoritus jakautuu ei taloudelliseen ja taloudelliseen suoritukseen. Taloudellinen suoritus on kovia arvoja liiketoiminnasta kuten liikevaihdon kasvu tai myyntikatteet. Ei taloudellisia arvoja ovat laatu, sisäisten prosessien tehokkuus tai asiakastyytyväisyys.



Kuvio 5. Innovaatio toiminnan yhteys suorituskykyyn (Saunila & Ukko 2015).

Innovaatiosuorituskykyä voidaan ajatella innovaatioiden onnistuneena implementointina. Se on siis työntekijöiden ideoiden, ulkoisen tiedon ja uusien teknologioiden onnistunutta jalkauttamista sekä toteuttamista. Kuten se on myös yrityksen kykyä uudistaa ja muuttaa sisäistä toimintaa (Saunila & al. 2019).

Saunila (2017) kirjoittaa, että suorituskyky nähdään prosessina yrityksissä ja innovaatiot ovat yritysten suorituskyvyn avainajuri. Jatkuvaa vuorovaikutusta yrityksen toimintojen, inkrementaalisten innovaatioiden, oppimisen ja radikaalien innovaatioiden välillä, joka

yhdistetään toiminnalliseen tehokkuuteen sekä strategiseen joustavuuteen pidetään jatkuvana innovointina. Jatkuva innovointi on tekijä, joka voi johtaa yrityksissä ylivoimaiseen suorituskykyyn. Organisaation suorituskyvyn mittaamisessa tunnistetaan ne osa-alueet, jotka vaativat huomiota ja parantamista. Samaan tapaan yritykset tarvitsevat jatkuvan innovaation toimenpiteitä varmistaakseen, että yrityksen järjestelmät sekä prosessit mahdollistavat aina jatkuvat parantamisen ja innovaation.

Innovaatiotoiminta tulee olla yhdistettynä yleisesti yrityksessä tehtävään tavoitteiden asettamiseen. Innovaatiotoiminnankin osalta tulee asettaa tavoite – mitä yrityksessä halutaan saada aikaiseksi. Ovatko ne uusia tuotteita ja palveluita vai tehokkaampia toimintatapoja ja -malleja. Johdon tulee ohjata innovaatiotoiminta niille alueille, mitkä tukevat liiketoiminnan kehittämistä. Innovaatiotoiminnan tulee tukea muita liiketoiminnallisia tavoitteita. Innovaatiotoiminnan johtamisella varmistetaan, että löydetään tehokkaat keinot synnyttää uusia ideoita ja karsitaan liiketoiminnallisten tavoitteiden näkökulmista parhaat ideat jatkokehittelyyn, kehittämistyön mahdollistaminen ja kaupallistaminen tai jalkauttaminen. Esimiesten tehtävänä on varmistaa, että henkilöstöllä on riittävät kyvyt hyödyntää innovaatiotoimintaan soveltuvien työkaluja ja menetelmiä. Lisäksi heidän tulee varmistaa henkilöstön riittävä motivaatio hyödyntää näitä työkaluja ja menetelmiä (Mäntyneva 2012, s. 30–31).

2.2.2 Mitkä ovat edellytykset innovaatiojohtamiselle

Innovatiivisuuden johtamisesta voidaan löytää yksinkertaisi perusedellytyksiä onnistumiselle. Jotta päämääriin on mahdollista päästä, on löydettävä yhteinen suunta eli yhteiset tavoitteet ja päämäärät. Menestyäkseen yritys tarvitsee myös heitä, jotka uskaltavat rohkeasti kyseenalaistaa konsensusajattelua. Innovatiivisuuden johtamisessa tasapainnoillaan ihmisten hyvinvoinnin, uudistamisen sekä tuottavuusvaatimusten välillä. Johtajien on arvostettava myös pienempiä askelia samalla kun he tavoittelevat merkittävämpiä läpimurtoja uudistumisen kautta. Ihmisiä on kyettävä johtamaan ihmisinä. Heitä ei voi johtaa pelkkinä yrityksen resursseina. Innovaatiotoiminnassa motivaationa henkilöstölle toimii vahva luottamus, oikeudenmukaisuus ja tietämys omasta roolista kokonaisuuden osana. Johdon on luotava kulttuuri, joka sallii epäonnistumiset ja oppii niistä. Samalla kulttuuri rohkaisee kokeiluun ja riskinottoon (Antola & Pohjola 2006).

Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan liiketoiminnassa on kyettävä jatkuvasti parantamiseen mutta myös sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin. Joudutaan muuttamaan rakenteita, toimintatapoja ja prosesseja, keksimään ratkaisuja muuttuviin ongelmiin. Syitä voi olla esimerkiksi uusien teknologioiden kehittyminen ja uudet innovaatiot, liiketoimintojen käynnistäminen, yhdistäminen, jakaminen tai lakkauttaminen ja asiakkaiden muuttuneet vaatimukset sekä tarpeet.

Muutoskyvykkyyttä rajoittava tekijä yrityksissä on yleensä ihmiset. He ovat muutoksen ajurina suurin voima mutta samalla he voivat olla muutosten esteenä. Voidaan puhua muutosvastarinnasta, jos organisaation jäsenet rajoittavat muutoksia tai niiden suunnittelua. Muutos vastarinnan takana voi olla useita tekijöitä. Seuraavat tekijät ovat yleisimpiä muutosvastarinnalle:

- luottamuksen puute aloitteen tekijää kohtaan
- tiedon puute
- epäuskoinen asenne muutoksen hyödyllisyyttä tai onnistumista kohtaan
- turvattomuus ja pelko ennen muutoksen varsinaista lopputulosta
- pelko oman aseman horjumisesta
- oppimisen tai muutoksen eteen ponnistelun haluttomuus
- usko nykytilaan.

(Viitala & Jylhä 2019)

Antola & Pohjola (2006) kirjoittavat, että innovaatiokäytäntöjä selvittäneen kyselyn mukaan puutteellinen suunnittelu on merkittävin syy epäonnistumisille innovaatiohankkeissa teknisillä aloilla. Seuraavaksi merkittävimpiä syitä epäonnistumisille olivat liian tiukka aikataulu, puutteelliset resurssit ja epärealistiset tai epäselvät tavoitteet. Kolmannen suuren ryhmän epäonnistumisille muodostivat tiedonkulun puutteet, henkilöstön sitoutumattomuus ja asenteet. Lisäksi muita merkittäviä syitä kyselyn mukaan olivat viestinnän ongelmat, henkilökemiat, harhaanjohtavat markkinatutkimukset ja puutteet projektiosaamisessa.

Yrityksissä toisiaan täydentävien ketjujen on mahdollista viedä ideat käytännössä toimiviksi innovaatioiksi. Luovat yksilöt yksinään eivät tee yrityksessä innovatiivista. Luovuuden vieminen käytäntöön vaati luovuuden lisäksi muutakin. Innovaatiotoiminnassa lopuksi on kyse organisaation johtamistaidoista. Johtajien on osattava rakentaa organisaatiostaan joukko, joka tukee mutta myös haastaa toinen toisiaan. Joukon on toimittava tiiviisti yhteen hitsattuina. Johtajan on kyettävä luomaan jokaiseen organisaation jäseneen usko, siitä että tätä me haluamme. Innovatiivisuudesta suurin osa on ideoiden myymistä, ajatusten markkinointia ja

vaikuttamista. Johtajilla on oltava vuorovaikutustaitoja ja tilanneherkkyyttä sekä kykyä havaita innovaattorit (Antola & Pohjola 2006).

Aktivoiva innovaatiotoiminta syntyy yrityksissä kannustuksesta. Innovaatiotavoitteiden saavuttamisessa keskeistä on henkilöstön motivaatio. Motivaation taustalla innovaatiotoiminnassa voidaan nähdä olevan neljä ulottuvuutta. Ensimmäiseksi tulee olla yhteinen näkemys ja suunta, minne ollaan menossa ja mitä halutaan saada aikaan. Toiseksi henkilöstöllä tulee olla aito innostus innovatiiviseen toimintaan. Kolmanneksi organisaatiossa tulee jakaa tunnustuksia tehdystä työstä ja saavutuksista. Tunnustus voi olla julkinen tunnustus johdon puolesta tai esimerkiksi yleneminen organisaatiossa. Viimeinen ulottuvuus on taloudelliset kannustimet. On hyvä huomata, että taloudellisten kannustimien tulee olla oikeudenmukaisia ja tehokkainta motivoimiseksi on jakaa taloudellinen tunnustus useamman organisaation jäsenen kanssa. Tunnustukset voivat toimia tehokkaampina motivaattoreina kuin taloudelliset kannustimet (Mäntyneva 2012, s. 84–87).

Innovaatiotoiminnassa onnistumista tukee palkitseminen ja muut kannustinjärjestelmät. Hyvä palkitsemisen muoto on julkinen kehuminen ja kahdenkeskeinen hyvä palaute, rohkaiseminen kokeiluun ja uramahdollisuudet. Henkilöstön on koettava tekeminen merkitykselliseksi. Heidän on koettava tekeminen oikeudenmukaiseksi ja päästävä jakamaan onnistumisen kokemukset. Asiantuntijatyössä parhaan palkinnon saa siitä, kun saa tehdä asioita mihin uskoo (Antola & Pohjola 2006).

Innovaatiotoimintaa ja sen tuloksia tulee mitata johdonmukaisesti. Näin tekevät monet edistyksellisimmistä yrityksistä. Mittarit voivat olla laadullisia mutta myös määrällisiä vaikka innovaatiotoiminta ei ole perinteistä tuotannollista toimintaa. Mittareina voivat olla esimerkiksi erilaiset mittarit henkilöstön suhtautumisesta innovaatiotoimintaan tai millainen innovaatiokulttuuri organisaation sisällä vallitsee. Mittarit voivat olla myös taloudellisia kuten mikä on innovaatiotoimintaan sijoitetun pääoman tuotto tai paljonko on uusien tuotteiden osuus kokonaisliikevaihdosta. Innovaatiotoimintaa kannattaa mitata, sillä mittaustuloksia voidaan hyödyntää tehokkuuden lisäämisessä sekä innovaatiojohtamisen vaikuttavuuden lisäämisessä (Mäntyneva 2012, s. 31–32).

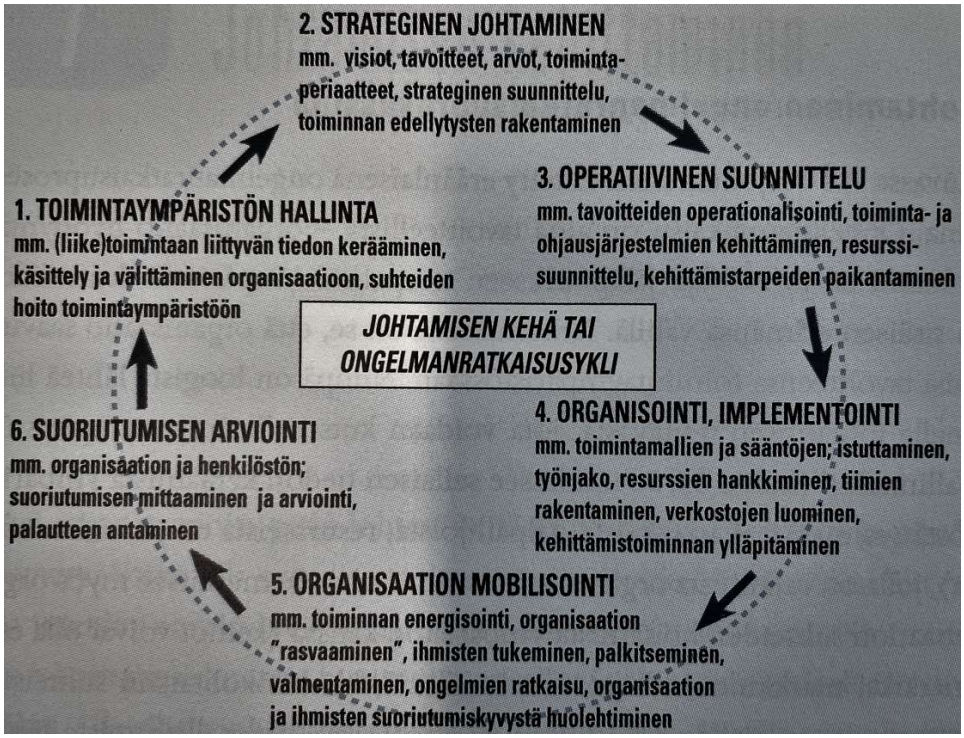
2.2.3 Innovaatioiden implementoinnin tekijät

Innovatiivisuus on yrityksissä pelkästään jo hengissä pysymisen perusedellytys mutta se on myös edellytys menestymiselle. Innovatiivisuutta tarvitaan uusien tuotteiden ja palveluiden tuottamiseksi mutta myös asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi aiempaa paremmalla panos-tuottosuhteella. Asiakkaille siis tulee tuottaa arvoa aiempaa tehokkaammin eli tuottavuutta tulee kehittää. Yritysten prosesseihin tulee tehdä innovatiivisia muutoksia ja siksi yrityksissä tarvitaan innovaatiojohtamista. Innovaatiojohtaminen tukee yritystä pärjäämään nyt sekä tulevaisuudessa. (Viitala & Jylhä 2019).

Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan innovaatiojohtamisen keskeinen elementti on muutosjohtaminen. Innovaatioiden jalkauttaminen on mahdollista tehokkaan muutosjohtamisen keinoin. Yritysten on sopeuduttava nopeasti muuttuviin liiketoimintaympäristöihin ja niillä on oltava kyky uudistua. On kyettävä keksimään uusia ratkaisuja liiketoimintaan, kehittämään omia prosessejaan, muuttamaan rakenteita ja toimintatapoja. Syynä liiketoiminnan muutosvaateilla voivat olla esimerkiksi tuote- tai prosessi-innovaatiot. Tavoiteltava muutos liiketoiminnassa tai organisaatiossa saavutetaan johtamisella ja tätä on muutosjohtaminen

Innovaatiot voivat kohdentua yrityksen liiketoimintamalleihin tai prosesseihin uusien tuotteiden tai palveluiden sijaan. Tällöin innovaation kehittämisen jälkeinen diffuusio päivittäiseen toimintaan korostuu. Eli miten käytännössä innovaatio jalkautetaan osaksi toimintaa. Näissä tilanteissa muutosjohtamisen merkitys kasvaa. Miten opitaan pois vanhoista tavoista toimia ja omaksutaan esimerkiksi uudistunut tuotantotapa. Organisaation sitouttaminen on tällöin tarpeen. Kaikki ne henkilöt tulee sitouttaa, ketä muutos koskee (Mäntyneva 2012, s. 112–114).

Honkanen (2006) kuvaa johtamista ongelmanratkaisuprosessina. Ongelmanratkaisuprosessi tai johtamisen kehä on esitetty kuvassa 4. Ongelmanratkaisuprosessi soveltuu kaikkiin johtamisen tilanteisiin eli myös muutostilanteiden johtamiseen.



Kuva 4. Johtamisen kehä (Honkanen, 2006)

Tämän tutkimuksen ja tutkimusongelman kannalta on oleellista syventyä johtamisen kehän kohtiin neljä, viisi ja kuusi. Kun yritys hallitsee toimintaympäristönsä, hallitsee strategisen johtamisen ja on tehnyt operatiiviset suunnitelma, alkaa Honkasen (2006) mukaan organisointi ja implementointi. Tehdyt suunnitelma implementoidaan eli jalkautetaan suunnitelmien istuttamiseksi organisaation päivittäiseen toimintaan (kohta 4). Organisaation jäsenille jaetaan työtehtävät ja rakennetaan tiimit tarpeen mukaan. Tässä vaiheessa organisaation resurssit tulee tarkastella ja mahdollisesti lisätä esimerkiksi työntekijöiden määrä muutoksen läpiviemiseksi. Usein jalkauttaminen vaatii erilaisten kehityshankkeiden käynnistämistä työmenetelmien ja työkalujen parantamiseksi. Tätä johtamistyötä tekee organisaatioissa yleensä keskijohto.

Pelkkä organisointi ei välttämättä riitä vaan organisaatio on tarpeen saada toimimaan annettujen ohjeiden mukaan. Tämä vaihe johtamisen kehässä on organisaation mobilisointi (kohta 5). Organisaation toimintaa tulee ehkä energisoida tai rasvata. Kyse voi olla myös henkilöstön motivoinnista ja palkitsemisesta tai vaikka valmentamisesta ja tukemisesta. Johdon tulee mahdollisesti myös raivata toiminnan esteitä ja ratkaista ongelmia. Organisaation mobilisiointi on perinteistä ihmisten johtamista (leadership). Lopulta organisaation tulee suoriutua

ja suoritusta arvioida (kohta 6). Tulee olla suorituskyvyn mittaristo ja valita sieltä vielä oikea tieto palautteeksi. Oikean tiedon perusteella toimintaa voidaan kehittää, korjata ja säätää. Suoritusten arvioinnin jälkeen kehä alkaa alusta, kun toimintaympäristöä ja kehitettyä strategiaa arvioidaan suhteessa saavutettuihin tuloksiin (Honkanen, 2006).

Muutokset yrityksissä ovat aina oppimisprosesseja. Muutokset voivat yrityksissä olla projektiluotoisia ja eriytyneitä tai ne voivat olla kokonaisvaltaisia ja koskea koko yrityksen toimintaa. Muutosjohtamisen vaiheet muutoksen laajuudesta riippumatta ovat:

1. Perustan luominen
2. Käynnistystoimet
3. Hallittu eteneminen
4. Vakiinnuttaminen

(Mattila, 2007)

Mattila (2007) kirjoittaa myös, että John Kotterin on esitellyt ehkä maailman tunnetuimman version johtajan avaintehtävistä muutoksessa:

1. Luo kiireellisyyden tuntu
2. Kokoa ohjaava ryhmä
3. Kehitä muutosvisio ja -strategia.
4. Viesti luodaksesi ymmärtämistä ja sitoutumista
5. Kannusta toisia toimimaan
6. Synnytä nopeita tuloksia
7. Älä luovuta
8. Synnytä uusi kulttuuri

Honkanen (2006) jakaa muutosprosessit vaiheet seitsemään ja puhuu muutosten ja innovaatioiden jalkauttamisesta suunnitelmien toteuttamisena vaiheena kuusi. Suunnitelmien toteuttamisen onnistuminen riippuu neljästä tekijästä, joita ovat: muutokseen sitoutuminen, johtajuus muutoksessa, kyvykkyydestä toteuttaa muutos sekä siitä, miten muutostoiminta on organisoitu. Sitoutumisen aste ratkaisee, sillä siinä on kyse siitä, miten sitoutuneita

organisaation jäsenet todella ovat. Sitoutuneisuutta voi parantaa osallistamalla organisaatio muutosten määrittelyyn, suunnitteluun ja toteutukseen. Johtajuudella ja johdon sitoutumisasteella on suuri merkitys. Miten sitoutunutta johto muutoksen on, miten johto osallistuu muutostyöhön ja miten johtaminen tukee muutostoimintaa. Nämä asiat ovat ratkaisemassa osaltaan muutosten onnistunutta läpivientiä. Muutosjohtamisessa kyse on asioiden johtamisesta ja hallinnoimisesta mutta erityisesti myös siitä, miten ihmisiä johdetaan muutossa (leadership). Hänen mukaansa myös ihmisten kyvykkyydellä toteuttaa muutos on suuri merkitys onnistumisen kannalta. Ihmisten kyvykkyys on osaamista ja taitoa toteuttaa muutos. Kyvykkyys rakentuu tarvittavista tiedoista toteuttaa muutos, harjoittelusta toteuttaa muutos oikein sekä halusta toteuttaa muutos ja mahdollisuudesta käsitellä tunteita muutoksen aikana (tunnepuoli).

Muutostyön organisoinnilla on myös merkitys onnistumisessa. Miten muutoksen toteuttaminen ja jalkauttaminen on suunniteltu, projektoitu, johdettu, koordinoitu ja miten vastuu on muutosprosessissa jaettu. Myös mahdollisten konfliktien käsittelystä, tiimityön sujuvuudesta ja tiedonkulusta tulee huolehtia. Riittävien resurssien määrittely on myös organisointi mielessä tärkeää (Honkanen, 2006).

Muutoksen ollessa suuri ja strategisesti tärkeä, vaatii se usein aktiivista operatiivista johtamista. Mikäli muutos on organisaatiossa laaja ja radikaali, ei voida luottaa organisaation itseohjautuvuuteen. Tällöin pelkän muutoksen syiden perustelu ja tavoitteiden asetanta eivät ole riittäviä johtamisen keinoja. On otettava muut johtamisen keinot keskiöön, kuten esimerkillä näyttäminen ja suunnan sekä vision ja strategian kirkastaminen. Usein on suositeltavaa integroida muutos suoraan yrityksen johtamisjärjestelmän kanssa (Mattila, 2007 s. 204–206).

Viitala & Jylhä (2019) korostavat johdon ja esimiesten roolia on muutostilanteissa. Henkilöstö ei saa olla epätietoinen tai hämmentynyt. Organisaation suorituskyky ja toiminnan laatu saattaa muutoin muutostilanteissa heiketä. Muutostilanteissa johtajien ja esimiesten tehtävänä on selkiyttää tilannetta ja kirkastavat toiminnan periaatteita sekä asetettuja tavoitteita. Heidän tehtävänään on luoda suuntaa sekavalta tuntuviin muutostilanteisiin. Viestinnän tehostaminen ja avoin viestintä vähentävät epävarmuutta. Valmentava ote, tasapuolinen ja oikeudenmukainen henkilöstön kohtelu ja luottamuksen rakentaminen auttavat epävarmoissa hetkissä muutosten aikana. Esimiesten antama tuki korostuu epävarmoissa muutostilanteissa.

Ylimmänjohdon rooli muutoksissa on helposti ylikorostunut. Todellisuudessa muutosten läpivieminen on keskijohdon ja esimiesten vastuulla ja läpiviennin onnistuminen on pitkälle riippuvainen heidän panoksestaan. Keskijohdon osaamisen varmistaminen sekä heidän sitouttamisensa tulee tehdä hyvissä ajoin. Osallistamalla keskijohtoa mukaan muutokseen ja antamalla hyvä informaatio ennakkoon voidaan vahvistaa muutosten läpiviemistä (Mattila, 2007).

Muutosjohtaminen ja muutosten jalkauttaminen on Juudin ja Virtasen (2009) mukaan myös henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tarkasteltuna muutosjohtaminen on kouluttamista sekä perehdyttämistä. Organisaation osaamiseen tulee satsata resursseja muutoksien jalkauttamiseksi ja onnistumiseksi. Riittävä koulutus takaa taidot omaksua muutos ja sen vaikutukset. Pelkät taidot eivät kuitenkaan takaa muutosten onnistumista vaan organisaatiossa tulee olla riittävästi tahtoa viedä muutos läpi. Muutokset vaativat myös uudet säännöt ja ohjeet organisaation hallitsemiseksi. Ne luovat puitteet, joiden kautta voidaan tarkastella organisaation onnistumisia ja organisoida asioita uudelleen. Muutokset vaativat johtamisen usein johtamisen muutosta ja kehittymistä. Nykypäivänä menestyvä johtaja on perinteinen rationaalinen johtaja, joka osaa sopivasti yhdistää taiteilijamaista luovuutta sadakseen aikaan innostumista organisaatiossa.

Organisaatiossa muutoksia seuraa aina helposti uudet muutokset. Ihmiset ovat tutkimusten mukaan nykyään oppineetkin luomaan itselleen muurin tai mekanismin, jonka avulla he vain työskentelevät muutoksista välittämättä. Ihmiset ovat jopa oppineet katsomaan muutoksissa johdon puheiden valtapelin taakse. Tällaiset hiljaisesti vastustavat henkilöt organisaatioissa heikentävät organisaation toimintaa. He voivat myös menettää uskonsa johtoon, organisaatioon ja jopa omaan ammattiarvoon. He voivat pahimmillaan muuttua kyyniseksi ja palaa loppuun (Juuti & Virtanen, 2009).

Muutosjohtaminen on haastavaa. Muutokset tulee toteuttaa niin ettei henkilöstön työhyvinvointi kärsi ja niin, että henkilöstön innostusta pystytään pitämään yllä. Hämmennys ja epäselvät tilanteet heikentävät koko yrityksen suorituskykyä ja toiminnan laatua (Viitala & Jylhä 2019 s. 282).

Organisaatioissa muutosten haasteina saattaa olla ihmiset ja heidän ajatuksensa. Toimintaa ei välttämättä haluta tehostaa, jotta työ säilyy. Ihmiset eivät luota johtajiensa analyyseihin vaan luottavat omiin kokemuksiinsa enemmän. Useissa empiirisissä tutkimuksissa on myös

osoitettu, että johto kokee oman organisaation asiat paljon myönteisimpinä kuin heidän alaisensa. Tällaiset asiat ovat omiaan haastamaan muutosta eivätkä saa aikaan johdon ja muun organisaation yhteisymmärrystä (Juuti & Virtanen, 2009).

Muutosjohtamisessa keskijohdon ja lähiesimiesten merkitys on suuri. Heidän rooliaan muutosten läpiviemisessä on hankala Mattilan (2007) mukaan korostaa liikaa. Esimiesten tavoitettavuus ja läsnäolo on yksi merkittävä henkilöstön odotus, joka korostuu muutosten läpiviemisessä. Muutosjohtamisessa tarvitaan tavallisia management- johtamisen taitoja, jotka tuovat vakautta organisaatioon muutoksen hetkellä. Näitä johtamisen taitoja ovat muun muassa suunnittelu, työnjako, tehtävien ja aikataulujen asettaminen, seuranta ja raportointi. Muutoksessa tarvitaan kuitenkin myös leardership- johtamista, jota on mission ja vision kirkastaminen, tavoitteiden muotoilu, viestintä, valmentava ja ohjaava johtaminen sekä sitouttaminen ja motivointi.

Älykäs johtaminen on johtamisen uudistunut innovaatio, jossa huomioidaan vaatimukset jatkuvasta uudistumisesta sekä tuetaan luovuutta sekä innovatiivisuutta. Älykkäällä johtamisella voidaan vastata innovatiivisesti uusiin tämän päivän johtamisen haasteisiin. Älykkään johtamisen kulmakiviä ovat: tasapainoinen johtaminen, kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, kollektiivinen johtajuus sekä monitasoinen johtaminen. Tasapainoinen johtaminen kostuu panostuksesta sekä tehokkuuteen mutta erityisesti myös uudistumiseen, organisaation hyvinvointiin ja luovuuteen. Älykkäässä johtamisessa ihminen nähdään ajattelevana, tuntevana, tekevänä ja merkityksellisen. Ihminen on luova eikä kone ja tätä on kokonaisvaltainen ihmiskäsitys. Ihmistä ei voi käskeä luovuuteen. Johtaminen on tehtävä yhdessä. Älykkäässä johtamisessa innostu, innosta ja innovoi ovat luovan johtamisen periaatteena. Älykkäässä johtamisessa johdetaan itseään, yksilöitä ja tiimejä. Siinä myös johdetaan virtuaalisesti, johdetaan verkostoja ja monimuotoisuutta. Johtamista tulee tarkastella monitasoisesti ja tätä on älykkään johtamisen monitasoisuus (Sydänmaalakka, P. 2009).

Sydänmaalakka (2009) kirjoittaa myös, että älykkäällä johtamisella voidaan luoda edellytykset innovatiivisuuden ja luovuuden kukoistamiselle sekä jatkuvalle uudistumiselle. Jatkuvasta uudistumisesta on tehtävissä positiivinen kierre. Kierre alkaa, kun ajalliset resurssit mahdollistavat ihmettelyn ja innostumisen. Tämä innostuneisuus ja ihmettely kanavoidaan innovatiivisuudeksi, on mahdollisuudet jatkuvaan uudistumiseen.

Toisiaan seuraavat menestyvät muutokset ja onnistuneet tulokset synnyttävät hyvän kierteen yrityksen sisälle. Kun henkilöstöllä on aito usko onnistumisen mahdollisuuksiin, syntyy tuloksia omalla painollaan. Usko onnistumiseen synnyttää intoa ja ylimääräistä halua ponnistella. Tämä lisää hyvän kierteen mahdollisuutta. Hyvää kierrettä voi vahvistaa hyvällä johtamisella ja viestinnällä. Saavutettujen tulosten nopea viestintä ja tulosten julkistaminen auttavat organisaatiota tunnistamaan myönteiset signaalit ja menestyksen. Tämä lisää yrittelijäisyyttä ja itseluottamusta lisää muutosprosesseissa mutta myös perustehtävissä (Mattila, 2007, s. 230–231).

Jatkuvan uudistumisen voidaan nähdä olevan uusi muoto muutosjohtamisesta. Muutoksia ei jalkauteta ylhäältä alas vaan ne tehdään yhdessä. Kun yksilöt kokevat tarpeen muuttaa asioita ja uudistua niin voidaan todella uudistua. Jatkuva uudistuminen perustuu organisaation innovatiivisuuteen sekä luovuuteen. Tätä on oikealla johtamisella vaalittava sekä systemaattisesti kehitettävä organisaatioissa. Jokaisen organisaation jäsenen on sisäistettävä jatkuva uudistuminen yhtenä tärkeimmistä arvoista (Sydänmaalakka, P. 2009).

Sydänmaalakka (2009) kuvaa myös, että johtamisella on mahdollista luoda organisaation sisälle pyörre, jossa missio ja arvot jalostetaan visioksi ja yrityksen strategiaksi. Strategia jalostetaan tavoitteiksi, josta edelleen johdetaan yksiköiden, tiimien ja yksilöiden tavoitteet. Näitä tavoitteita vasten tulee jatkuvasti tarkastella yrityksen visiota ja strategiaa. Pyörre voi näin olla jatkuvassa liikkeessä ja yrityksen uudistumisen kyvyt hyvänä.

Muutosprosessit epäonnistuvat organisaatioissa verrattain usein. Muutoksen läpiviemisen epäonnistuminen saattaa johtua monesta syystä. Kotter on listannut tekijät, jotka johtavat tyypillisesti muutosprosessien epäonnistumiseen. Näitä tekijöitä ovat:

1. Sallitaan liikaa tekosyitä viivyttelyä eli epäonnistutaan muutoksen kiireellisyyden viestimisessä
2. Epäonnistutaan riittävän vahvan johdon tuen hankkimisessa
3. Aliarvioidaan vision voima ja merkitys
4. Viestitään visiosta liian vähän
5. Annetaan erilaisten haittatekijöiden peittää alleen uusi visio
6. Epäonnistutaan lyhyen aikavälin voittojen luomisessa

7. Julistetaan voitto ennen aikojaan
8. Ei vaivauduta ankkuroimaan muutosta tiiviisti yrityskulttuuriin

(Mattila, 2007)

Muutoksen johtamisen perustana on onnistunut ihmisten johtaminen. Useiden empiiristen tutkimusten perusteella voidaan sanoa, ettei organisaatiomuutos synny loogisten analyysien tai raporttien seurauksena. Ihmiset eivät muuta toimintaansa, vaikka johto esittäisi analyyseja käyttäytymisen muuttamisen tarpeesta. Sen sijaan ihmiset pitävät helposti tällaisia analyyseja virheellisinä tai käytännön työstä etääntyneinä. Ihmisten käytöksestä johtuen on käytännössä mahdotonta luoda menestysreseptiä onnistuneen muutoksen toteuttamiseen. Kaiken muutoksen keskiössä ovat organisaation johtamis- ja organisaatiokulttuurista sekä näiden kehittämisen dynamiikasta (Juuti & Virtanen, 2009).

3 Tutkimuksen toteutus: Tapaus YIT

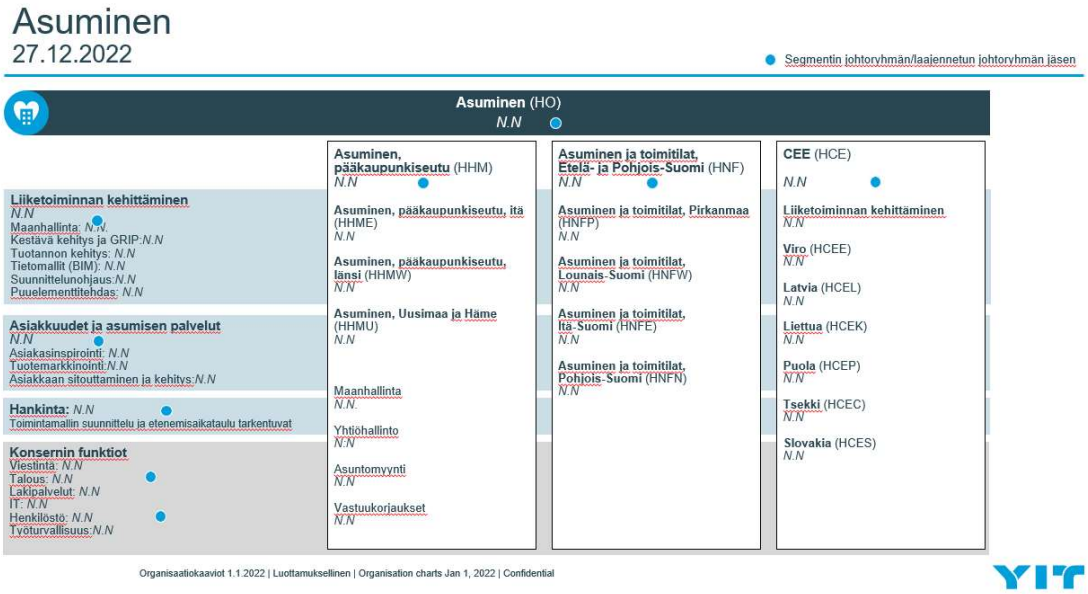
3.1 Tutkimuksen lähtökohta ja kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohteena on Suomalainen suuri rakennusalan pörssiyritys. Yrityksellä on rakennusliiketoimintaa seuraavissa maissa: Suomi, Ruotsi, Viro, Latvia, Liettua, Puola, Tšekki ja Slovakia. Liiketoiminta jakautuu neljään palveluun, joita ovat asuntorakentaminen, toimitilojen rakentaminen, infrarakentaminen ja kiinteistökehitys.

Case-yrityksessä on pilotoitu tahtituotannon tuotantomallia asuntorakentamisessa vuonna 2017. Tahtituotanto toimii sekä case-yrityksessä mutta myös laajemmin alalla varsinaisen tuotantovaiheen lyhentämisen toimintamallina. Pilotti oli onnistunut ja pilotointia jatkettiin useamman kohteen osalta vuonna 2018. Myöhemmin hyvien kokemusten ja onnistuneiden pilottien seurauksena tahtituotannon malli päätettiin ottaa laajemmin käyttöön. Päätös mallin laajentamisesta kirjattiin vuosisuunnitelmiin 2018. Aluksi tavoite oli auki kirjattuna vuosisuunnitelmissa mutta sitä ei suoraan mitattu. Myöhemmin vuonna 2019 läpimenoaikoihin suunniteltiin mittarit ja systemaattisempi seuranta aloitettiin. Strategiakaudelle 2019–2021 yrityksessä strategiseksi tavoitteeksi asetettiin rakentamisajan ja hankkeiden selkeästi lyhyemmät läpimenoajat. Tuottavuuden parantaminen ja läpimenoaikojen lyhentäminen oli strategisen Performance -kehitysohjelman tavoitteissa. Strategiakaudelle 2022–2025 tavoitteeksi asuntotuotannolle asetettiin -20 % projektien läpimenoajoista, -5 % vuosittain strategiakauden ajan. Tahtituotannon hankkeita on ollut jo vuosia enemmän pilottimaisessa käytössä kuin laajasti koko tuotannossa. Tahtituotannon jalkauttaminen laajempaan käyttöön on epäonnistunut. Tuotantomallin skaalaaminen asuntohankkeissa tavoitteiden mukaisesti on jäänyt alkutekijöihin. Aikataulullinen kehitys yhtiössä on ollut huonoa ja sovittuja strategisia tavoitteita ei ole läpimenoaikojen kohdalla saavutettu.

Tämän tutkimuksen Case-organisaatio sijoittuu asuntorakentamisen palveluun ja tarkemmin asumisen liiketoimintasegmenttiin. Asumisen segmentti tuottaa asuntorakentamisen palveluita kaikissa muissa toimintamassa lukuun ottamatta Ruotsia. Asumisen segmentti ydinpalveluna tuotetaan toimivia ja kestäviä koteja sekä elinympäristöjä. Yritys on asuntoliiketoiminnallaan markkinajohtaja Suomessa ja yksi päätoimijoista itäisessä Keski-Euroopassa (YIT 2022).

Tarkemmin tutkimuksen kohdeorganisaatio on asumisen segmentissä toimiva Asuminen pääkaupunkiseutu (HHM) divisioona. Divisioona sijoittuminen asumisen segmentin on esittely kuvassa 5. Divisioonassa työskennellään kolmessa yksikössä, joita ovat Asuminen, pääkaupunkiseutu, itä (HHME), Asuminen pääkaupunkiseutu, länsi (HHMW) ja Asuminen, Uusimaa ja Häme (HHMU).



Kuva 5. Yrityksen Asumisen segmentin organisaatiokaavio.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää niitä tekijöitä, jotka ovat johtaneet strategisten tavoitteiden sekä uuden toimintamallin epäonnistuneeseen jalkauttamiseen. Miksi yhtiön hankkeiden kokonaisläpimenoajat eivät ole lyhentyneet ja miksi yhtiössä ei ole toimittu tavoitteidemme mukaisesti. Lisäksi työssä on tarkoitus tutkija millä strategisilla ja johtamisen toimenpiteillä sekä työkaluilla saisimme kokonaisläpimenoajat lyhentymään. Työssä keskitytään niihin strategiajohtamisen ja innovaatiojohtamisen toimenpiteisiin, mitä yhtiössä tarvitaan jatkossa kokonaisläpimenoaikojen lyhentämiseen.

Tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ole tehostaa työmaiden aikatauluttamista tai suoranaisesti tehostaa rakennustyömaiden suorituskykyä. Tutkimuksen kannalta on myös oleellista ymmärtää suorituskyvyn merkitys rakennusliiketoimintaan sekä läpimenoaikojen vaikutus liiketoiminnan kilpailukykyyn. Tahtituotannon tavoitteena on poistaa hukkaa eli tuottamattomia toimintoja tai työtä rakennusprojekteissa. Tahtituotannolla tavoitellaan ja läpimenoaikojen lyhentymistä, tuottavuuden sekä suorituskyvyn paranemista Strategisena

tavoitteena läpimenoaikojen lyhentyminen on merkittävä. Kun strategiset tavoitteet ja tahtituotanto innovaationa saadaan jalkautettua organisaatioon päivittäiseen liiketoimintaa laajemmin, parantuu liiketoiminnan suorituskyky sekä yrityksen kilpailukyky näiden seurauksena.

3.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus on Case-tutkimus, sillä tutkimusongelma vaatii syvällistä ja kokonaisvaltaista näkemys tutkimusongelmaan. Case-tutkimuksessa voidaan hyödyntää sekä kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Strategisen johtamisen ja innovaatio johtamisen nykytilaa suorituskyvyn näkökulmasta haluttiin selvittää kvantitatiivisella kyselylomakkeella. Toiseksi tarkempia syitä strategisten tavoitteiden ja innovaatioiden jalkauttamisen epäonnistumiseen haluttiin selvittää kvalitatiivisin keinoin avoimilla kysymyksillä. Lisäksi avoimilla kysymyksillä saatiin kerätyksi syvällisempää tietoa johtamisen kehittämiseksi (Kananen 2013, s.28).

Koska tutkimuksessa oli useamman tyyppisiä ongelmia, valittiin tutkimukseen useampi menetelmä ongelmien ratkaisemiseksi (Hirsjärvi & Hurme 2010, s. 27). Tutkimuksessa hyödynnettiin kvalitatiivista ja kvantitatiivista paitsi eri ongelmien ratkaisemisessa niin myös toisiaan tukien. Kvalitatiivinen menetelmä soveltuu tutkimusongelman syvempään ja kuvailevampaan analysointiin (Hirsjärvi & Hurme 2010, s. 28–32).

Tutkimuksen lähtökohtana on tutkimusongelma. Tutkimus aloitettiin määrittelemällä tutkimusongelma. Tutkimusongelmaa määriteltiin ja jäsennettiin useamman organisaation sisäisen palaverin pohjalta. Tutkimusongelman lopullisen jäsentelyn jälkeen muodosteltiin alustavat tutkimuskysymykset, joilla on pyrkimys ratkaista tutkimusongelma.

3.3 Tutkimusaineisto

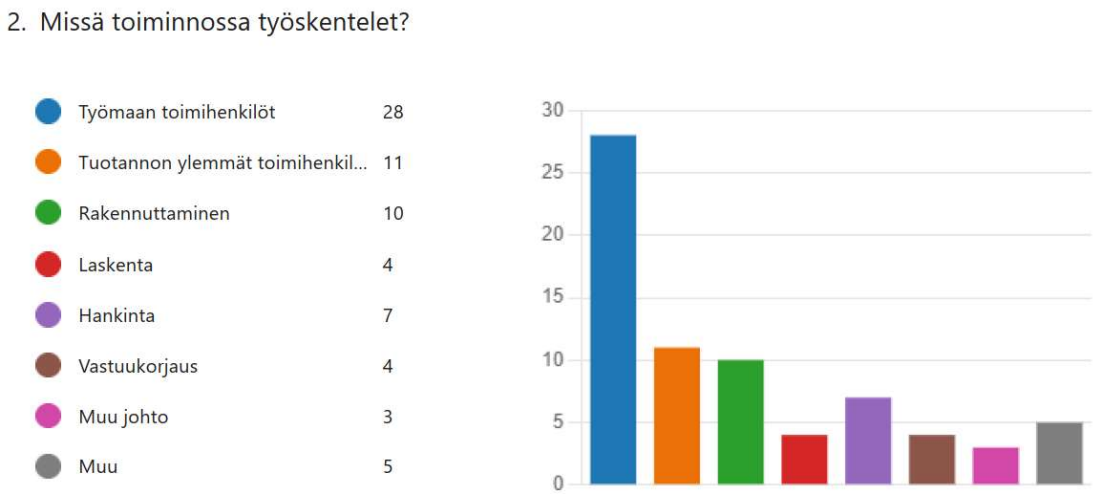
Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tarvittava aineisto kerättiin kahdella kyselytutkimuksella kahdesta vastaajaryhmästä. Tutkimuksen tiedonkeruu jakaantui näin kahteen erityyppiseen osaan. Ensimmäisessä osassa hyödynnettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisena tiedonkeruumenetelmänä oli sähköisesti lähetetty strukturoitu kysymyslomake. Lomakkeen tavoitteena oli selvittää organisaation nykytilaa strategia johtamisen

osalta ja siihen vaikuttavia syitä. Lisäksi kyselyllä selvitettiin innovaatiojohtamisen tilaa organisaatiossa.

Lomake lähetetiin 200 henkilölle HHM organisaatiossa. Lomake lähetetiin kaikille HHM kiinteille toimihenkilöille pois lukien asukasmuutostyön ja yhtiönhallinnon henkilöstö sekä HHMU muuttuville toimihenkilöille (työmaatoimihenkilöt ja vuosikorjauksen toimihenkilöt). Kysely lähetettiin kiinteille toimihenkilöille HHME, HHMW ja HHMU yksiköissä. Heitä oli 95 (47,5 %) ja muuttuvia toimihenkilöitä HHMU:n yksikössä 105 (52,5%).

Vastauksia kyselyyn saatiin 72 kappaletta. Kyselyyn vastasi odotettua vähemmän henkilöitä ja kokonaisvastausaste oli 36 %. Tähän on voinut vaikuttaa kyselyn aihe, kyselyn pituus tai se, että kysely on koettu sellaiseksi, ettei ne kosketa omaa työntekoa tai tehtävää. Paras vastausaste oli tuotannon ylemmissä toimihenkilöissä (65 %). Vastaavasti heikoin vastausaste oli rakennuttamisen toiminnossa (27 %).

Vastaajien jakautuminen toimintoihin on esitelty kuvassa 6. Vastaajista suurin osa oli muuttuvia toimihenkilöitä eli työmaiden toimihenkilöt ja vastuukorjaus (44 %). Muutoin vastaajat jakautuivat toimintoihin kohtuullisen tasaisesti. Vastaajien muu toiminnon vastaajat olivat toimintojen tuesta ja kehityksestä.



Kuva 6. Vastaajien jakautuminen organisaation toimintoihin.

Kyselyssä oli 8 osaa ja yhteensä niissä oli 53 väittämää. Osat olivat:

1. taustatiedot
2. strategia ja strategiajohtaminen

3. muutokset ja muutosvastarinta
4. viestintä
5. koulutus ja osaaminen
6. innovatiivisuus ja innovaatiojohtaminen
7. johtaminen
8. tahtituotanto

Väittämiin vastattiin 5 portaisella Likert -asteikolla, jossa vastausvaihtoehdot ovat 1. täysin eri mieltä, 2. jokseenkin eri mieltä, 3. ei samaa eikä eri mieltä, 4. jokseenkin samaa mieltä ja 5. täysin samaa mieltä. Väittämät olivat kaikki positiivisesti muotoiltuja ja saman suuntaisia kuten esimerkiksi: 5. olen tietoinen ja tunnen mielestäni yhtiömme strategian tai 48. johtamien on motivoinut minua työssäni. Vastausvaihtoehdoista ääripäät edustavat vastakkaisia kantoja arvioitavaan väittämään. Jossain määrin keskimmäisen vastausvaihdon voidaan ajatella vääristävän tai nostavan vastausten keskiarvoja, koska vastaaja saattaa liian helposti valita 3. ei samaa eikä eri mieltä -vastausvaihtoehdon.

Tässä tutkimuksessa tuloksia käsitellään neljässä kokonaisuudessa ehyen kokonaisuuden luomiseksi. Nämä neljä kokonaisuutta on muodostettu kyselyiden osoita yhdistelemällä ja ne ovat:

- Strategia ja strategiajohtaminen
- Muutokset, viestintä, koulutus ja osaaminen
- Innovatiivisuus ja innovaatiojohtaminen
- Johtaminen ja tahtituotanto

Tutkimuksen kvalitatiivisen osuuden tiedonkeruu toteutettiin myös strukturoidulla sähköisellä kyselylomakkeella. Kvalitatiivisen tiedonkeruun tavoitteena oli avoimin kysymyksin kerätä syvällisempää näkemystä tutkimusongelmaan. Kysymykset linkittyivät toisen kyselyn kysymyksiin sekä aihepiireihin. Kysymyksien pohjalta tutkimukseen saatiin tarkempaa tietoa organisaation nykytilaan vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi vastausten pohjalta saatiin

lisää tietoa siitä, miten organisaation tulisi kehittyä, jotta strategisia tavoitteita sekä innovaatioita voitaisiin jalkauttaa tehokkaammin osaksi jokapäiväistä toimintaa.

Lomake lähetettiin samanaikaisesti 11 ennalta määritellylle avainhenkilölle. Avainhenkilöt määriteltiin yhdessä case-organisaation kanssa. Avainhenkilöt työskentelevät organisaation strategian toteuttamisen kannalta merkityksellisissä rooleissa. Avainhenkiköiden määrittelyssä merkityksellistä roolin lisäksi oli se, että case-organisaatiossa uskottiin valituilla avainhenkilöillä olevan näkemystä yhtiön nykytilasta ja vastauksia tutkimusongelman ratkaisuun. Rooleja ei voida tässä työssä esitellä tarkemmin anonyymiyden vuoksi. Avainhenkilöiden vastausaste jäi myös odotettua alhaisemmaksi. Lopullinen vastausprosentti oli 54,5 %.

Avainhenkilöille suoritetun kyselyn lomake muodostui vastaavasti samoista 8 osasta kuten toinen kyselykin. Osissa oli yhteensä taustietoja selvittävien kysymysten lisäksi 27 varsinaista kysymystä. Kysymykset olivat kaikki avoimia kysymyksiä. Lomake on esitelty kokonaisuudessaan liitteessä 1. Kyselyn tuloksia käsitellään yhdistelemällä kyselyiden osiot neljään kokonaisuuteen kuten laajemman kyselyn tulokset. Kyselyn kysymyksiin saatiin kaikkiin pääosin hyvin vastauksia. Osin vastaukset jäivät kuitenkin odotettua suppeammiksi.

Tutkimusaineistosta saatiin hyvin tietoa tutkimusongelman ratkaisemisen pohjaksi. Tutkimusaineisto antoi laajasti tietoa organisaation nykytilasta liittyen tutkimusongelmaan. Aineistosta pystyttiin analysoimaan sitä, mitä strategia- ja innovaatiojohtamisessa on yhtiössä tällä hetkellä tehty hyvin. Yhtä lailla aineiston pohjalta voitiin tunnistaa ja analysoida ne asiat, jotka ovat huonosti eli ovat olleet esteenä strategian ja tuotantomallin jalkauttamisessa. Avainhenkilöille suoritetun avoimen kyselyn vastauksista saatiin sekä tukea organisaation tilan selvittämiseen mutta myös vastauksia ongelmien ratkaisemiseksi. Avoimet vastaukset ikään kuin täydensivät ensimmäisen kyselyn aineistoa.

3.4 Aineiston analysointi ja käytetyt tilastolliset menetelmät

Tässä tutkimuksessa aineistoa kuvataan vastausten keskiarvoina. Keskiarvoja hyödynnetään vastausten taulukoinnissa sekä vastaajaryhmien vertailussa. Järjestysasteikon muuttujille ei tyypillisesti lasketa keskiarvoja mutta tämän tutkimuksen tyylisissä mielipidemittauksissa keskiarvot antavat hyvän kuvan kysymyksen vastauksesta ja tutkittavista asioista.

Vastauksia käsitellään pääasiassa yhtenä ryhmänä, jota edustaa kaikki saadut vastaukset. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kuitenkin kiinnostuneita syyseuraussuhteista, joten

dataa analysoitaessa hyödynnetään myös vastaajien ryhmittelyä. Tutkimuksessa vastaajat ryhmitellään taustakysymyksen 3 suhteen. Kysymyksen 3 perusteella voidaan tehtävän kuvan ja roolin perusteella ryhmitellä vastaajat ylempiin ja alempiin toimihenkilöihin. Ylemmät toimihenkilöt ovat päälliköitä ja johtajia ja alempia tällöin kaikki muut. Ylemmät toimihenkilöt ovat pääosin myös esihenkilön asemassa. Kysymyksen 2 perusteella voitaisiin tehdä ryhmittely myös kahteen muuhun luokkaan: muuttuvat toimihenkilöt, joita edustaa työmaatoimihenkilöt ja vastuukorjaus sekä kiinteät toimihenkilöt, joita tällöin ovat kaikki muut. Ryhmittelyssä päädyttiin kuitenkin kahteen ensimmäiseen vaihtoehtoon, koska ylempien toimihenkilöiden esihenkilöasema, organisaation hierarkiassa korkeampi asema sekä vastuut prosesseissa antavat paremman näkemyksen organisaation nykytilasta ja vallitsevista ongelmista.

Kaikista vastauksista lasketetaan keskiarvot ja nostetaan merkityksellisimmät vastaukset esiin tutkimusten tuloksissa. Merkityksellisimpiä vastauksia ovat ne, joiden keskiarvot ovat suurimmat ja pienimmät. Vastausten keskiarvoja vertailemalla voidaan löytää ne asiat, jotka vastausten mukaan organisaatiossa ovat hyvin ja vastaavasti ne, joita tulisi kehittää läpimenoaikojen parantamiseksi. Merkityksellisimpien vastausten analysoinnissa poistettiin kysymykset 11, 20, 22, 34 ja 46. Nämä kysymykset olivat kysymystyypiltään kuvan 7. mukaisia. Näiden kysymysten merkityksellisimpiä vastauksia käsitellään ominaan, jotta tutkittavaan ongelmaan saadaan syvällisempi näkemys ja näiden kysymysten vastausten erittäin hyvät sekä huonot keskiarvot eivät vääristäisi tutkimuksen kokonaisuutta. Näissä kysymyksissä kysymyksen asettelun vuoksi vastausten keskiarvot poikkeavat muista kysymyksistä, joten kysymysten merkityksellisyyden vuoksi ne tulee käsitellä omanaan. Merkityksellisimpiä vastauksia esitellään tutkimuksen tuloksina koko vastaajaryhmältä mutta myös edellä mainittujen ryhmien merkityksellisimpinä vastauksina siinä määrin, kun ne tuovat tutkimusongelmaan lisäarvoa.

46. Seuraavat johtamisen osa-alueet tukevat läpimenoaikatavoitteiden saavuttamista tällä hetkellä. *

	1. täysin eri mieltä	2. jokseenkin eri mieltä	3. ei samaa eikä eri mieltä	4. jokseenkin samaa mieltä	5. täysin samaa mieltä
Päivittäisjohtaminen	○	○	○	○	○
Tavoitteiden asetanta ja motivointi	○	○	○	○	○
Palkitseminen ja palautteen antaminen	○	○	○	○	○
Avoin tiedon jakaminen	○	○	○	○	○
Jatkuva oppiminen ja ohjaaminen	○	○	○	○	○
Osallistaminen esim. päätöksentekoon	○	○	○	○	○
Muutosjohtaminen	○	○	○	○	○
Alaisten kuuntelemine n	○	○	○	○	○
Itsensäjohtaminen	○	○	○	○	○
Toiminnan muu ohjaaminen	○	○	○	○	○

Kuva 7. Kysymys 46.

Aineiston keskiarvojen analysoinnissa huomion arvoista on se, että Likert-asteikolla 1–5 annettujen vastausten vastausvaihtoehdoista ääripäät edustavat vastakkaisia kantoja arvioitavaan väittämään. Jossain määrin keskimmäisen vastausvaihdon voidaan ajatella vääristävän tai nostavan vastausten keskiarvoja, koska vastaaja saattaa liian helposti valita 3. ei samaa eikä eri mieltä -vastausvaihtoehdon. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa vastauksen keskiarvon 3,5 ajatellaan olevan raja-arvona hyvälle vastauksen keskiarvolle. Yli 3,5 keskiarvon saaneet vastaukset sisältävät enimmäkseen vastauksia: 4. jokseenkin samaa mieltä ja 5. täysin samaa mieltä. Vastaavasti alle 3,5 keskiarvon vastauksissa voi olla mukana reilustikin 3. ei samaa eikä eri mieltä -vastauksia. Esimerkkinä voidaan pitää kysymystä: 52. Olen saanut koulutusta tahtituotantoon liittyen. Mikäli vastaaja vastaa kysymykseen 3. ei samaa eikä eri mieltä -vastauksen, niin hän todennäköisesti ei ole saanut koulutusta tai hän ei ainakaan ole sisäistänyt koulutuksen sisältöä, vaikka olisi ollutkin läsnä.

Tilastollisen testaamisen voidaan ajatella olevan todennäköisyyksien arvioimista. Tilastollinen testi osoittaa miten suurella riskillä päätöksenteko tehdään. Testaamisessa siis ajatellaan päätöksentekotilanteeseen liittyvää riskiä siitä, että tehty johtopäätös on virheellinen. (Holopainen & al 2004, s. 202) Tutkimuksen tilastollinen analyysi tehdään hyödyntäen t-testiä.

Testin avulla voidaan verrata kahden toisistaan riippumattoman ryhmän keskiarvoja. Tilastollisen testin avulla voidaan varmistua vastauksista tehtyjen hypoteesien eli olettamusten paikkansapitävyydestä. T-testi tehtiin ylempien toimihenkilöiden ja alempien toimihenkiköiden vastausten keskiarvoja käyttäen. Testi tehdään vastaajaryhmien kaikkiin kysymyksiin. Tilastollisessa testissä merkitsevyystaso kertoo siitä, miten todennäköisesti tilastollisesti saadussa erossa kysymys on sattumasta. Eli merkitsevyystaso kertoo riskistä tehdä virheellinen johtopäätös, kun nollahypoteesi (H0) hylätään. Nollahypoteesi on käytännössä perusolettamus tai valitseva käsitys asiasta. Nollahypoteesi on voimassa eli perusolettamus on tosi, kunnes toisin todetaan. Hylkäämisvirheen tekemisen todennäköisyyttä nimitetään merkitsevyystasoksi. T-testissä tulokset näkyvät saadusta arvosta, jota nimetään p-arvoksi tai p-luvuksi. Tilasto-ohjelmat laskevat automaattisesti hylkäämisvirheen todennäköisyyden eli p-arvon. Testissä riskitason on alitettava valittu merkitsevyystaso. Käytetyimmät merkittävyystasot on esitetty taulukossa 2 (Holopainen & Pulkkinen 2008, s. 175–178).

Tilastollinen riippuvuus	**p-arvo**
Erittäin merkitsevä	$p \leq 0{,}001$
Merkitsevä	$0{,}001 < p \leq 0{,}01$
Melkein merkitsevä	$0{,}01 < p \leq 0{,}05$

Taulukko 2. Tilastollisen testin merkitsevyystasot.

P-luvun pienentyessä tuloksen merkittävyys kasvaa. Summaten voidaan todeta, että mitä pienempi p-luku saadaan, niin sitä pienempi on virhepäätelmän riski. Valittu merkitsevyystaso tässä tutkimuksessa on 0,05. Tilastollinen testi tässä tutkimuksessa tehtiin Excel ohjelmistolla. Testissä esimerkkinä kysymys numero 12: Omat resurssini riittävät esimerkiksi ajankäytön puolesta läpimenoaikojen lyhentämiseksi, alempien toimihenkilöiden vastausten keskiarvo oli 2,94 ja ylempien toimihenkilöiden 3,52. Vastausten perusteella ylemmät toimihenkilöt tuntevat pääosin omien resurssien riittävän läpimenoaikojen lyhentämiseen ja taas alemmat toimihenkilöt eivät koe omien resurssien riittävän. Testin p-luvuksi tuli tämän kysymyksen kohdalla 0,02487. Kysymyksen vastaukset ovat siis pääosin tilastollisesti merkitseviä (yli 97 % todennäköisyydellä) ja hypoteesi on oikea (Holopainen & Pulkkinen 2008, s. 175–178).

4 Tutkimuksen tulokset

4.1 Strategia ja strategiajohtaminen

Kuvassa 8. on esiteltynä kaikkien vastaajien vastaukset strategia ja strategiajohtaminen -osion kysymyksiin keskiarvoina. Vastaukset on annettu Likert-astekoilla 1–5. Vastauksista voidaan todeta, että yleisesti organisaation jäsenet tuntevat yhtiön strategian. Vastaajat ovat myös tietoisia strategisesta tavoitteesta kokonaisläpimenoajan lyhentämiseksi. Vastaajat ovat pääosin myös sitä mieltä, että läpimenoaikojen lyhentymisellä on vaikutusta yrityksen kannattavuuteen ja yleisesti tavoitetta pidetään tärkeänä. Lisäksi strategiset tavoitteet koetaan kohtuullisesti mielekkäiksi vastausten keskiarvon ollessa 3,75 ja vastaajat kokevat heillä olevan mahdollisuus vaikuttaa läpimenoaikoihin (3,63).

Kaikki vastaajat	
Vastausten keskiarvo	Kysymys
4,24	6. Olen tietoinen tavoitteistamme kokonaisläpimenoajan lyhentämiseksi.
4,01	21. Läpimenoajoilla on vaikutusta yrityksen kannattavuuteen.
3,99	5. Olen tietoinen ja tunnen mielestäni yhtiömme strategian.
3,93	17. Läpimenoaikojen lyhentyminen on tärkeä tavoite.
3,75	18. Koen strategiset tavoitteet mielekkäiksi.
3,63	10. Minulla on mielestäni mahdollisuus vaikuttaa läpimenoaikoihin.
3,35	19. Koen läpimenoaika tavoitteet omakseni.
3,31	14. Tuloskortillani on mittari, joka tukee tai suoraan mittaa läpimenoaikojen lyhentymistä.
3,29	7. Strategiset tavoitteet ovat mielestäni läpimenoaikojen suhteen jalkautuneet osaksi organisaatiomme jokapäiväistä toimintaa.
3,18	16. Läpimenoaikojen mittaamisen perusteella on tehty operatiivisia toimenpiteitä.
3,13	12. Omat resurssini riittävät esimerkiksi ajankäytön puolesta läpimenoaikojen lyhentämiseksi.
3,11	9. Päivittäinen työ tukee mielestäni projektien läpimenoaikojen lyhentymistä organisaatiossamme.
2,97	13. Oman organisaationi resurssit ovat riittävät läpimenoaikojen lyhentämiseksi.
2,93	15. Läpimenoaikojen lyhentymistä mitataan selkeästi.
2,89	8. Yhtiössämme on mielestäni käytössä selkeä ohjausjärjestelmä tai ohjeita, jotka tukevat läpimenoaikojen lyhentymistä.

Kuva 8. Strategia ja strategia osion kysymysten kaikkien vastausten keskiarvot.

Strategisena tavoitteena läpimenoaikojen kehittymiselle tunnistetaan kuitenkin laajasti esteitä. Yhtiössä ei vastaajien mukaan ole selkeitä ohjausjärjestelmiä tai ohjeita, jotka tukisivat läpimenoaikojen lyhentymistä. Läpimenoaikojen mittaamista ei myöskään vastaajien mukaan tehdä selkeästi ja organisaation resurssit sekä omat resurssit esimerkiksi ajankäytön puolesta tunnistetaan riittämättömiksi läpimenoaikojen lyhentämiseksi. Vastaajien mielestä organisaation päivittäinen työ ei tue läpimenoaikojen lyhentämistä. Myöskään läpimenoaikojen mittaamisen perusteella ei ole tehty ainakaan merkittäviä operatiivisia toimenpiteitä. Kysymysten 7, 14 ja 19 osalta vastaukset ovat hyvin jakautuneita. Vastausten perusteella

hieman enemmän vastaajista olivat erimieltä, jokseenkin erimieltä tai eivät samaa tai erimieltä, että strategiset tavoitteet läpimenoaikojen suhteen ovat jalkautuneet osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. Vastausten perusteella sama tilanne on siinä, että vastaajien tuloskortilla olisi mittari, joka mittaa suoraan tai välillisesti läpimenoaikojen lyhentymistä tai siinä, että läpimenoaikatavoitteet koettaisiin omaksi.

Kysymyksien 11, 20 ja 22 vastaukset on esitelty omanaan, sillä vastaukset ovat tutkimuksen kannalta arvokkaita ja kysymyksien tyyppi sekä asettelu on poikkeava muista kysymyksistä (ks. luku 3.4). Kysymyksissä vastaajat antavat vastauksensa asteikolla 1–5. Kysymyksen 11 vastaukset on esitelty kuvassa 9. Siinä vastaajat arvioivat organisaation toimijoiden mahdollisuutta vaikuttaa läpimenoaikojen lyhentymiseen. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että kaikilla kysymyksen toimijoilla on mahdollisuus vaikuttaa läpimenoaikojen lyhentymiseen. Eniten vaikuttamisen mahdollisuutta koetaan olevan tuotannon ylemmillä toimihenkilöillä ja työmaiden toimihenkilöillä. Rakennuttamisen, yksikön johdon ja hankinnan toimijoilla koetaan kuitenkin olevan myös hyvä vaikuttamisen mahdollisuus. Vähiten läpimenoaikoihin voi vastausten perusteella vaikuttaa yhtiön johto sekä muu henkilöstä. Muu henkilöstö tässä tapauksessa tarkoittaa pääosin työmaiden työntekijöitä.

Kaikki vastaajat	
Vastausten keskiarvo	Kysymys
4,35	11. Seuraavilla toimijoilla on mahdollisuus vaikuttaa läpimenoaikojen lyhentymiseen: Tuotannon ylemmät toimihenkilöt
4,33	11. Seuraavilla toimijoilla on mahdollisuus vaikuttaa läpimenoaikojen lyhentymiseen: Työmaan toimihenkilöt
4,17	11. Seuraavilla toimijoilla on mahdollisuus vaikuttaa läpimenoaikojen lyhentymiseen: Rakennuttaminen
4,13	11. Seuraavilla toimijoilla on mahdollisuus vaikuttaa läpimenoaikojen lyhentymiseen: Yksikön johto
4,00	11. Seuraavilla toimijoilla on mahdollisuus vaikuttaa läpimenoaikojen lyhentymiseen: Hankinta
3,89	11. Seuraavilla toimijoilla on mahdollisuus vaikuttaa läpimenoaikojen lyhentymiseen: Yhtiön johto
3,58	11. Seuraavilla toimijoilla on mahdollisuus vaikuttaa läpimenoaikojen lyhentymiseen: Muut

Kuva 9. Vastaajien arviot organisaation toimijoiden vaikuttamisen mahdollisuuksista läpimenoaikoihin.

Taustakysymyksen 20. vastaukset on esitelty kuvassa 10. Kysymyksessä vastaajat arvioivat miten hyvin eri asiat organisaatiossa tukevat läpimenoaikojen lyhentymistä tällä hetkellä. Vastaajat kokevat, että tällä hetkellä tavoitteiden asetanta, strategiset tavoitteet ja päivittäisjohtaminen tukevat läpimenoaikojen lyhentymistä. Vastaajien mielestä taas vähiten tavoitetta tukevat motivointi ja palkitseminen, johtamisjärjestelmä ja tuloskortit. Myöskään järjestelmät ja työkalut sekä kehittymisen kulttuurin ei koeta tukevan läpimenoaikojen lyhentymistä vastausten keskiarvojen perusteella. Työmaiden itseohjautuvuudessa ja

kouluttamisessa vastauksissa on hajontaa, eli osa vastaajista kokee näiden asioiden tukevan toimintaa ja osa taas ei.

Kaikki vastaajat	
Vastausten keskiarvo	Kysymys
3,83	20. Seuraavat toiminnot tukevat mielestäni läpimenoaikojen lyhentymistä tällä hetkellä: Tavoitteiden asetanta
3,76	20. Seuraavat toiminnot tukevat mielestäni läpimenoaikojen lyhentymistä tällä hetkellä: Strategiset tavoitteet
3,61	20. Seuraavat toiminnot tukevat mielestäni läpimenoaikojen lyhentymistä tällä hetkellä: Päivittäisjohtaminen
3,47	20. Seuraavat toiminnot tukevat mielestäni läpimenoaikojen lyhentymistä tällä hetkellä: Kouluttaminen
3,40	20. Seuraavat toiminnot tukevat mielestäni läpimenoaikojen lyhentymistä tällä hetkellä: Työmaiden itseohjautuvuus
3,32	20. Seuraavat toiminnot tukevat mielestäni läpimenoaikojen lyhentymistä tällä hetkellä: Kehittymisenkulttuuri
3,29	20. Seuraavat toiminnot tukevat mielestäni läpimenoaikojen lyhentymistä tällä hetkellä: Järjestelmät ja työkalut
3,28	20. Seuraavat toiminnot tukevat mielestäni läpimenoaikojen lyhentymistä tällä hetkellä: Tuloskortit
3,25	20. Seuraavat toiminnot tukevat mielestäni läpimenoaikojen lyhentymistä tällä hetkellä: Johtamisjärjestelmä
3,17	20. Seuraavat toiminnot tukevat mielestäni läpimenoaikojen lyhentymistä tällä hetkellä: Motivointi ja palkitseminen

Kuva 10. Vastaajien arviot organisaation toiminnoista, jotka tukevat läpimenoaikojen kehittymistä.

Taustakysymyksen 22. vastaukset on esitelty kuvassa 11. Kysymyksessä vastaajat arvioivat omia kehittymisen mahdollisuuksia läpimenoaikojen parantamiseksi. Yleisesti voidaan sanoa, että vastaajat kokevat voivansa kehittyä laajasti ja kaikissa esitellyissä mahdollisuuksissa. Eniten vastaajat kokevat voivansa kehittyä itsensä haastamisessa ja jatkuvassa oppimisessa. Vastaavasti vähiten kehittymisen paikkoja koetaan kouluttautumisessa, omassa päivittäistyöskentelyssä sekä tavoitteiden asetannassa ja motivoinnissa.

Kaikki vastaajat	
Vastausten keskiarvo	Kysymys
4,25	22. Voisin itse kehittyä seuraavissa asioissa läpimenoaikojen parantamiseksi: itsensä haastaminen
4,22	22. Voisin itse kehittyä seuraavissa asioissa läpimenoaikojen parantamiseksi: Jatkuva oppiminen
4,01	22. Voisin itse kehittyä seuraavissa asioissa läpimenoaikojen parantamiseksi: Päivittäisjohtaminen
3,93	22. Voisin itse kehittyä seuraavissa asioissa läpimenoaikojen parantamiseksi: Palkitseminen ja palautteenantaminen
3,93	22. Voisin itse kehittyä seuraavissa asioissa läpimenoaikojen parantamiseksi: Avoin tiedon jakaminen
3,85	22. Voisin itse kehittyä seuraavissa asioissa läpimenoaikojen parantamiseksi: Tavoitteiden asetanta ja motivointi
3,83	22. Voisin itse kehittyä seuraavissa asioissa läpimenoaikojen parantamiseksi: Oma päivittäistyöskentely
3,76	22. Voisin itse kehittyä seuraavissa asioissa läpimenoaikojen parantamiseksi: Kouluttautuminen

Kuva 11. Vastaajien arviot omista kehittymisen mahdollisuuksista läpimenoaikojen parantamiseksi.

Taulukossa 3. on esitelty ne kysymykset, joissa ylempien ja alempien toimihenkilöiden vastausten keskiarvon välillä on tilastollisesti merkitsevä ero (ks. 3.4). Tilastollisesti merkitsevä ero ryhmien vastausten keskiarvojen välillä oli kysymyksestä riippuen 96,7 % -99,9 % varmuudella (p-luku 0,00075–0,0033). Alemmat toimihenkilöt eivät ole vastausten perustella yhtä tietoisia ja tunne yhtiön strategiaa, eivätkä ole yhtä tietoisia tavoitteista kokonaisläpimenoaikojen parantamiseksi. Ylemmät toimihenkilöt kokevat vastausten perusteella, että

työmaiden toimihenkilöillä on suurempi vaikuttamisen mahdollisuus läpimenoaikojen lyhentämiseksi. Ylemmät toimihenkilöt kokevat omat resurssinsa riittävän paremmin läpimenoaikojen lyhentämiseksi. Heidän tuloskortillaan on vastausten perusteella myös laajemmin käytössä mittari, joka tukee tai mittaa tätä tavoitetta. Alemmat toimihenkilöt eivät koe strategisia tavoitteita yhtä mielekkääksi kuin ylemmät toimihenkilöt. Alemmat toimihenkilöt kokevat voivansa paremmin kehittyä jatkuvan oppimisen saralla.

Tilastollisesti merkitsevä ero keskiarvojen välillä.	Ylemmät toimihenkilöt	Alemmat toimihenkilöt	P-arvo
	KA välillä 1-5		
5. Olen tietoinen ja tunnen mielestäni yhtiömme strategian.	4,26	3,86	0,02626
6. Olen tietoinen tavoitteistamme kokonaisläpimenoajan lyhentämiseksi.	4,61	4,08	0,00790
11. Seuraavilla toimijoilla on mahdollisuus vaikuttaa läpimenoaikojen lyhentymiseen: Työmaan toimihenkilöt	4,70	4,16	0,00075
12. Omat resurssini riittävät esimerkiksi ajankäytön puolesta läpimenoaikojen lyhentämiseksi.	3,52	2,94	0,02487
14. Tuloskortillani on mittari, joka tukee tai suoraan mittaa läpimenoaikojen lyhentymistä.	4,17	2,90	0,00014
18. Koen strategiset tavoitteet mielekkäiksi.	4,00	3,63	0,04615
22. Voisin itse kehittyä seuraavissa asioissa läpimenoaikojen parantamiseksi: Jatkuva oppiminen	3,83	4,29	0,03301

Taulukko 3. Ylempien ja alempien toimihenkilöiden tilastollisesti merkityksellisimmät vastausten erot strategia ja strategiajohtaminen -osion kysymyksissä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää niitä tekijöitä, jotka ovat johtaneet strategisten tavoitteiden sekä uuden toimintamallin epäonnistuneeseen jalkauttamiseen. Lisäksi työssä on tarkoitus tutkija millä strategisilla ja johtamisen toimenpiteillä sekä työkaluilla saisimme kokonaisläpimenoajat lyhentymään. Työssä avainhenkilöiden vastausten perustella pyritään löytämään erityisesti vastaukset tutkimuskysymyksiin kaksi, kolme ja neljä. Avainhenkilöiden vastausten keskeisimmät ja merkityksellisimmät tulokset antavat yritykselle mahdollisuuden ymmärtää ja keskittyä tutkimusongelman kannalta oleellisimpiin asioihin.

Avainhenkilöille suoritetusta avointen kysymysten lomakekyselystä strategia ja strategiajohtamisen osiossa oli 11 kysymystä, jotka on tarkemmin esitelty liitteessä 1. Kysymysten avulla haettiin konkreettisia suurimpia esteitä läpimenoaikojen kehittymisen tiellä sekä niitä toimenpiteitä, joissa yhtiön tulisi kehittyä läpimenoaikatavoitteiden saavuttamiseksi. Avainhenkilöt kokevat, että tällä hetkellä tahtituotannon menetelmät ja teollisen rakentamisen menetelmät esivalmisteineen tukevat läpimenoaikojen lyhentämistä. Samoin projektitoiminnan portti- eli Gate-malli, joka on johtamisjärjestelmän runkona, tunnistetaan tukevan läpimenoaikojen lyhentymistä. Tavoitteiden asetannan ja mittaamisen tunnistetaan sekä työmaiden hallinnan parantamisen koetaan ohuesti tukevan myös läpimenoaikatavoitteiden saavuttamista. Vastauksissa mainitaan myös muita keinoja kuten tuotannon tuki, strategia tavoitteineen ja tuotannon muu kehittäminen kuten olosuhteiden hallinta ja logistiikan parantaminen

tukevat läpimenoaikatavoitteita. Nämä vastaukset nousivat esiin vastauksissa kuitenkin pienemmissä määrin eikä toistuvina kuten muut vastaukset.

Avainhenkilöiltä kysyttiin läpimenoaikatavoitteiden mittaamisen selkeyttä ja miten mittaamista tulisi kehittää. Yleinen näkemys vastaajilla oli, että mittaamista ei suoriteta kovinkaan selkeästi. Mittaamisen haasteellisuus ja yksiselitteisen sekä luotettavan datan kerääminen on vaikeaa. Kohteet ovat monimutkaisia ja ne eivät ole vertailukelpoisia, joka tuo haastetta mittaamiseen. Avainhenkilöt tunnistivat kuitenkin peruskerroksen läpimenoaikojen mittaamisen tuovan selkeyttä mittaamiseen. Mittaamisen tulisi nykyistä paremmin tunnistaa kohteiden erityispiirteitä ja rakentamisen kokonaiskeston sekä sen vaikutusten mittaamista tulisi laajemmin kehittää. Avainhenkilöillä ei ollut kysyttäessä yhtenäistä näkemystä siitä, että onko saatujen mittaamisen perusteella tehty operatiivisia toimenpiteitä tai mitä tällaiset toimenpiteet ovat olleet. Osin kuitenkin tunnistettiin, että mittaamisen perusteella aikatauluja on ruvettu lyhentämään ja haastamaan. Viimeisimpänä segmentin toimesta on aloitettu systemaattisempi aikataulujen tarkastelu, jossa tietyssä Gate-mallin vaiheessa aikataulut tarkastellaan keskitetysti ja tällöin aikataulujen tulee täyttää tietyt perusvaatimukset sisällön, ulkoasun ja projektin läpimenoajan puolesta. Operatiivisten toimenpiteiden esteenä tunnistettiin resurssien puute sekä henkilöstön vaihtuvuus.

Avain henkilöiltä kysyttiin, miten strategisten tavoitteiden mittarit ja mittaaminen on luotu, sekä onko tämä luomisen prosessi heidän mielestään tukenut strategian implementointia. Vastaukset olivat pääosin aika kaukana kysymyksestä. Osin kuitenkin tunnistettiin, että mittarit tukevat strategian implementointia. Yksi vastaajista tiivisti tavoitteiden luomista ja seurantaa seuraavasti:

> *Strategiset tavoitteet ovat segmenttien, divisioonien ja yksiköiden vuosisuunnitelmatavoitteissa ja sieltä periytyvät myös henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Niiden toteutumista seurataan vähintään kvartaaleittain ja tehdään tarvittavia toimenpiteitä "kurssin kääntämiseksi".*

Vastaajat kuitenkin tunnistivat, että mittaristot ja niiden seuranta ovat elinehto tavoitteiden jalkauttamiselle. Niiden seurantaa tarvitaan ja kehitettävää edelleen löytyy. Mittareita tulee kehittää, jotta läpimenoaikatavoitteet voidaan saavuttaa. Vastaajat luonnehtivat mittariston suhdetta läpimenoaika tavoitteisiin seuraavasti:

> *Mittarointi on muuten ollut onnistunutta, hyvää ja kehittymistavoitteet on selkeästi ilmaistu, mutta tavoiteasetannassa on unohtunut hankekoon vaikutus.*
>
> *Peruskerroksen läpimenoaikaa mitataan ja se tukee strategian implementointia.*

Läpimenoaikatavoitteiden saavuttamiseksi avainhenkilöiltä kysyttiin kehitysideoita ja suoraan sitä, mitä yhtiössä tulisi tehdä toisin. Vastauksia kysymykseen tuli laajasti ja vastauksissa on osin yhteneväistä näkemystä vastaajien välillä. Keskeisimpinä keinoina vastaajat näkevät tavoitteiden asetannan sekä yhteisen päämäärän jalkauttamisen. Yksi vastaajista tiivistää vastauksessaan tarpeen toiminnan muutoksesta seuraavasti:

> *Tulisi esitellä konkreettisia keinoja ja toimintamalleja toiminnan tehostamiseksi. Tekemisen pitää muuttua ja läpimenoajat paranevat sen jälkeen automaattisesti.*

Läpimenoaikatavoitteiden saavuttamiseksi avainhenkilöt nostavat teollisen rakentamisen menetelmien kehittäminen ja jalkauttamisen tehostaminen. Teollisen rakentamisen menetelmät, joita vastauksissa mainittiin ovat tahtituotanto, tuotteistus, esivalmisteet, materiaali- ja logistiikan hallinta. Konkreettisin esille nostettu kehitysidea oli hankintasopimuksiin lisättävä korkea sanktio tai bonus, jolla nostetaan materiaalien ja urakoinnin toimitusvarmuutta toiminnan edellyttämälle tasolle. Tämä poistaisi vastaajan mukaan aikatauluista hukkaa, kun aikatauluttajien usko paranee. Yksi vastaajista korostaa myös avoimen keskustelun ja yhteistyön merkitystä:

> *Tulisi käydä rehellistä ja avointa keskustelua sekä hyväksyä erilaisia ja rakentavia mielipiteitä; kaikilla on varmasti yhteinen tavoite parantaa kannattavuutta, mutta paras lopputulos saavutetaan yhteistyöllä.*

Kaikki avainhenkilöt tiesivät miten voivat itse vaikuttaa strategian toteutumiseen työssään. Vahvoina keinoina tunnistetiin tavoitteiden asetanta sekä vaatiminen ja viestintä. Pehmeämpinä keinoina mainittiin valmentava ote ja sparraaminen sekä valmentava ote esimiestyössä. Yksi merkityksellisimmistä vastauksista oli parhaiden toimintatapojen ja -mallien jakaminen sekä erityisesti edellytysten varmistaminen ennen varsinaisia vaatimuksia ja tavoitteita. Kun avainhenkilöiltä kysyttiin, millaisilla ohjausjärjestelmillä tai ohjeilla tuetaan läpimenoaikojen lyhentymistä, oli vastaukset yhteneväisiä. Vastaajat nostivat esille jälleen Gate-mallin. Erityisesti mallin porttitarkastelut, joissa aikatauluja käsitellään, nostettiin esille. Lisäksi

vastauksissa nostettiin esille johtamisjärjestelmän ohjeet aikatauluttamisesta sekä jatkuva toteutuneiden aikataulujen mittaus ja teollisen rakentamisen menetelmät. Läpimenoaikojen lyhentymistä tukevina konkreettisina työkaluina avainhenkilöt pitävät alihankinnan ja materiaalihankinnan sopimusten parantamista sekä hankinnan verkoston sitouttamista läpimenoaikatavoitteisiin sekä ottamalla teollisen rakentamisen menetelmät vahvemmin työkaluiksi. Näiden lisäksi vastauksissa korostetaan tahtiaikatauluttamista, jossa menekeistä opitaan kumulatiivisesti. Aikataulutusohjelmistoa ja tulisi parantaa sekä luoda tarkka suunnitteluohje aikataulusuunnitteluun.

Yksi keskeisimmistä kysymyksistä avainhenkilöiden kysymyksissä oli: Miten strategiset tavoitteet saataisiin mielestäsi jalkautettua osaksi toimintaa ja yhteisiksi tavoitteiksi koko organisaatiolle? Jokaisella avainhenkilöllä oli näkemys kysymykseen mutta vastaukset eivät olleet kovinkaan yhteneväisiä. Yksi vastaajista kiteyttää strategisten tavoitteiden jalkauttamisen eteneväksi prosessiksi seuraavasti:

> *Riittävä koulutus, toiminnan systemaattinen kehittäminen työmaalähtöisesti ja lopuksi viimein riittävän vahva johtaminen ja tavoitteiden asettaminen.*

Henkilöstön sitouttamista korostettiin useammassa vastauksessa tavoitteiden jalkauttamisen keinona. Prosessi pitää jalkauttaa yhteiseksi. Isossa kuvassa henkilöstön sitouttamiseen ja tavoitteiden jalkauttamiseen ei kuitenkaan vastauksissa voida löytää konkreettisia keinoja. Vastauksista voidaan kuitenkin poimia, että uuden toimintamallin (tahtituotanto) onnistumista täytyy saada todellisia esimerkkejä, jotka kasvattavat uskoa mallin toimivuuteen. Muina keinoina vastaajien mielestä ovat: tuloskeskustelut ja tulostavoitteet, kaikki viestintä ja materiaali tulee olla suomen kielellä, avointa keskustelua on lisättävä ja yksiköiden kehitystilaisuuksien avulla henkilöstöä voidaan sitouttaa tekemisen uudelleen muovaamiseen. Yhdessä vastauksessa ehdotettiin kohdekohtaisia työpajoja, joissa saataisiin tavoitteet jalkautetuksi projektille ja henkilöstölle suoraan.

Toinen tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta oleellinen kysymys avainhenkilöiden lomakkeessa oli kysymys 13. Mikä tai mitkä ovat mielestäsi suurin este kokonaisläpimenoajan parantamiseksi? Vastauksia kysymykseen tuli laajasti ja keskeisimpiä tekijöitä vastaajien mielestä ovat ymmärryksen ja uskon puute. Organisaation toteuttava osa ei ymmärrä toimintamallia tai tavoitteita ja uuteen malliin ei ole tarpeeksi uskoa. Organisaatiossa on ”näin on tehty aina” -asennetta sekä muutosvastarintaa. Ei siis haluta muuttaa olemassa olevia

totuttuja toimintatapoja. Organisaatiossa on vastaajien mielestä yliuskoa nykytilaan ja heikko motivaatio muutokseen. Yhtenä merkittävänä yhteisenä näkemyksenä vastaajilla oli aliurakoitsijoiden ja materiaalitoimittajien heikko aikataulunhallinta. Toimitusvarmuuden puute saa työmaatoimihenkilöt lisäämään aikatauluun niin sanottuja häiriövaroja. Esteenä läpimenoaikojen parantumiselle nähtiin myös: tulospalkitsemisen perusteena olevat palkkakuukaudet, jonka yksi vastaajista tiivistää seuraavasti:

> *Työmaan tulospalkkiossa ei saisi olla kertoimena palkkakuukaudet eli mitä pidemmän aikataulun saat neuvoteltua, sitä suurempi on tulospalkkion mahdollisuus.*

Toissijaisina esteinä vastaajat näkivät: heikko johtaminen ja vastuunkantaminen, monimutkaistuvat rakennukset ja rakenteet, säätila, aikataulun vaikutus laatuun ja perusasioiden hoitamatta jättäminen tai keskittymien projektilla epäolennaisuuksiin.

Avainhenkilöiltä kysyttiin myös millaisia hyötyjä he näkevät läpimenoaikojen lyhentymisellä saavutettavan. Vastaajat pitävät läpimenoaikojen parantumista hyödyllisenä kautta linjan ja yhteys yhtiön suorituskykyyn on ilmeinen. Läpimenoaikojen lyhentymisellä saavutetaan resurssien tehokkaampaa käyttöä. Vastaajien mielestä samoilla resursseilla saadaan aikaan enemmän kuin ennen, kun samoilla pääomilla, henkilöstö- ja kalustoresursseilla saavutetaan enemmän. Liikevaihto kertyy nopeammin ja projektien tuloutus nopeutuu. Tämä tiivistyy osin yhden vastaajan vastauksessa seuraavasti:

> *Kustannusten aleneminen (rahoitus- ja työmaakustannukset) ja volyymin kasvu eli samalla porukalla enemmän hankkeita. Asiakkaat saavat kotinsa aikaisemmin. Olemme myös havainneet että "hyvin suunniteltu on paremmin tehty" eli lyhyemmän aikataulun (usein tahtituotanto) vaatiman paremman ennakkosuunnittelun vuoksi vuosikorjauskustannukset ovat vähäisempiä.*

Läpimenoaikojen lyhentyminen nähdään myös parantuneena kilpailuetuna sekä parempana tuloksena. Yhtiön tuottavuus ja tehokkuus kasvaa sekä aikaa (resursseja) säästyy. Yksi vastaajista pitää hyötynä kokonaisuuden optimoinnin mahdollisuutta. Lisäksi vastaajien mielestä yhtiön reagoinnin nopeus toimintaympäristön muutoksiin kasvaa.

4.2 Muutokset, viestintä, koulutus ja osaaminen

Kuvassa 12. on esiteltynä kaikkien vastaajien merkityksellisimmät vastaukset strategia ja strategiajohtaminen -osion kysymyksiin keskiarvoina. Merkityksellisimpinä tuloksina esitellään osion vastausten keskiarvoina huonoimmat ja parhaimmat kymmenen. Vastaukset on annettu Likert-astekoilla 1–5. Yleisesti voidaan todeta, että vastaajat ovat pääosin tunnistaneet yhtiössä muutosvastarintaa läpimenoaikojen lyhentymistä kohtaan. Vastausten keskiarvo oli 3,75 asteikolla 1–5. Muutosvastarintaan voidaan vastaajien mukaan kuitenkin vaikuttaa. Paras vaikuttamisenmahdollisuus koetaan olevan yksikön johdolla sekä tuotannon ylemmillä toimihenkilöillä. Muutosvastarintaa koetaan eniten esiintyvän työmaan toimihenkilöiden ja työntekijöiden keskuudessa. Vähiten muutosvastarintaa vastaajat kokevat vastaavasti esiintyvän yksikön johdon ja tuotannon ylempien toimihenkilöiden keskuudessa. Muutosvastarinnan koetaan siis pääpiirteissään kasvavan, mitä alempana henkilöt ovat organisaation hierarkiassa. Merkityksellisimpinä ja eniten muutosvastarintaa aiheuttavina tekijöinä vastaajat pitivät tiedon puutetta sekä epäuskoista asennetta muutoksen hyödyllisyyttä kohtaan. Vastaajat arvioivat siis organisaation tiedot muutoksista puutteellisiksi sekä varmuutta muutosten hyödyllisyydestä ei saada luotua organisaation sisälle. Vastaajat kokevat, että muutosvastarintaa ei kuitenkaan aiheuta haluttomuus oppia uutta tai ponnistelu uuden asian edessä. Myöskään pelkoa oman aseman horjumisesta vastaajat eivät pidä merkityksellisenä syynä muutosvastarinnalle. Hieman alle puolet kaikista vastaajista kokevat, että läpimenoaikatavoitteista on saatu luotua yhteinen päämäärä ja suunta organisaation sisälle (ka. 3,22). Eli hieman yli puolet vastaajista vastaavasti kokevat, että yhteistä suuntaa ei ole saatu synnytettyä.

Kaikki vastaajat	
Vastausten keskiarvo	Kysymys
4,53	25. Seuraavalla organisaation osalla on mahdollisuus vaikuttaa muutosvastarintaan: Yksikön johto
4,44	25. Seuraavalla organisaation osalla on mahdollisuus vaikuttaa muutosvastarintaan: Tuotannon ylemmät toimihenkilöt
4,24	34. Koen seuraavat koulutukset organisaatiollemme tarpeelliseksi: Koulutus tahtiaikataulutuksesta/ hallitusta tuotannosta
4,19	34. Koen seuraavat koulutukset organisaatiollemme tarpeelliseksi: Johtamisen koulutus
3,88	26. Muutosvastarintaa syntyy arvioni mukaan seuraavista syistä: Tiedon puute
3,78	26. Muutosvastarintaa syntyy arvioni mukaan seuraavista syistä: Epäuskoinen asenne muutoksen hyödyllisyyttä kohtaan
3,75	23. Olen tunnistanut organisaatiossamme muutosvastarintaa läpimenoaikojen lyhentymistä kohtaan.
3,75	28. Olen tunnistanut ja vastaanottanut organisaatiomma sisäistä viestintää läpimenoaikatavoitteisiin liittyen.
3,67	24. Seuraavissa organisaation osissa on mielestäni tunnistettavissa muutosvastarintaa läpimenoaikojen lyhentymistä kohtaan: Työntekijät
3,51	24. Seuraavissa organisaation osissa on mielestäni tunnistettavissa muutosvastarintaa läpimenoaikojen lyhentymistä kohtaan: Työmaiden toimihenkilöt
3,22	27. Läpimenoaikatavoitteista on saatu luotu yhteinen päämäärä ja suunta organisaation sisälle?
3,11	26. Muutosvastarintaa syntyy arvioni mukaan seuraavista syistä: Haluttomuus ponnistella tai oppia uutta
3,06	31. Olen osallistunut aikataulutukseen liittyviin koulutuksiin.
3,06	32. Minulla on mielestäni riittävä tietämys ja osaamistaso läpimenoaikatavoitteiden saavuttamiseksi.
2,94	29. Läpimenoaikoihin liittyvä viestintä on selkeää ja riittävää.
2,93	33. Läpimenoaikoihin ja tahtiaikataulutukseen liittyen on ollut riittävästi koulutusta tarjolla.
2,74	30. Läpimenoaikoihin liittyvä viestintä on ollut onnistunutta.
2,69	24. Seuraavissa organisaation osissa on mielestäni tunnistettavissa muutosvastarintaa läpimenoaikojen lyhentymistä kohtaan: Tuotannon ylemmät toimihe
2,67	26. Muutosvastarintaa syntyy arvioni mukaan seuraavista syistä: Pelko oman aseman horjumisesta
2,10	24. Seuraavissa organisaation osissa on mielestäni tunnistettavissa muutosvastarintaa läpimenoaikojen lyhentymistä kohtaan: Yksikön johto

Kuva 12. Muutokset, viestinä, koulutus ja osaaminen osioiden kysymysten kaikkien vastausten keskiarvot.

Vastaajat eivät koe, että läpimenoaikoihin liittyvä viestintä on ollut onnistunutta. Läpimenoaikoihin liittyvä viestintä on pääosin vastaajien mielestä ollut epäselvää tai riittämätöntä (ka. 2,94). Vastaajien mielestä myöskään koulutusta ei ole ollut riittävästi tarjolla. Tätä tukee myös vastaajien arvio omasta osaamisesta. Vastaajat kokevat pääosin oman osaamisen tason riittämättömäksi, jotta läpimenoaikatavoitteet voitaisiin saavuttaa. Eniten koulutusta tarvittaisiin tahtiaikatauluttamisesta ja hallitusta tuotannosta. Vastausten keskiarvo oli 4,24. Erittäin merkityksellistä on se, että lähes yhtä vahvasti vastaajat kokivat organisaation tarvitsevan johtamisen koulutusta. Tämän kysymyksen vastausten keskiarvo oli 4,19 asteikolla 1–5. Vastaajat eivät ole pääosin osallistuneet tarjottuihin koulutuksiin aikataulukseen liittyen. Kysymyksen 31. vastaukset ovat esitelty kaaviossa kuvassa 13. Vastaajista noin 60 % eivät ole osallistuneet tai eivät tiedä ovatko osallistuneet aikataulutuksen koulutuksiin. Vastaajista vain 23,6 % ovat täysin samaa mieltä siitä, että ovat osallistuneet aikatauluttamisen koulutuksiin.

Kuva 13. Vastaajien osallistuminen tahtituotannon koulutuksiin.

Taulukossa 4 on esitelty ne kysymykset, joissa ylempien ja alempien toimihenkilöiden vastausten keskiarvon välillä on tilastollisesti merkitsevä ero (ks. 3.4). Alemmat toimihenkilöt kokevat ylempiä toimihenkilöitä vahvemmin, että yksikön johdossa sekä yhtiön muussa johdossa olevan muutosvastarintaa. Vastausten keskiarvojen välillä on tilastollisesti merkitsevä ero noin 99,5 % varmuudella (p-arvo 0,0051). Molemmissa vastaajaryhmissä oltiin kuitenkin pääosin sitä, mieltä, että yhtiön sekä yksikön johdossa ei olisi muutosvastarintaa. Tilastollisesti merkitsevä ero vastaajaryhmien vastausten keskiarvojen välillä oli myös, kun vastaajat arvioivat yksikön johdon vaikuttamisen mahdollisuutta muutosvastarintaan. Vastaajaryhmät olivat pääosin yhtä mieltä vastauksissaan, mutta ylemmät toimihenkilöt arvoivat yksikön johdon vaikuttamisen mahdollisuudet muutosvastarintaan jonkin verran paremmaksi kuin alemmat toimihenkilöt. Vastausten välillä on tilastollisesti merkitsevä ero noin 97 %

varmuudella (p-arvo 0,031). Vastaajaryhmien vastausten välillä oli tilastollisesti merkitsevää ero, kun arvioitiin muutosvastarinnan syynä organisaation sisäinen luottamuksen puutetta (p-arvo 0,008). Alemmat toimihenkilöt arvioivat pääosin sisäisen luottamuksen puutteen olevan syynä muutosvastarinnalle (ka. 3,57). Ylemmät toimihenkilöt arvioivat pääosin, että organisaation sisäinen luottamuksen puute ei synnytä muutosvastarintaa (ka. 2,87). Viestinnän kysymyksissä oli kaikissa vastaajaryhmien vastausten keskiarvojen välillä tilastollisesti merkitsevä ero. Tilastollisesti merkitsevää eroa ryhmien vastausten keskiarvojen välillä oli kysymyksestä riippuen 97,3 % -99,9 % varmuudella. Yleisesti voidaan todeta, että alemmat toimihenkilöt (ka. 3,41) eivät ole vastausten perusteella kokeneet vastaanottaneensa yhtä laajasti läpimenoaikoihin liittyvää viestintää kuin ylemmät toimihenkilöt (ka. 4,43). Alemmat toimihenkilöt kokevat myös vahvemmin, että läpimenoaikoihin liittyvä viestintä ei ole onnistunutta ja viestintä ei ole ollut riittävää tai selvää. Ylemmät toimihenkilöt kokevat läpimenoaikoihin liittyvä viestinnän siis onnistuneen pääosin paremmin. Ylemmät toimihenkilöt eivät kuitenkaan koe, että viestintä olisi onnistunut hyvin tai erittäin hyvin, sillä vastausten keskiarvo ryhmällä oli 3,13.

Tilastollisesti merkitsevä ero keskiarvojen välillä.	Ylemmät toimihenkilöt	Alemmat toimihenkilöt	P-arvo
	KA välillä 1-5		
24. Seuraavissa organisaation osissa on mielestäni tunnistettavissa muutosvastarintaa läpimenoaikojen lyhentymistä kohtaan: Yksikön johto	1,70	2,29	0,00507
24. Seuraavissa organisaation osissa on mielestäni tunnistettavissa muutosvastarintaa läpimenoaikojen lyhentymistä kohtaan: Yhtiön muu johto	1,83	2,53	0,00132
25. Seuraavalla organisaation osalla on mahdollisuus vaikuttaa muutosvastarintaan: Yksikön johto	4,74	4,43	0,03092
26. Muutosvastarintaa syntyy arvioni mukaan seuraavista syistä: Organisaation sisäinen luottamuksen puute	2,87	3,57	0,00801
28. Olen tunnistanut ja vastaanottanut organisaatiomma sisäistä viestintää läpimenoaikatavoitteisiin liittyen.	4,43	3,41	0,00002
29. Läpimenoaikoihin liittyvä viestintä on selkeää ja riittävää.	3,35	2,76	0,01632
30. Läpimenoaikoihin liittyvä viestintä on ollut onnistunutta.	3,13	2,61	0,02723

Taulukko 4. Ylempien ja alempien toimihenkilöiden tilastollisesti merkityksellisimmät vastausten erot muutokset, viestintä, koulutus ja osaaminen -osioiden kysymyksissä.

Avainhenkilöiltä kysyttiin muutosvastarinnasta sekä sitä vastarinnan syistä avoimin kysymyksin. Kaikki avainhenkilöt ovat tunnistaneet muutosvastarintaa organisaatiossa. Näkemykset siitä, mikä synnyttää organisaatiossa muutosvastarintaa olivat osin yhteneväisiä. Lähes kaikissa vastauksissa korostettiin uuden toimintatavan mukanaan tuomaa ahdistusta. Toimijat joutuvat uuden mallin mukana pois mukavuusalueeltaan ja eivät näe välttämättä edes tarvetta muutokselle, joka synnyttää muutosvastarintaa. Vastaajat tunnistivat laajasti vastauksissan sen, ettei organisaatiossa tunneta uutta tapaa toimia. Pelätään uuden mallin toimivuutta. Organisaatiossa ei tunneta uuden mallin hyötyjä, pelätään häiriöitä eikä luoteta alihankintaketjun toimijoihin. Työmailla on vastausten mukaan halu varautua häiriöihin sekä lisäksi luullaan, että tahtituotannon malli lisää omaa työtä tai kiirettä. Lisäksi työmailla on tavoitteisiin sidottuja tulospalkkioita saatu ilman aikataulujen kiristämistä, niin tavasta ei

haluttaisi luopua. Yksi vastaajista nosti johtamisen vastauksessaan yhtenä syynä muutosvastarinnalle seuraavasti:

> *Läpimenoaikojen lyhentämistä johdetaan matriisiorganisaation avulla. Tavoitteista, toimenpiteistä ja keinoista ei käydä riittävästi avointa ja yhteistä keskustelua.*

Heiltä kysyttiin myös keinoista, joilla vaikuttaa muutosvastarintaan. Vastaukset tukevat tunnistettuja muutosvastarinnan syitä. Avainhenkilöt korostivat prosessin valmiutta. Prosessin tulee olla valmis, jotta siihen uskaltaa lähteä mukaan. Onnistuneista projekteista tulee viestiä ja käydä avointa keskustelua. Tämä kitkee muutosvastarintaa ja auttaa motivoitumaan. Kouluttaminen vahva johtaminen ja yhteisen tavoitteen luominen vähentää myös vastausten mukaan muutosvastarintaa. Muutoksen syyt on perusteltava, jotta kaikki ymmärtävät muutosten motiivit. Myös muutosten hyödyt tulee ymmärtää. Kun projekteilla huomataan itse, että muutos helpottaa toimintaa, niin se aina vähentää muutosvastarintaa. Muutosvastarintaan vaikuttaa myös se, jos projekteilla voidaan itse löytää keinot muutoksen toteuttamiseksi. Henkilöt motivoituvat tällöin muutokseen vastusten mukaan vahvemmin. Muutosvastarinnan kitkemistä tukee vastausten perusteella myös avoin keskustelukulttuuri sekä eriävien tai kehittävien mielipiteiden läpikäynti sekä ymmärrys. Muutosvastarintaa voidaan vastaajien mukaan vaikuttaa myös oikeanlaisilla kannustimilla ja tavoitteiden asetannalla. Muutosta johdetaan tällä hetkellä voimakkaasti ylhäältä, mikä vastaajien mielestä mahdollisesti lisää muutosvastarintaa.

Avainhenkilöiltä kysyttiin miten strategista viestintää tulisi heidän mukaansa jatkossa kehittää. Vastaajilla ei ollut kovinkaan yhteneväistä näkemystä kysymykseen ja kaikki vastaajat eivät osanneet tai halunneet myöskään kysymykseen vastata. Osalla vastaajista oli kuitenkin konkreettisia ajatuksia viestinnän kehittämiseksi. Strateginen viestintä ja tavoitteiden viestiminen tulisi olla selkeämpää. Viestintää ei kuitenkaan tule vastaajan mukaan toteuttaa numeeriset arvot viestinnän kärkenä, sillä ne koetaan liian hankalaksi, niihin on helppo tarttua negatiivisessa mielessä sekä toimenpiteet strategisen tavoitteen toteutumiseksi jää tällöin taka-alalle. Viestintää tulisi selkeyttää ja käsitellä tärkeitä asioita omina aihealueinaan. Tämä lisäisi yhden vastaajan mukaan mahdollisuutta käydä asiat perusteluineen tarkemmin lävitse. Viestintää tulisi vastausten mukaan nopeuttaa. Pienetkin saavutetut tulokset tulisi viestiä jatkossa nopeammin. Yhden vastaajan mielestä strategisten tavoitteiden viestimistä tulisi kehittää seuraavasti:

Omien tavoitteiden muodostuminen koko yrityksen strategiasta on monelle hieman epäselvä. Tätä voisi selventää.

Avainhenkilöiltä kysyttiin osion viimeisimpänä kysymyksenä: Millaisen koulutuksen läpimenoaikatavoitteiden suhteen kokisit organisaatiossamme tarpeelliseksi? Kaikkien vastausten perusteella voidaan sanoa, että avainhenkilöiden mielestä organisaatiossa tarvitaan koulutusta. Vastaajilla oli melko yhteneväinen näkemys, että koulutusta tarvittaisiin tahtituotannosta sekä tahtiaikataulusuunnittelusta ja teollisen rakentamisen menetelmistä. Vastaajat pitivät myös tuotannonjohtamisen koulutusta tarpeellisena, joka tukisi myös tuotannon ennakkosuunnittelua. Vastaajien mukaan koulutuksissa tulisi myös käydä läpi läpimenoaikojen lyhentymisen hyötyjä. Näitä hyötyjä voitaisiin käydä läpi esimerkiksi euromääräisten esimerkkien kautta, koska yksi vastaajista korosti rahamääräisiä esimerkkejä motivaattorina sekä hyvin kuvaavina. Vain yksi vastaajista piti hankinnan ja suunnittelun koulutusta hyödyllisenä. Perusteluinaan vastaajalla oli se, että näitä toimenpiteitä ei voida enää tehdä lyhentyneen rakennusajan sisällä. Yhdessä vastauksessa tuotiin myös hyvin ilmi, että koulutuksissa voitaisiin antaa projektien itse löytää läpimenoaikojen lyhentymiseen keinot sekä saavutettavat hyödyt.

4.3 Innovatiivisuus ja innovaatiojohtaminen

Kuvassa 14. on esiteltynä kaikkien vastaajien vastaukset innovatiivisuus ja innovaatiojohtaminen osion kysymyksiin keskiarvoina. Vastaukset on annettu Likert-astekoilla 1-5. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että vastaajat pitävät läpimenoaikojen lyhentymistä merkityksellisenä yhtiön kilpailukyvyn kannalta (ka. 3,85). Tuotannon pitää siis vastaajien mukaan uudistua ainakin läpimenoaikojen puolesta, jotta yhtiön kilpailukykyä voidaan ylläpitää tai parantaa. Vastaajien mielestä organisaation sisällä on melko selvästi havaittavissa osaamista sekä halua oppia uutta uusia toimintatapoja. Kysyttäessä tukeeko yrityksen johtaminen sekä yrityskulttuuri innovatiivisuutta sekä innovaatioiden jalkauttamista, olivat vastaukset melko jakautuneita. Osa vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja huomion arvoista on kuitenkin se, että kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä. Muutoin vastaukset ovat jakautuneet hyvin tasaisesti annetulle asteikolle ja vastausten keskiarvo oli 3,31. Samoin vastaukset olivat hyvin jakautuneita kysyttäessä vastaajien mahdollisuudesta vaikuttaa organisaation uudistumiseen tai innovaatiokulttuuriin (ka. 3,18) sekä onko

organisaatiossamme avointa tiedon jakamisen kulttuuria (ka. 3,15). Osa vastaajista siis kokee, että voivat vaikuttaa uudistumiseen tai innovaatiokulttuuriin ja osa taas ei ollenkaan. Samoin vain osa kokee, että organisaatiossa jaetaan avoimesti tietoa.

Vastausten perusteella voidaan sanoa, että pääosin vastaajat kokevat, ettei yhtiön yrityskulttuuri tue kokeilua ja riskinottoa eikä myöskään salli epäonnistumista ja oppimista. Suurimpina esteinä uudistumiselle voidaan vastausten perusteella pitää resurssipulaa sekä innovatiivisuuteen ja innovaatiotoimintaan liittyvää mittaamista sekä palkitsemista. Vastaajat kokevat, ettei heidän työssään ole järjestetty riittävästi aikaa kehittämiseksi ja työssä kehittymiseksi (ka. 2,79). Organisaatiossa ei mitata innovointia tai innovatiivisuutta (ka. 2,32). Vastaajien mukaan myöskään palkitseminen ei tue yrityksen innovaatiotoimintaan ja -kulttuuria koska vastausten keskiarvo oli vain 2,26.

Kaikki vastaajat	
Vastausten keskiarvo	Kysymys
3,85	42. Läpimenoaikojen lyhentyminen on mielestäni merkityksellistä yhtiön kilpailukyvyn kannalta.
3,71	35. Organisaatiossamme on mielestäni tarpeeksi osaamista ja halua oppia uusia toimintatapoja.
3,31	36. Yhtiön johtaminen ja yrityskulttuuri ovat sellaisia, että ne tukevat innovatiivisuutta ja innovaatioiden jalkauttamista.
3,18	38. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa organisaation uudistumiseen tai innovaatiokulttuuriin.
3,15	39. Organisaatiossamme on avointa tiedon jakamisen kulttuuria.
3,03	37. Organisaation yrityskulttuuri tukee kokeilua ja riskinottoa sekä samalla sallii niissä epäonnistumista ja oppimista.
2,79	40. Kehittämiseksi ja työssä kehitymiseksi on työssäni järjestetty riittävästi aikaa.
2,32	41. Organisaatiossamme mitataan innovointia ja innovatiivisuutta.
2,26	43. Palkitseminen tukee tällä hetkellä yrityksen innovaatiotoimintaa ja -kulttuuria.

Kuva 14. Innovatiivisuus ja innovaatiojohtaminen osion kysymysten kaikkien vastausten keskiarvot.

Taulukossa 5 on esitelty ne kysymykset, joissa ylempien ja alempien toimihenkilöiden vastausten keskiarvon välillä on tilastollisesti merkitsevä ero (ks. 3.4). Ylemmät toimihenkilöt kokevat pääosin yhtiön johtamisen ja yrityskulttuurin tukevan innovatiivisuutta ja innovaatioiden jalkauttamista. Alemmat toimihenkilöt eivät ole yhtä vahvasti samaa mieltä asiasta ja näiden vastaajaryhmien vastausten keskiarvojen välillä on tilastollisesti merkitsevä ero noin 97 % varmuudella (p-luku 0,031). Ylemmät toimihenkilöt kokevat myös mahdollisuutensa vaikuttaa organisaation uudistumiseen tai innovaatiokulttuuriin parempana kuin alemmat toimihenkilöt. Ylemmät toimihenkilöt kokevat erittäin hyvin voivansa vaikuttaa uudistumiseen tai innovaatiokulttuuriin (ka. 4,00) kun taas alemmat toimihenkilöt kokevat mahdollisuutensa vaikuttaa asiaan melko huonona (ka. 2,80). Näiden vastaustenkeskiarvojen välillä on tilastollisesti merkitsevä ero yli 99,9 % varmuudella (p-luku 0,0001).

Melko vastaavanlainen tilanne oli vastaajaryhmien näkemysten välillä kysyttäessä organisaation avoimen tiedon jakamisen kulttuurista. Avointa tietoa jaetaan organisaatiossa alempien toimihenkilöiden mielestä huonommin (ka. 2,94) kuin ylempien toimihenkilöiden mielestä (ka. 3,61). Vastausten keskiarvojen välillä on tilastollisesti merkitsevä ero yli 99 % varmuudella (p-luku 0,0099). Läpimenoaikojen lyhentyminen on pääosin molempien vastaajaryhmien vastausten perusteella merkityksellistä yhtiön kilpailukyvyn kannalta. Vastaajaryhmien vastaukset ovat samansuuntaisia mutta niiden välillä on kuitenkin tilastollisesti merkitsevä ero noin 97 % varmuudella (p-luku 0,03153). Alempien toimihenkilöiden mielestä läpimenoaikojen lyhentymisellä ei ole niin suurta merkitystä yhtiön kilpailukyvyn kannalta kuin ylempien toimihenkilöiden mielestä.

Tilastollisesti merkitsevä ero keskiarvojen välillä.	Ylemmät toimihenkilöt	Alemmat toimihenkilöt	P-arvo
	KA välillä 1-5		
36. Yhtiön johtaminen ja yrityskulttuuri ovat sellaisia, että ne tukevat innovatiivisuutta ja innovaatioiden jalkauttamista.	3,61	3,16	0,03010
38. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa organisaation uudistumiseen tai innovaatiokulttuuriin.	4,00	2,80	0,00001
39. Organisaatiossamme on avointa tiedon jakamisen kulttuuria.	3,61	2,94	0,00990
42. Läpimenoaikojen lyhentyminen on mielestäni merkityksellistä yhtiön kilpailukyvyn kannalta.	4,22	3,67	0,03153

Taulukko 5. Ylempien ja alempien toimihenkilöiden tilastollisesti merkityksellisimmät vastausten erot innovatiivisuus ja innovaatiojohtaminen -osion kysymyksissä.

Avainhenkilöiden kyselyssä avoimet kysymykset keskittyivät siihen, miten uudistumista johdetaan ja miten innovaatiotoimintaa voitaisiin yhtiön tapauksessa tehostaa siten, että läpimenoaikaa tukevat tahtituotannon kaltaiset innovaatiot saataisiin jalkautettua vahvemmin. Ensimmäisenä tämän osion kysymyksenä avainhenkilöiltä kysyttiin mikä heidän mielestään tukisi organisaatiomme innovatiivisuutta tai innovoimisen kulttuuria sekä kykyä uudistua? Vastauksissa korostetiin sekä positiivista palautetta, tunnustuksia, kannustamista ja palkitsemista. Toinen toistunut asia vastauksissa oli henkilöstön ajalliset resurssit. Vastaajien mukaan henkilöstöllä tulee olla aikaa innovoida ja uudistua. Ylikuormitettu henkilöstö ei uudistu tai uudista, jolloin uusia asioita ei synny tai niitä on mahdoton jalkauttaa. Yhtiössä tulisi avainhenkilöiden mukaan olla käytössä myöskin innovaatiota tukevat toimintamallit sekä verkostot. Lisäksi ohjeistuksien määrässä tulisi pakittaa, joka antaisi liikkumavaraa luovuudelle. Myös innovaatiotoimintaa tukee vastausten mukaan avoin ja keskusteleva ilmapiiri.

Seuraavana kysymyksenä avainhenkilöiltä kysyttiin sitä, miten uudistumista johdetaan yrityksen sisällä ja miten sitä voitaisiin heidän mielestään kehittää. Kukaan vastaajista ei osannut vastata kovinkaan spesifisti kysymykseen ja vastauksissa ei ollut yhteneväisiä

näkemyksiä. Vastauksia kysymykseen erityisesti uudistumisen johtamisen kehittämisen osalta tuli melko heikosti. Kysymys sekä itse aihe on haastavia, joka on saattanut vaikeuttaa vastaamista. Yksi vastaajista kuitenkin vastasi kysymykseen erittäin kiitettävästi tiivistäen:

> *Isossa yrityksessä uudistuminen on hidasta. Selkeä suunnan näyttäminen, vahva johtaminen ja taloudelliset kannusteet edesauttavat uusiutumista.*

Vastaajan mielestä suuren yrityksen hidasta uudistumisen prosessia tulee tukea selkeällä suunnan näyttämisellä, vahvalla johtamiselle sekä taloudellisilla kannustumilla. Eli esimiesten rooli johtajina hitaassa prosessissa korostuu sekä palkisemisen tulee tukea vastaajan mukaan uudistumista.

Yksi vastaajista kuvasi nykytilannetta yhtiön uudistumisen johtamisesta seuraavasta:

> *Vaikka meillä on kohtuullisen tarkka toimintatapa kuvattuna, hyväksyntäportit ja tuotteistustavoitteet, niin pitäisi silti antaa (uskaltaa) ja lisätä yksilöllistä päätöksenteko-oikeutta. Tämä lisää yksilöiden luovuutta.*

Vastaus kuvaa uudistumisen johtamisen tilaa yhtiössä. Uudistumista johdetaan lähinnä tarkoin toimintatavoin kuvauksin, hyväksyntäraportein sekä tuotteistustavoittein. Uudistumista tulisi johtaa antamalla lisää päätöksenteko-oikeutta yksilöille, joka synnyttäisi luovuutta. Kun avainhenkilöiltä kysyttiin siitä, miten henkilöstöä motivoidaan uudistamiseen ja innovaatiotoimintaan, niin vastauksia tuli vastaavaan tapaan melko ohuesti. Vastausten laajuus ja määrä kielii mahdollisesti haastavasta kysymyksestä tai siitä, että kysymyksiä tuli laajasti sekä verrattain paljon. Toisaalta se voi kieliä myös siitä, että yhtiössä on hankalasti tunnistettavissa niitä toimenpiteitä, rakenteita tai toimintoja, joilla henkilöstä todellisuudessa motivoidaan innovaatiotoimintaan. Vastauksissa motivoinnin keinoja kuitenkin mainittiin muutamia, joita ovat: luomalla innovaatiota edistävät rakenteet ja toimintamallit. Lisäksi esihenkilön vaihtelevat kannustukset sekä positiivinen palaute toimivat osin henkilöstön motivaation lähteenä tällä hetkellä.

Innovatiivisuus ja innovaatiojohtaminen -osion kysymyksissä avainhenkilöille viimeinen oli: Mitä meidän tulisi tehdä, jotta tuotannon prosessimme kehittyisi sekä uudistuisi niin että läpimenoajat saataisiin lyhentymään? Vastauksissa avainhenkilöillä ei ollut kovinkaan yhteneväisiä näkemyksiä mutta johdon roolia ja johtamista korostettiin lähes kaikissa vastauksissa. Läpimenoaikoja lyhentävänä innovaationa tahtituotanto tulisi yhden vastaajan mukaan jalkauttaa laajemmin ja tahtituotantoa tulisi skaalattuna toimintamallina tukea tehokkaasti.

Muut vastaajat eivät tunnistaneet tahtituotannon jalkauttamista tämän kysymyksen kohdalla keinona lyhentää läpimenoaikoja.

Vastausten perusteella muita keinoja prosessin uudistamiseksi ja läpimenoaikojen lyhentämiseksi ovat tulostavoitteiden asetanta, määrätietoinen viestintä sekä niin sanottu vierihoito. Vierihoidolla vastaaja tässä tapauksessa tarkoittaa tiivistä tukea ja jopa vertaisten tukea innovaatioiden jalkauttamisen hetkellä. Tuotannon johto tulisi vastaajien mukaan osallistaa kehitystyöhön ja käydä avointa keskustelua uudistamiseksi. Myös työmaiden vetäjät eli vastaavat työnjohtajat tulisi saada verkostoitumaan ja vastaaja vertasikin tätä yhtiössä käytössä olevaan muuhun ydinryhmätoimintaan. Vertaisilta oppiminen, luottamuksen rakentaminen ja niiden kautta avoimuus edistäisivät prosessin uudistumista.

4.4 Johtaminen ja tahtituotanto

Kuvassa 15. on esiteltynä kaikkien vastaajien vastaukset johtaminen ja tahtituotanto osioiden kysymyksiin keskiarvoina. Vastaukset on annettu Likert-astekoilla 1–5.

Kaikki vastaajat	
Vastausten keskiarvo	Kysymys
4,01	53. Ymmärrän tahtituotannon tavoitteet ja niiden yhteyden läpimenoaikojen lyhentymiseen.
3,94	50. Tiedän mitä tahtituotanto käytännössä on.
3,75	49. Johtaminen tukee minua omistautumaan tavoitteita kohti.
3,63	48. Johtaminen on motivoinut minua työssäni.
3,39	50. Johtamisella ja esihenkilötyöllä on osattu luoda mielekkäitä ja innostavia tavoitteita työssäni.
3,38	47. Kaipaan tukea tai ohjausta esihenkilöltäni läpimenoaikojen parantamiseksi.
3,07	44. Johtamisella on läpimenoaikojen lyhentymisestä pystytty luomaan yhteinen tavoite organisaation sisälle.
3,03	45. Operatiivinen johtaminen on tukenut läpimenoaikohen lyhentymistä.
2,89	52. Olen saanut koulutusta tahtituotantoon liittyen.

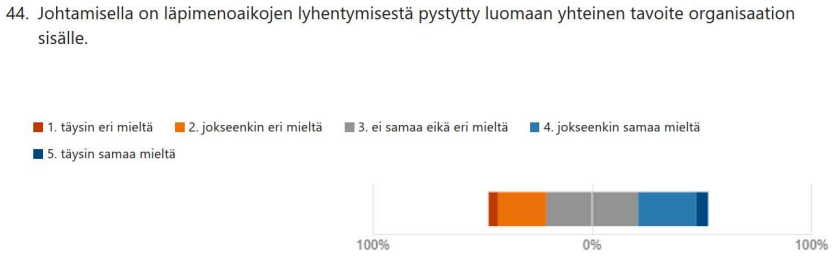
Kuva 15. Johtaminen ja tahtituotanto osioiden kysymysten kaikkien vastausten keskiarvot.

Vastaustenperusteella voidaan sanoa, että vastaajat ymmärtävät tahtituotannon tavoitteet sekä niiden yhteyden läpimenoaikoihin hyvin tai erittäin hyvin (ka. 4,01). Vastaajat myös tietävät hyvin mitä tahtituotanto käytännössä on (ka. 3,94). Vastaajista kuitenkin selkeä enemmistö ei ole käynyt tai ei tiedä käyneensä koulutuksessa tahtiaikatauluun liittyen (ka 2,89). Taustakysymyksessä neljä kysyttiin, oletko ollut tahtituotannon kanssa tekemisissä roolissasi. Vastaukset on esitelty kappalemäärinä ja prosentteina kuvassa 16. Vastanneista vain 35 % on varmasti ollut tahtituotannon kanssa tekemisissä roolissaan. Vastaukset ovat tahtituotannon koulutusten ja kokemusten osalta hyvin saman suuntaisia.

Kuva 16. Neljännen taustakysymyksen vastaukset.

Vastausten perusteella johtaminen tukee henkilöstöä omistautumaan tavoitteita kohti kohtuullisen hyvin (ka. 3,75). Johtaminen koetaan myös pääosin motivoivaksi vastaajien keskuudessa (ka. 3,63). Vastaukset olivat vahvemmin jakautuneita kysymyksissä 50. ja 47. Osa vastaajista kokee, ettei johtamisella tai esihenkilötyöllä ole onnistuttu luomaan mielekkäitä tai innostavia tavoitteita heidän työssään ja taas osa vastaajista kokee, että asiassa on onnistuttu hyvin (ka. 3,39). Osa vastaajista kokee vastaavasti tarvitsevansa tukea tai ohjausta läpimenoaikojen parantamiseksi ja osa kokee pärjäävänsä ilman esihenkilön tukea (ka. 3,38).

Johtamisella ei ole vastausten perusteella pystytty kovinkaan hyvin luomaan läpimenoaikojen lyhentymisestä yhteistä organisaation sisäistä tavoitetta. Vastausten keskiarvo on 3,07 ja vastaukset ovat jakautuneet erittäin tasaisesti. Kuvassa 17. on esitetty vastausten jakautuminen prosenttiasteikolla. Vastaajat kokevat myös pääosin, ettei operatiivinen johtaminen ole tukenut läpimenoaikojen lyhentymistä (ka. 3,03). Vastaukset ovat myös tämän kysymyksen osalta melko jakautuneita.



Kuva 17. 44. kysymysten vastausten jakautuminen kuvaajassa.

Taustakysymyksen 46. vastaukset on esitelty kuvassa 18. Kysymyksen tulokset on esitelty omanaan, sillä vastaukset ovat tutkimuksen kannalta arvokkaita ja kysymykset tyyppi sekä asettelu on poikkeava muista kysymyksistä (ks. luku 3.4). Kysymyksessä vastaajat arvioivat

asteikolla 1–5 mitkä johtamisen osa-alueet organisaatiossa tukevat läpimenoaikatavoitteiden saavuttamista tällä hetkellä.

Parhaiten läpimenoaikatavoitteiden saavuttamista vastaajien mielestä tukevat päivittäisjohtaminen sekä itsensä johtaminen. Hieman heikommalla vastausten keskiarvolla vastaajat kokevat, että tavoitteiden asetanta ja motivointi sekä jatkuva oppiminen ja ohjaaminen johtamisen osa-alueina tukevat tavoitteiden saavuttamista (ka. 3,44). Vastaajat kokevat, että osallistamisessa esimerkiksi päätöksen tekoon, avoimessa tiedon jakamisessa ja alaisten kuuntelemisessa olisi jonkin verran edellisiä enemmän petrattavaa. Heikoimmin johtamisen osa-alueista läpimenoaikatavoitteiden saavuttamista tukevat toiminnan muu ohjaaminen, muutosjohtaminen sekä palkitseminen ja palautteen antaminen.

Kaikki vastaajat	
Vastausten keskiarvo	Kysymys
3,58	46. Seuraavat johtamisen osa-alueet tukevat läpimenoaikatavoitteiden saavuttamista tällä hetkellä: Päivittäisjohtamienn
3,57	46. Seuraavat johtamisen osa-alueet tukevat läpimenoaikatavoitteiden saavuttamista tällä hetkellä: Itsensäjohtaminen
3,44	46. Seuraavat johtamisen osa-alueet tukevat läpimenoaikatavoitteiden saavuttamista tällä hetkellä: Tavoitteiden asetanta ja motivointi
3,44	46. Seuraavat johtamisen osa-alueet tukevat läpimenoaikatavoitteiden saavuttamista tällä hetkellä: Jatkuva oppiminen ja ohjaaminen
3,36	46. Seuraavat johtamisen osa-alueet tukevat läpimenoaikatavoitteiden saavuttamista tällä hetkellä: Osallistaminen esim päätöksentekoon
3,32	46. Seuraavat johtamisen osa-alueet tukevat läpimenoaikatavoitteiden saavuttamista tällä hetkellä: Avoin tiedon jakaminen
3,29	46. Seuraavat johtamisen osa-alueet tukevat läpimenoaikatavoitteiden saavuttamista tällä hetkellä: Alaisten kuunteleminen
3,21	46. Seuraavat johtamisen osa-alueet tukevat läpimenoaikatavoitteiden saavuttamista tällä hetkellä: Toiminnan muu ohjaaminen
3,18	46. Seuraavat johtamisen osa-alueet tukevat läpimenoaikatavoitteiden saavuttamista tällä hetkellä: Muutosjohtaminen
2,97	46. Seuraavat johtamisen osa-alueet tukevat läpimenoaikatavoitteiden saavuttamista tällä hetkellä: Palkitseminen ja palautteen antaminen

Kuva 18. Vastaajien arviot johtamisen osa-alueista, jotka tukevat läpimenoaikojen saavuttamista.

Taulukossa 6 on esitelty ne kysymykset, joissa ylempien ja alempien toimihenkilöiden vastausten keskiarvon välillä on tilastollisesti merkitsevä ero (ks. 3.4). Ylemmät toimihenkilöt kokevat, että läpimenoaikojen lyhentymisen olevan enemmän merkityksellistä yhtiön kilpailukyvyn kannalta kuin alemmat toimihenkilöt. Vastausten keskiarvon ovat tilastollisesti merkitseviä noin 97 % varmuudella (p-luku 0,03153). Huomion arvoista on kuitenkin myös se, että vastaajaryhmien vastaukset ovat saman suuntaisia, eli myös alemmat toimihenkilöt pitävät läpimenoaikojen lyhentymistä yhtiön kilpailukyvyn kannalta merkityksellisenä. Ylemmät toimihenkilöt kokevat myös vahvemmin, että operatiivinen johtaminen on tukenut läpimenoaikojen lyhentymistä. Tässä vastaajaryhmien keskiarvojen välillä on tilastollisesti merkitsevä ero noin 96 % varmuudella (p-luku 0,04266) ja vastaajaryhmien vastaukset ovat eri suuntaisia.

Alemmat toimihenkilöt kokevat vahvemmin itsensä johtamisen osa-alueena, joka tukee läpimenoaikatavoitteiden saavuttamista, kuin ylemmät toimihenkilöt. Vastaajaryhmien

keskiarvojen vastausten välillä on tilastollisesti merkitsevä ero yli 98,5 % varmuudella (p-luku 0,01426). Alempien toimihenkilöiden mielestä johtaminen ei tue heitä omistautumaan tavoitteita kohti yhtä vahvasti kuin ylempien toimihenkilöiden mielestä. Voidaan kuitenkin sanoa, että molempien vastaajaryhmien vastaukset ovat saman suuntaisia, mutta niiden keskiarvojen välillä on tilastollisesti merkitsevä ero yli 99 % varmuudella (p-luku 0,00224). Alempien toimihenkilöiden mielestä johtamisella ja esimiestyöllä ei ole myöskään osattu luoda mielekkäitä ja innostavia tavoitteita heidän työssään. Pääosa ylemmistä toimihenkilöistä vastaavasti kokee, että tässä on onnistuttu. Vastaajaryhmien vastausten keskiarvojen välillä on tilastollisesti merkitsevä ero yli 99,9 % varmuudella (p-luku 0,00079).

Tilastollisesti merkitsevä ero keskiarvojen välillä.	Ylemmät toimihenkilöt	Alemmat toimihenkilöt	P-arvo
	KA välillä 1-5		
42. Läpimenoaikojen lyhentyminen on mielestäni merkityksellistä yhtiön kilpailukyvyn kannalta.	4,22	3,67	0,03153
45. Operatiivinen johtaminen on tukenut läpimenoaikohen lyhentymistä.	3,39	2,90	0,04266
46. Seuraavat johtamisen osa-alueet tukevat läpimenoaikatavoitteiden saavuttamista tällä hetkellä: Itsensäjohtaminen	3,26	3,71	0,01426
49. Johtaminen tukee minua omistautumaan tavoitteita kohti.	4,13	3,57	0,00224
50. Johtamisella ja esihenkilötyöllä on osattu luoda mielekkäitä ja innostavia tavoitteita työssäni.	3,87	3,16	0,00079

Taulukko 6. Ylempien ja alempien toimihenkilöiden tilastollisesti merkityksellisimmät vastausten erot johtaminen ja tahtituotanto -osioiden kysymyksissä.

Johtaminen osa-alueessa avainhenkilöiden kyselyssä kysymykset keskittyivät johtamisen kehittämiseksi tarvittaviin toimenpiteisiin sekä tavoitteiden asetantaan liittyvään motivointiin sekä sitouttamiseen. Heiltä kysyttiin ensimmäisenä, millaisilla johtamisen keinoilla voitaisiin parhaiten vaikuttaa läpimenoaikojen parantumiseen. Vastauksissa korostuu erityisesti oikeat tavoitteet ja niiden asetanta. Osa vastaajista osasivat lisäksi korostaa tavoitteiden asetantaan liittyvän suorituskyvyn mittaamisen, mittaamisen seurannan ja palkisemisen olevan johtamisen keinoina. Vastaajat vastasivat kysymykseen hyvin lyhytsanaisesti, joten konkreettisia tavoitteiden asettamisen keinoja, mittareita tai keinoja vaatia lyhyempiä läpimenoaikoja, ei vastauksissa ollut.

Pehmeämpinä johtamisen keinoina nostettiin vastauksissa esille rakentavan ja positiivisen palautteen antaminen, viestintä ja alaisten kouluttaminen. Merkityksellisimpinä yksittäisinä nostoina vastaajat pitivät valmentavaa johtamisotetta, jossa selkeä tavoite sekä edellytysten varmistaminen. Valmentava ote on myös hieman pehmeämpi ja varmasti varsin tehokas keino esimerkiksi jalkauttaa innovaatioita ja selkeyttää tavoitteita sekä tukea alaisia onnistumaan. Edellytysten varmistaminen voidaan ajatella olevan yksi tärkeimmistä johtamisen keinoista, sillä vaatimusten asettamiselta ja vaatimiselta sekä mittaamiselta menee pohja, mikäli edellytyksiä toiminnalle ei ole osattu varmistaa.

Johtamisen aihepiirin toisena kysymyksenä avainhenkilöiltä kysyttiin, millaisilla keinoilla läpimenoaikojen lyhentyminen saataisiin yhteiseksi tavoitteeksi organisaatioomme? Kysymys on tutkimusongelman kannalta merkittävä ja siihen odotettiin laajasti näkemystä. Vastaajat jättivät pääosin kysymyksen vastaamatta tai vastasivat hieman sivuun kysymyksestä. Tähän on saattanut vaikuttaa kyselyn pituus, kiire tai vastaajan mielenkiinto kysyttyä asiaa kohtaan.

Vain yksi vastaajista osasi nimetä useamman keinon ja vastata hieman laajemmin suoraan kysymykseen:

Kannustimet ja tavoitteellisuus sekä riittävä tuki läpi muutosprosessin.

Yksi vastaajista piti palkitsemista keinona saada tavoitetta jalkautettua yhteiseksi. Yhden vastaajan mielestä tavoitteet ovat jo tulostavoitteissa ja palkisemisen perusteena riittävästi. Kukaan vastaajista ei korostanut linjaorganisaation vastuuta ja velvollisuutta yhteisten tavoitteiden jalkauttamisessa tai luomisessa. Myöskään erilaisia johtamisen keinoja tai motivoimisen keinoja erityisemmin mainittu. Avainhenkilöiltä kysyttiin myös suoraan, onko organisaatiomme motivoitunutta läpimenoaikojen lyhentämiseksi ja jos eivät, niin miten tätä voitaisiin parantaa. Vastaajien mielestä tahtotilaa on ja ainakin osaltaan henkilöstöä pidettiin motivoituneena myös läpimenoaikojen lyhentämistä kohtaan. Osassa vastauksissa myös tuotiin esille se, että organisaatiossa on laaja ymmärrys tarpeelle lyhentää läpimenoaikoja. Organisaatiossa on kuitenkin vielä uskon puutetta sille, että pienemmilläkin pelivaroilla aikatauluissa prosessi toimii. Yksi vastaajista korosti hitaan muutosprosessin olevan käynnissä. Organisaatio motivoituu hänen mukaansa hiljalleen uuden asian ja tavoitteen edetessä.

Motivointia parantaakseen avainhenkilöt esittivät uskon vahvistamisen lisäksi tavoitteiden asetannan kehittämistä. Kaikkien prosessien tavoitteiden asetannassa tulisi huomioida läpimenoaikojen lyhentämisen vaateet. Linjaorganisaation ja erityisesti ylempien tuotannon toimihenkilöiden rooli korostuu. Erityisesti tuotannon organisaatioon on vastaajien mukaan annettava tavoitteiden lisäksi riittävä tuki eli olla mahdollistamassa lyhentyvät läpimenoajat. Linjaorganisaation johtajat toimivat omassa roolissaan sekä tavoitteiden asettajina sekä mahdollistajina mutta myös motivaattoreina omille alaisilleen.

Avainhenkilöt pitivät organisaation henkilöstöä vastaavasti myös osaltaan sitoutuneena läpimenoaikojen lyhentämiseen. Eli osaltaan projekteilla tehdään työtä tällä hetkellä läpimenoaikojen parantamiseksi ja osalla projekteissa näin on toimittu pidempään. Tätä näkemystä

tukee henkilöstön kokemukset tahtitaikataulumaailmasta sekä yhtiön mittaustulokset. Avainhenkilöiden mukaan osa organisaatiosta pitää voimakkaasti kiinni vanhoista malleista ja tavasta aikatauluttaa projekteja. Avainhenkilöt kehittäisivät henkilöstön sitouttamista lyhyempiin läpimenoaikoihin tavoitteiden asetannan ja palkisemisen avulla. Toisaalta osa avainhenkilöistä tunnistaa prosessin olevan hidas. Vasta onnistumisen kokemukset kasvattavat henkilöstön sitoutuneisuutta ja motivaatiota.

Osion toisena aihepiirinä on tahtituotanto. Vastaukset tahtituotannon kysymyksiin muokkaantuvat omien kokemusten perusteella. Heidän näkemyksensä ovat muokkaantuneet sekä henkilöityvät riippuen missä organisaation osassa työskentelee ja mitkä ovat tahtituotannon kokemukset oman organisaation projekteilla. Tahtituotanto näkyy avainhenkilöiden työssä tällä hetkellä tavoitteiden asetantana, agendoilla, mittareiden tunnuslukuina sekä raporteissa. Lisäksi tahtituotanto on osalla mukana päivittäisissä keskusteluissa. Osalla vastaajista oma organisaatio vasta valmistautuu tahtituotannon käyttöönottoon pala kerrallaan muun muassa olosuhdehallinnan parantamisen myötä. Osa vastaajista on tahtituotannon kanssa tekemissä päivittäin, joka on myös vaikuttanut heidän vastauksiinsa.

Avainhenkilöiltä kysyttiin sitä, miksi tahtituotanto ei ole heidän mielestään käytössä alkavilla työmaillamme tavoitteiden mukaisesti. Kaikki vastaajilla oli hyvin näkemystä kysymykseen ja voidaan varmasti sanoa, että kaikki vastaukset ovat tärkeitä ja heijastavat omia kokemuksia. Avainhenkilöillä oli osittain yhteneväisiä näkemyksiä kysymykseen ja toisaalta jokainen vastaajista löysi myös omaa näkemystään aiheeseen. Vastauksissa eniten huomiota sai se, että tahtituotannon käyttöönoton aikana ei ole ollut riittävästi tukea. Lisäksi osa vastaajista korostaa sitä, että käyttöönotto ja kehitystyö ovat edelleen kesken. Vastaajat tiivistivät syitä vastauksissaan seuraavasti:

> *Tukea ei ole ollut riittävästi ja tavoitteiden asettamisessa on epäonnistuttu.*
>
> *Organisaatiomuutokset ja henkilöstön vaihtuvuus ovat hidastaneet käyttöönottoa. Alun perin viestintä aiheesta oli täysin epäonnistunutta. Aikataulujen lyhentämistavoitteet koettiin mahdottomiksi ja muutos jäi lähtökuoppiin.*
>
> *Kyseessä on tuotantotavan muutos, jossa tulee kaikki asiat tukea sitä. Meillä ei ole vielä täysiä valmiuksia tuotantotavan muutokseen, esimerkiksi hankinta ja toimitusvarmuus ovat vielä kesken.*

Syyt tahtituotannon laajemman käyttöönoton epäonnistumiselle ovat vastaajien mukaan moninaiset. Tavoitteiden asetanta ja viestintä asian suhteen ovat epäonnistuneet. Lisäksi jalkauttamista ovat hidastaneet organisaatiomuutokset, henkilöstön vaihtuvuus ja iso tuotantotavan muutos. Vastaajat kokevat, että jalkauttamisessa on jääty jopa aivan alkuvaiheeseen. Muita syitä vastaajien kokemuksen mukaan on se, että tuotantotavan muutoksen vaatima valmiuksien varmistaminen on kesken. Vastauksissa korostetaan myös muutosvastarinnan merkitystä. Muutosvastarinnan syihin tulisi perehtyä ja antaa tarvittavaa tukea, jotta se ei toimisi jalkauttamisen esteenä. Toimivan uuden tuotantotavan hyödyt tulisi myös tunnistaa laajemmin.

Avainhenkilöiltä kysyttiin myös millä keinoilla tahtituotanto olisi mahdollista jalkauttaa laajemmin tai muutoin saada läpimenoajat lyhentymään tavoitteiden mukaisesti. Tähän kysymykseen ei vastaajilta saatu yhtä hyvin näkemyksiä ja saadut näkemykset viittasivat osin edeltäneeseen kysymykseen. Vastausten mukaan jatkuvaa koulutusta sekä tukea tulisi antaa enemmän. Laajempi jalkauttaminen vaatii myös vahvaa johtamista sekä tavoitteista kiinni pitämistä. Yksi vastaajista korosti myös onnistumisten kokemusten jatkuvaa jakamista. Tämä parantaa muutoksen jalkautumista organisaatiota hiljalleen. Yksi vastaajista korosti kaikkien tuotannon osatekijöiden parantamista tahtituotannosta puhumisen sijaan seuraavasti:

> *Lakataan puhumasta tahtituotannosta. Läpimenoajat lyhenevät, kun hallitun tuotannon erilaiset osatekijät saadaan jalkautettua vakioitujen aikataulupohjien ja toteutustapojen kautta. Tässä myös suunnittelulla on suuri merkitys. R ratkaisujen pitää olla toistettavia ja vakioituja mahdollisimman pitkälle, jolloin oppimisen kautta tehokkuus paranee väistämättä.*

Vastaaja pitää hallitun tuotannon jalkauttamista parempana nimityksenä. Hän myös korostaa tuotannon osien ja vakioitujen suunnitteluratkaisuiden merkitystä. Eli tuotantoa kehitetään pala kerrallaan ja tällä tulee tavoitella tuotantotavan muutosta, joka johtaa väistämättä muun muassa läpimenoaikojen parantumiseen. Vastaajien Tuotantotavan muutoksessa tulee olla koko organisaatio suunnittelusta lähtien ja siinä tulee edetä vaiheittain.

4.5 Yhteenveto tärkeimmistä tuloksista

Yleisesti organisaation jäsenet tuntevat yhtiön strategian ja ovat myös tietoisia strategisesta tavoitteesta kokonaisläpimenoajan lyhentämiseksi. Vastaajat ovat pääosin myös sitä mieltä, että läpimenoaikojen lyhentymisellä on vaikutusta yrityksen kannattavuuteen ja yleisesti tavoitetta pidetään tärkeänä. Lisäksi strategiset tavoitteet koetaan kohtuullisesti mielekkäiksi ja vastaajat kokevat heillä olevan mahdollisuus vaikuttaa läpimenoaikoihin. Hieman enemmän vastaajista oli erimieltä tai eivät samaa tai erimieltä, että strategiset tavoitteet läpimenoaikojen suhteen ovat jalkautuneet osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa sekä eivät koe läpimenoaika tavoitteita omakseen.

Vastaajien mukaan yhtiössä ei ole selkeitä ohjausjärjestelmiä tai ohjeita, jotka tukisivat läpimenoaikojen lyhentymistä. Läpimenoaikojen mittaamista ei tehdä selkeästi ja organisaation resurssit sekä omat resurssit esimerkiksi ajankäytön puolesta tunnistetaan riittämättömiksi läpimenoaikojen lyhentämiseksi. Vastaajien mielestä organisaation päivittäinen työ ei tue läpimenoaikojen lyhentämistä ja mittaamisen perusteella ei ole tehty ainakaan merkittäviä operatiivisia toimenpiteitä. Enemmän kuin puolet vastaajista eivät tunnista suoraan, että heidän tuloskortillaan olisi mittari, joka tukisi suoraan mittaisi tai tukisi läpimenoaikojen lyhentymistä.

Vastaajat kokevat, että tällä hetkellä tavoitteiden asetanta, strategiset tavoitteet ja päivittäisjohtaminen tukevat läpimenoaikojen lyhentymistä. Vastaajien mielestä taas vähiten tavoitetta tukevat motivointi ja palkitseminen, johtamisjärjestelmä ja tuloskortit. Myöskään järjestelmät ja työkalut sekä kehittymisen kulttuurin ei koeta tukevan läpimenoaikojen lyhentymistä. Vastausten analyysin perusteella organisaatiossa asema alempana toimihenkilönä vaikuttaa tietoisuuteen yhtiön strategiasta sekä tavoitteista kokonaisläpimenoaikojen parantamiseksi ja siihen miten mielekkääksi tavoitteet koetaan. Asema näyttää vaikuttavan myös mielipiteeseen vaikuttamisen mahdollisuuksista ja ajankäytön resursseista läpimenoaikojen lyhentämiseksi. Alemmat toimihenkilöt eivät myöskään tunnista yhtä laajasti mittaria tuloskortillaan, joka tukisi tätä tavoitetta.

Läpimenoaikatavoitteiden saavuttamiseksi avainhenkilöiltä kysyttiin kehitysideoita ja suoraan sitä, mitä yhtiössä tulisi tehdä toisin. Keskeisimpinä keinoina vastaajat näkevät tavoitteiden asetannan kehittämisen sekä yhteisen päämäärän jalkauttamisen. Konkreettisia keinoja ei esitelty mutta niitä kaivattaisiin vastausten perusteella enemmän. Avainhenkilöt

kokevat, että tällä hetkellä tahtituotannon menetelmät ja teollisen rakentamisen menetelmät esivalmisteineen sekä johtamisjärjestelmän Gate-malli tukevat läpimenoaikojen lyhentämistä. Tavoitteiden asetannan ja mittaamisen tunnistetaan sekä työmaiden hallinnan parantamisen koetaan ohuesti tukevan myös läpimenoaikatavoitteiden saavuttamista. Vastauksissa mainitaan myös muita keinoja kuten tuotannon tuki, strategia tavoitteineen ja tuotannon muu kehittäminen kuten olosuhteiden hallinta ja logistiikan parantaminen tukevat läpimenoaikatavoitteita. Konkreettisin esille nostettu kehitysidea oli hankintasopimuksiin lisättävä korkea sanktio tai bonus, jolla nostetaan materiaalien ja urakoinnin toimitusvarmuutta toimintamme edellyttämälle tasolle. Yksi vastaajista korostaa myös avoimen keskustelun ja yhteistyön merkitystä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Yleinen näkemys avainhenkilöillä oli, että läpimenoaikatavoitteiden mittaamista ei suoriteta kovinkaan selkeästi. Avain henkilöiltä kysyttiin, miten strategisten tavoitteiden mittarit ja mittaaminen on luotu, sekä onko tämä luomisen prosessi heidän mielestään tukenut strategian implementointia. Vastaukset olivat pääosin aika kaukana kysymyksestä. Osin kuitenkin tunnistettiin, että mittarit tukevat strategian implementointia. Yksi vastaajista tiivisti tavoitteiden olevan segmenttien, divisioonien ja yksiköiden vuosisuunnitelmatavoitteissa ja sieltä periytyvät myös henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Vastauksen mukaan myös toteutumista seurataan ja sen jälkeen tehdään tarvittavia toimenpiteitä. Vastaajat tunnistivat, että mittaristot ja niiden seuranta ovat elinehto tavoitteiden jalkauttamiselle. Mittareiden seurantaa tarvitaan ja kehitettävää edelleen löytyy. Nykyinen peruskerroksen läpimenoajan mittaus tukee strategian implementointia tuo mittaamiseen selkeyttä mutta kehitettävää silti on. Avainhenkilöillä ei ollut kysyttäessä yhtenäistä näkemystä siitä, että onko saatujen mittaamisen perusteella tehty operatiivisia toimenpiteitä tai mitä tällaiset toimenpiteet ovat olleet. Osin kuitenkin tunnistettiin, että mittaamisen perusteella aikatauluja on alettu lyhentämään ja haastamaan, kuten aikataulujen tarkastelu tietyssä Gate-mallin vaiheessa. Operatiivisten toimenpiteiden esteenä tunnistettiin resurssien puute sekä henkilöstön vaihtuvuus.

Kaikki avainhenkilöt tiesivät miten voivat itse vaikuttaa strategian toteutumiseen työssään. Vahvoina keinoina tunnistetiin tavoitteiden asetanta sekä vaatiminen ja viestintä. Pehmeämpinä keinoina mainittiin valmentava ote ja sparraaminen sekä valmentava ote esimiestyössä. Yksi merkityksellisimmistä vastauksista oli parhaiden toimintatapojen ja -mallien jakaminen sekä erityisesti edellytysten varmistaminen ennen varsinaisia vaatimuksia ja tavoitteita. Kun avainhenkilöiltä kysyttiin, millaisilla ohjausjärjestelmillä tai ohjeilla tuetaan

läpimenoaikojen lyhentymistä, oli vastaukset yhteneväisiä. Vastaajat nostivat esille jälleen Gate-mallin. Erityisesti mallin porttitarkastelut, joissa aikatauluja käsitellään, nostettiin esille. Lisäksi vastauksissa nostettiin esille johtamisjärjestelmän ohjeet aikatauluttamisesta sekä jatkuva toteutuneiden aikataulujen mittaus ja teollisen rakentamisen menetelmät. Läpimenoaikojen lyhentymistä tukevina konkreettisina työkaluina avainhenkilöt pitävät alihankinnan ja materiaalihankinnan sopimusten parantamista sekä hankinnan verkoston sitouttamista läpimenoaikatavoitteisiin. Lisäksi teollisen rakentamisen menetelmät tulisi ottaa vahvemmin työkaluiksi ja tahtiaikatauluttaminen laajemmin käyttöön. Aikataulutusohjelmistoa ja tulisi parantaa sekä luoda tarkka suunnitteluohje aikataulusuunnitteluun.

Yksi keskeisimmistä kysymyksistä avainhenkilöiden kysymyksissä oli: Miten strategiset tavoitteet saataisiin mielestäsi jalkautettua osaksi toimintaa ja yhteisiksi tavoitteiksi koko organisaatiolle? Jokaisella avainhenkilöllä oli näkemys kysymykseen mutta vastaukset eivät olleet kovinkaan yhteneväisiä. Yksi vastaajista kiteyttää strategisten tavoitteiden jalkauttamisen eteneväksi prosessiksi seuraavasti: Riittävä koulutus, toiminnan systemaattinen kehittäminen työmaalähtöisesti ja lopuksi viimein riittävän vahva johtaminen ja tavoitteiden asettaminen. Henkilöstön sitouttamista korostettiin useammassa vastauksessa tavoitteiden jalkauttamisen keinona. Prosessi pitää jalkauttaa yhteiseksi. Isossa kuvassa henkilöstön sitouttamiseen ja tavoitteiden jalkauttamiseen ei kuitenkaan vastauksissa voida löytää konkreettisia keinoja. Keinoina vastauksista oli poimittavissa: tuloskeskustelut ja tulostavoitteet, onnistuneiden kokemusten jakaminen, avoimen keskustelun lisääminen ja yksiköiden kehitystilaisuuksien avulla henkilöstön sitouttaminen tekemisen uudelleen muovaamiseen.

Toinen tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta oleellinen kysymys avainhenkilöiden lomakkeessa oli kysymys 13. Mikä tai mitkä ovat mielestäsi suurin este kokonaisläpimenoajan parantamiseksi? Vastauksia kysymykseen tuli laajasti ja keskeisimpiä tekijöitä vastaajien mielestä ovat ymmärryksen ja uskon puute. Organisaation toteuttava osa ei ymmärrä toimintamallia tai tavoitteita ja uuteen malliin ei ole tarpeeksi uskoa. Organisaatiossa on ”näin on tehty aina” -asennetta sekä muutosvastarintaa. Organisaatiossa on vastaajien mielestä yliuskoa nykytilaan ja heikko motivaatio muutokseen. Yhtenä merkittävänä yhteisenä näkemyksenä vastaajilla oli aliurakoitsijoiden ja materiaalitoimittajien heikko aikataulunhallinta. Toimitusvarmuuden puute saa työmaatoimihenkilöt lisäämään aikatauluun niin sanottuja häiriövaroja. Esteenä läpimenoaikojen parantumiselle nähtiin myös: tulospalkitsemisen perusteena olevat palkkakuukaudet. Toissijaisina esteinä vastaajat näkivät: heikko johtaminen ja

vastuunkantaminen, monimutkaistuvat rakennukset ja rakenteet, säätila, aikataulun vaikutus laatuun ja perusasioiden hoitamatta jättäminen tai keskittymien projektilla epäolennaisuuksiin.

Yleisesti voidaan todeta, että vastaajat ovat pääosin tunnistaneet yhtiössä muutosvastarintaa läpimenoaikojen lyhentymistä kohtaan mutta siihen koetaan voitavan kuitenkin vaikuttaa. Paras vaikuttamisenmahdollisuus koetaan olevan yksikön johdolla sekä tuotannon ylemmillä toimihenkilöillä. Muutosvastarinnan koetaan pääpiirteissään kasvavan, mitä alempana henkilöt ovat organisaation hierarkiassa. Merkityksellisimpinä ja eniten muutosvastarintaa aiheuttavina tekijöinä vastaajat pitivät tiedon puutetta sekä epäuskoista asennetta muutoksen hyödyllisyyttä kohtaan. Hieman alle puolet kaikista vastaajista kokevat, että läpimenoaikatavoitteista on saatu luotua yhteinen päämäärä ja suunta organisaation sisälle. Läpimenoaikoihin liittyvä viestintä on pääosin vastaajien mielestä ollut epäselvää tai riittämätöntä sekä se on epäonnistunut. Vastaajista noin 60 % eivät ole osallistuneet tai eivät tiedä ovatko osallistuneet aikataulutuksen koulutuksiin. Heidän mukaansa koulutusta ei ole ollut riittävästi tarjolla. Vastaajat kokevat pääosin oman osaamisen tason riittämättömäksi, jotta läpimenoaikatavoitteet voitaisiin saavuttaa. Vastaajista vain 23,6 % ovat täysin samaa mieltä siitä, että ovat osallistuneet aikatauluttamisen koulutuksiin. Eniten koulutusta tarvittaisiin tahtiaikatauluttamisesta ja hallitusta tuotannosta. Erittäin merkityksellistä on se, että lähes yhtä vahvasti vastaajat kokivat organisaation tarvitsevan johtamisen koulutusta.

Pääosin alemmat toimihenkilöt eivät ole vastausten perusteella kokeneet vastaanottaneensa yhtä laajasti läpimenoaikoihin liittyvää viestintää kuin ylemmät toimihenkilöt. He kokevat myös vahvemmin, että läpimenoaikoihin liittyvä viestintä ei ole onnistunutta sekä viestintä ei ole ollut riittävää tai selvää.

Kaikki avainhenkilöt ovat tunnistaneet muutosvastarintaa organisaatiossa. Henkilöstö joutuu uuden mallin mukana pois mukavuusalueeltaan ja eivät näe välttämättä edes tarvetta muutokselle, joka synnyttää muutosvastarintaa. Organisaatiossa pelätään uuden mallin toimivuutta. Organisaatiossa ei tunneta uuden mallin hyötyjä, pelätään häiriöitä eikä luoteta alihankintaketjun toimijoihin. Lisäksi luullaan, että tahtituotannon malli lisää omaa työtä tai kiirettä. Avainhenkilöt korostivat prosessin valmiutta vaikutettaessa muutosvastarintaan sekä motivoitumiseen. Prosessin tulee olla valmis, jotta siihen uskaltaa lähteä mukaan. Onnistuneista projekteista tulee viestiä ja käydä avointa keskustelua. Kouluttaminen vahva johtaminen ja yhteisen tavoitteen luominen vähentää myös vastausten mukaan

muutosvastarintaa. Muutoksen syyt on perusteltava ja hyödyt tulee ymmärtää. Kun projekteilla huomataan itse, että muutos helpottaa toimintaa, niin se aina vähentää muutosvastarintaa. Muutosvastarintaan vaikuttaa myös se, jos projekteilla voidaan itse löytää keinot muutoksen toteuttamiseksi. Muutosvastarinnan kitkemistä tukee vastausten perusteella myös avoin keskustelukulttuuri. Muutosvastarintaa voidaan vastaajien mukaan vaikuttaa myös oikeanlaisilla kannustimilla ja tavoitteiden asetannalla. Muutosta johdetaan tällä hetkellä voimakkaasti ylhäältä, mikä vastaajien mielestä mahdollisesti lisää muutosvastarintaa.

Kaikki avainhenkilöt kokivat myös koulutuksen organisaatiossaan tarpeelliseksi. Koulutusta tarvittaisiin vastausten mukaan tahtituotannosta sekä tahtiaikataulusuunnittelusta ja teollisen rakentamisen menetelmistä. Vastaajat pitivät myös tuotannonjohtamisen koulutusta tarpeellisena, joka tukisi myös tuotannon ennakkosuunnittelua. Vain yksi vastaajista piti hankinnan ja suunnittelun koulutusta hyödyllisenä.

Tuotannon pitää vastaajien mukaan uudistua ainakin läpimenoaikojen puolesta, jotta yhtiön kilpailukykyä voidaan ylläpitää tai parantaa. Vastaajat kokevat, että yhtiön yrityskulttuuri ei tue kokeilua ja riskinottoa eikä myöskään salli epäonnistumista ja oppimista. Vastaajat kokevat suurimpina esteinä uudistumiselle, ettei heidän työssään ole järjestetty riittävästi aikaa kehittämiseksi ja työssä kehittymiseksi. Organisaatiossa ei mitata innovointia tai innovatiivisuutta. Vastaajien mukaan myöskään palkitseminen ei tue yrityksen innovaatiotoimintaan ja -kulttuuria. Analyysin perusteella kokemukset organisaation innovaatiotoiminnasta ja kulttuurista heikkenevät organisaation hierarkiassa alaspäin.

Avainhenkilöiltä kysyttiin mikä heidän mielestään tukisi organisaatiomme innovatiivisuutta tai innovoimisen kulttuuria sekä kykyä uudistua? Vastauksissa korostetiin sekä positiivista palautetta, tunnustuksia, kannustamista ja palkitsemista sekä ajallisten resurssien varmistamista. Yhtiössä tulisi avainhenkilöiden mukaan olla käytössä myöskin innovaatiota tukevat toimintamallit sekä verkostot. Innovaatiotoimintaa tukee vastausten mukaan avoin ja keskusteleva ilmapiiri. Lisäksi ohjeistuksien määrässä tulisi pakittaa, joka antaisi liikkumavaraa luovuudelle

Avainhenkilöiltä kysyttiin myös sitä, miten uudistumista johdetaan yrityksen sisällä ja miten sitä voitaisiin heidän mielestään kehittää. Kukaan vastaajista ei osannut vastata kovinkaan spesifisti kysymykseen ja vastauksissa ei ollut yhteneväisiä näkemyksiä. Yhden vastaajan mielestä suuren yrityksen hidasta uudistumisen prosessia tulee tukea selkeällä suunnan

näyttämisellä, vahvalla johtamiselle sekä taloudellisilla kannustumilla. Eli esimiesten rooli johtajina hitaassa prosessissa korostuu sekä palkisemisen tulee tukea vastaajan mukaan uudistumista. Vastaukset kuvaavat uudistumisen johtamisen tilaa yhtiössä. Uudistumista johdetaan lähinnä tarkoin toimintatavoin kuvauksin, hyväksyntäraportein sekä tuotteistustavoittein. Uudistumista tulisi johtaa antamalla lisää päätöksenteko-oikeutta yksilöille, joka synnyttäisi luovuutta. Kun avainhenkilöiltä kysyttiin siitä, miten henkilöstöä motivoidaan uudistamiseen ja innovaatiotoimintaan, niin vastauksia tuli vastaavaan tapaan melko ohuesti. Se voi kieliä siitä, että yhtiössä on hankalasti tunnistettavissa niitä toimenpiteitä, rakenteita tai toimintoja, joilla henkilöstä todellisuudessa motivoidaan innovaatiotoimintaan. Vastauksissa motivoinnin keinoja kuitenkin mainittiin muutamia, joita ovat: luomalla innovaatiota edistävät rakenteet ja toimintamallit. Lisäksi esihenkilön vaihtelevat kannustukset sekä positiivinen palaute toimivat osin henkilöstön motivaation lähteenä tällä hetkellä.

Avainhenkilöiltä kysyttiin mitä meidän tulisi tehdä, jotta tuotannon prosessimme kehittyisi sekä uudistuisi niin että läpimenoajat saataisiin lyhentymään? Vastauksissa avainhenkilöillä ei ollut kovinkaan yhteneväisiä näkemyksiä mutta johdon roolia ja johtamista korostettiin lähes kaikissa vastauksissa. Läpimenoaikoja lyhentävänä innovaationa tahtituotanto tulisi yhden vastaajan mukaan jalkauttaa laajemmin ja tahtituotantoa tulisi skaalattuna toimintamallina tukea tehokkaasti. Muut vastaajat eivät tunnistaneet tahtituotannon jalkauttamista tämän kysymyksen kohdalla keinona lyhentää läpimenoaikoja. Muita keinoja prosessin uudistamiseksi ja läpimenoaikojen lyhentämiseksi vastauksista ovat tulostavoitteiden asetanta, määrätietoinen viestintä sekä niin sanottu vierihoito. Tuotannon johtoa tulisi vastaajien mukaan osallistaa kehitystyöhön ja käydä avointa keskustelua uudistamiseksi.

Vastaajat ymmärtävät tahtituotannon tavoitteet sekä niiden yhteyden läpimenoaikoihin hyvin tai erittäin hyvin. Vastaajat myös tietävät hyvin mitä tahtituotanto käytännössä on. Vastaajista kuitenkin selkeä enemmistö ei ole käynyt tai ei tiedä käyneensä koulutuksessa tahtiaikatauluun liittyen. Vastanneista myös vain 35 % on varmasti ollut tahtituotannon kanssa tekemisissä roolissaan.

Vastausten perusteella johtaminen tukee henkilöstöä omistautumaan tavoitteita kohti kohtuullisen hyvin. Johtaminen koetaan myös pääosin motivoivaksi vastaajien keskuudessa. Osa vastaajista kokee, ettei johtamisella tai esihenkilötyöllä ole onnistuttu luomaan mielekkäitä tai innostavia tavoitteita heidän työssään ja kokevat vastaavasti tarvitsevansa tukea tai ohjausta läpimenoaikojen parantamiseksi. Johtamisella ei ole vastausten perusteella pystytty

kovinkaan hyvin luomaan läpimenoaikojen lyhentymisestä yhteistä, organisaation sisäistä tavoitetta. Vastaajat kokevat myös pääosin, ettei operatiivinen johtaminen ole tukenut läpimenoaikojen lyhentymistä. Parhaiten läpimenoaikatavoitteiden saavuttamista vastaajien mielestä tukevat päivittäisjohtaminen sekä itsensä johtaminen. Myös tavoitteiden asetanta ja motivointi sekä jatkuva oppiminen ja ohjaaminen johtamisen osa-alueina tukevat tavoitteiden saavuttamista. Vastaajat kokevat, että osallistamisessa esimerkiksi päätöksen tekoon, avoimessa tiedon jakamisessa ja alaisten kuuntelemisessa olisi enemmän petrattavaa. Heikoimmin johtamisen osa-alueista läpimenoaikatavoitteiden saavuttamista tukevat toiminnan muu ohjaaminen, muutosjohtaminen sekä palkitseminen ja palautteen antaminen.

Ylemmät toimihenkilöt kokevat, että läpimenoaikojen lyhentymisen olevan enemmän merkityksellistä yhtiön kilpailukyvyn kannalta kuin alemmat toimihenkilöt mutta pääosin kaikki kuitenkin tunnistavat merkityksen yhtiön kilpailukyvylle. Ylemmät toimihenkilöt kokevat myös vahvemmin, että operatiivinen johtaminen on tukenut läpimenoaikojen lyhentymistä. Alempien toimihenkilöiden mielestään johtaminen ei tue heitä omistautumaan tavoitteita kohti yhtä vahvasti kuin ylempien toimihenkilöiden mielestä. Alempien toimihenkilöiden mielestä johtamisella ja esimiestyöllä ei ole myöskään osattu luoda mielekkäitä ja innostavia tavoitteita heidän työssään.

Avainhenkilöiltä kysyttiin millaisilla, johtamisen keinoilla voitaisiin parhaiten vaikuttaa läpimenoaikojen parantumiseen. Vastauksissa korostuu erityisesti oikeat tavoitteet ja niiden asetanta. Osa vastaajista osasivat lisäksi korostaa tavoitteiden asetantaan liittyvän suorituskyvyn mittaamisen, mittaamisen seurannan ja palkisemisen olevan johtamisen keinoina. Pehmeämpinä johtamisen keinoina nostettiin vastauksissa esille rakentavan ja positiivisen palautteen antaminen, viestintä ja alaisten kouluttaminen. Merkityksellisimpinä yksittäisinä nostoina vastaajat pitivät valmentavaa johtamisotetta, jossa on mukana selkeä tavoite sekä edellytysten varmistaminen. Avainhenkilöiltä kysyttiin, millaisilla keinoilla läpimenoaikojen lyhentyminen saataisiin yhteiseksi tavoitteeksi organisaatioomme? Kysymys on tutkimusongelman kannalta merkittävä ja siihen odotettiin laajasti näkemystä. Vastaajat jättivät pääosin kysymyksen vastaamatta tai vastasivat hieman sivuun kysymyksestä. Vain yksi vastaajista osasi nimetä useamman keinon ja vastata hieman laajemmin suoraan kysymykseen: Kannustimet ja tavoitteellisuus sekä riittävä tuki läpi muutosprosessin. Yksi vastaajista piti palkitsemista keinona saada tavoitetta jalkautettua yhteiseksi. Yhden vastaajan mielestä tavoitteet ovat jo tulostavoitteissa ja palkisemisen perusteena riittävästi.

Avainhenkilöiltä kysyttiin myös suoraan, onko organisaatiomme motivoitunutta läpimenoaikojen lyhentämiseksi ja jos eivät, niin miten tätä voitaisiin parantaa. Vastaajien mielestä tahtotilaa on ja ainakin osaltaan henkilöstöä pidettiin motivoituneena tavoitteeseen. Organisaatiossa on kuitenkin laaja ymmärrys tarpeelle lyhentää läpimenoaikoja. Organisaatiossa on kuitenkin vielä uskon puutetta sille, että pienemmilläkin pelivaroilla aikatauluissa prosessi toimii. Motivointia parantaakseen avainhenkilöt esittivät uskon vahvistamisen lisäksi tavoitteiden asetannan kehittämistä. Kaikkien prosessien tavoitteiden asetannassa tulisi huomioida läpimenoaikojen lyhentämisen vaateet. Erityisesti tuotannon organisaatioon on vastaajien mukaan annettava tavoitteiden lisäksi riittävä tuki eli olla mahdollistamassa lyhentyvät läpimenoajat. Linjaorganisaation johtajat toimivat omassa roolissaan sekä tavoitteiden asettajina sekä mahdollistajina mutta myös motivaattoreina omille alaisilleen. Avainhenkilöt pitivät organisaation henkilöstöä vastaavasti myös osaltaan sitoutuneena läpimenoaikojen lyhentämiseen. Avainhenkilöiden mukaan kuitenkin osa organisaatiosta pitää voimakkaasti kiinni vanhoista malleista sekä tavasta aikatauluttaa projekteja ja osa taas uudistuu tai on uudistunut jo. Avainhenkilöt kehittäisivät henkilöstön sitouttamista lyhyempiin läpimenoaikoihin tavoitteiden asetannan ja palkisemisen avulla. Muutosprosessi on hidas ja vasta onnistumisen kokemukset kasvattavat henkilöstön sitoutuneisuutta ja motivaatiota.

Avainhenkilöiltä kysyttiin sitä, miksi tahtituotanto ei ole heidän mielestään käytössä alkavilla työmaillamme tavoitteiden mukaisesti. Vastauksissa eniten korostui se, että tahtituotannon käyttöönoton aikana ei ole ollut riittävästi tukea. Syyt tahtituotannon laajemman käyttöönoton epäonnistumiselle ovat vastaajien mukaan moninaiset. Tavoitteiden asetanta ja viestintä asian suhteen ovat epäonnistuneet. Lisäksi jalkauttamista ovat hidastaneet organisaatiomuutokset, henkilöstön vaihtuvuus ja iso tuotantotavan muutos. Muita syitä vastaajien kokemuksen mukaan on se, että tuotantotavan muutoksen vaatima valmiuksien varmistaminen on kesken ja muutosvastarinta kovaa. Avainhenkilöt korostivat tahtituotannon laajemmaksi jalkauttamiseksi jatkuvaa koulutusta sekä tukea, joita tulisi antaa enemmän. Laajempi jalkauttaminen vaatii myös vahvaa johtamista sekä tavoitteista kiinni pitämistä. Yksi vastaajista korostaa tuotannon osien ja vakioitujen suunnitteluratkaisuiden merkitystä. Tuotantotavan muutoksessa tulee olla koko organisaatio suunnittelusta lähtien ja siinä tulee edetä vaiheittain, kaikkia osatekijöitä tulee parantaa.

4.6 Tulosten luotettavuus

Tutkimuksissa pyritään aina virheiden minimoimiseen ja tulosten luotettavuuden maksimointiin. Siitä huolimatta tutkimusten tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tutkimusten tulosten luotettavuuden arviointiin liittyvät kaksi käsitettä ovat reliaabelius ja validius. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksessa se tarkoittaa siis kykyä antaa ei sattumanvaraisia tuloksia. Tässä tutkimuksessa käytetty tilastollinen menetelmä pyrkii siihen, ettei tutkimuksen analysoinnissa synny sattumanvaraisia tuloksia. Validius taas merkitsee mittarin ja tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä halutaankin mitata. Kyselyissä vastaajat saattavat ymmärtää kyselyn väärin ja kyselyn tekijä saattaa ymmärtää vastaajaa edelleen väärin, niin tutkimuksen validius tällöin kärsii. Tässä tutkimuksessa validiutta on pyritty parantamaan tutkimuksen yksityiskohtaisella selostuksella. Lisäksi tutkimuksen validiutta on pyritty parantamaan yksiselitteisillä kysymyksillä. Avainhenkilöiden kysymyksissä kysymykset olivat täysin strukturoituja ja spesifisiä. Lomakekyselyssä kaikki kysymykset olivat muotoiltu saman suuntaisiksi ja vastausvaihtoehdot olivat Likert -asteikolla (Hirsijärvi et al. 2007, s. 226–228).

Tässä tutkimuksessa tulosten luotettavuuteen yleisesti vaikuttavat otoskoko, vastausprosentti, aineiston keruu ja valitun tilastollisen menetelmän luotettavuus. Otoskoon merkitys tutkimuksen luotettavuudessa on merkittävä. Jotta otos vastaa perusjoukkoa, on sen oltava riittävän suuri ja vastausprosentin riittävän korkealla tasolla. Virhemarginaali pienenee otoskoon kasvaessa ja siksi tässä tutkimuksessa vastaajiksi määriteltiin 200 henkilöä, jotka edustavat case-yrityksessä mahdollisimman laajasti asuinrakentamisen organisaatiota. Tutkimuksen vastausprosentit jäivät odotettua alhaisemmaksi eli kato oli melko suuri. Koko joukolle lähetetyn kyselylomakkeen vastausprosentti oli 35,5 %. Avainhenkilöille lähetetyn kyselylomakkeen vastausprosentti oli 54,5 %. Odotettua pienempi vastausprosentti vähentää tutkimuksen reliabiliteettia mutta se on hyväksyttävä ja tuloksia voidaan pitää ainakin suuntaa antavina (Holopainen & Pulkkinen. 2002, s. 37–38).

Tutkimuksen aineistonkeruu tapahtui verkkokyselyin. Verkkokyselyissä on paljon hyötyjä mutta on tärkeää ymmärtää myös kyselyn heikkoudet tulosten luotettavuuden kannalta. Kyselyssä ei voida varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn vastaamiseen ja ovatko he olleet huolellisia sekä rehellisiä. Toinen ongelma on se, että ovatko annetut vastausvaihtoehdot olleet vastaajien mielestä onnistuneita. Lisäksi ei voida tietää

ovatko vastaajat täysin ymmärtäneet kyselyn ja sen sisällön. Hyvän lomakkeen laatiminen vähentää edellä mainittuja ongelmia, mutta tässäkin kyselyssä lomakkeella on saattanut olla vaikutusta tulosten luotettavuuteen (Hirsijärvi et al. 2007, s. 190).

Case-tutkimuksessa kyse on aina yhdestä yksittäisestä tapauksesta. Tutkimuksessa saatuja tutkimustuloksia ei voida sellaisenaan yleistää, sillä ne pätevät vain tutkitun tapauksen osalta. Case-tutkimuksen kohdalla puhutaan mieluummin tulosten siirrettävyydestä. Tämä edellyttää tutkimuskohteen tarkkaa kuvausta. Tätä kuvausta voidaan hyödyntää tulosten soveltamista edeltävässä tilanteen vastaavuuden arvioinnissa. Siirrettävyys on aina laadullisessa tutkimuksessa siirtäjän vastuulla. Tapausten määrä nostaa tutkimuksen ulkoista validiteettia ja näin ollen parantaa tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä tai yleistettävyyttä. Tämän tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä kohtuudella ainakin case-yrityksen muihin toimintoihin ja liiketoiminta yksiköihin (Kananen 2013, s.28, 120–121).

5 Johtopäätökset

5.1 Tutkimukselle asetetut tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää niitä tekijöitä, jotka ovat johtaneet strategisten tavoitteiden sekä uuden toimintamallin epäonnistuneeseen jalkauttamiseen. Miksi Yit Suomi Oy:n HHM divisioonassa hankkeiden kokonaisläpimenoajat eivät ole lyhentyneet ja miksi yhtiössä ei ole toimittu asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi työssä on tarkoitus tutkija millä strategisilla ja johtamisen toimenpiteillä sekä työkaluilla kokonaisläpimenoajat saataisiin lyhentymään. Työssä tavoitteisiin pyritään neljän tutkimuskysymyksen avulla:

1. Mitkä syyt estävät rakennusprojektien kokonaisläpimenoaikojen lyhentymisen?

2. Millä strategisilla toimenpiteillä ja johtamismetodeilla läpimenoaikaa saadaan lyhennetyksi?

3. Miten läpimenoaika tavoitteet implementoidaan osaksi päivittäistä toimintaa?

4.Mitä ja millaisia työkaluja sekä tarvitsemme kokonaisläpimenoaikojen lyhentämiseksi?

Työssä keskitytään niihin strategiajohtamisen ja innovaatiojohtamisen toimenpiteisiin, mitä yhtiössä tarvitaan kokonaisläpimenoaikojen lyhentämiseen.

Ylempien toimihenkilöiden asema esihenkilöinä, heidän tehtävänsä linjaorganisaation johtajina sekä asemansa organisaation strategisten tavoitteiden jalkauttavana voimana hyvä ymmärtää erityisesti tutkimusten johtopäätöksiä tehtäessä mutta myös tilastollisessa analyysissa ja tutkimusta luettaessa. Ylempien toimihenkilöiden tehtävänkuva ja vastuut ovat varmasti vaikuttaneet heidän vastauksiinsa sekä mielipiteisiinsä. Toisaalta alempien toimihenkilöiden ja erityisesti suurena vastaajaryhmänä tässä tutkimuksessa olevien työmaa toimihenkilöiden merkitys työmaiden läpimenoajan toteuttavana voimana on yhtä merkityksellistä ymmärtää johtopäätösten tekemisessä. He lopulta ovat toteuttava voima läpimenoaikojen lyhentymisessä. Lisäksi suorituskyvyn parantaminen esimerkiksi läpimenoaikoja lyhentämällä mielletään helposti heidän tehtäväkseen ja erityisesti työmaatoimihenkilöt voivat helposti kokea painetta tällaisten tavoitteiden asettamisesta. Tämä on saattanut vaikuttaa heidän vastauksiinsa sekä mielipiteisiinsä.

Vastaukset tutkimuskysymyksiin käydään läpi seuraavassa luvussa. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin pystyttiin löytämään vastaukset ja toimivat vastauksena alkuperäiseen tutkimusongelmaan. Vastaukset nojautuvat aiempaan teoreettiseen tutkimukseen, jotka työn empiirisen osuuden tulokset vahvistavat. Työn tulokset ovat erittäin hyvin aiemman teorian mukaisia.

5.1.1 Kuvaus strategisen johtamisen ja innovaatiokulttuurin nykytilasta

Yleisesti organisaation jäsenet tuntevat yhtiön strategian ja ovat myös tietoisia strategisesta tavoitteesta kokonaisläpimenoajan lyhentämiseksi sekä pääosin organisaatiossa tunnistetaan, että läpimenoaikojen lyhentymisellä on vaikutusta yrityksen kannattavuuteen ja yleisesti tavoitetta pidetään tärkeänä. Tämä on erittäin hyvä lähtökohta mutta voidaan sanoa, että tämän tason tavoitteiden saavuttaminen ja suorituskyvyn parantuminen vaatii rakennusalalla paljon muita strategisia sekä johtamisen toimenpiteitä.

Operatiivisen johdon tulee ottaa vastuun strategiasta, kun se pannaan toimeksi. On kuitenkin huomioita, että operatiivisenkin johdon tulee ymmärtää syvällisesi strategiset tavoitteet ja keinot tavoitteisiin pyrkimiseksi. Mikäli ylin johto ja operatiivinen johto eivät käy syväluotaavaa keskustelua strategian päämääristä ja toteutuksesta vaan pyytävät lyhyen keskustelun pohjalta heti toimintasuunnitelmia, on jalkauttamisen vastuu jäänyt operatiiviselle johdolle puutteellisin evästyksin.

Tutkimuskysymys 1: Mitkä syyt estävät rakennusprojektien kokonaisläpimenoaikojen lyhentymisen?

Vastausten analyysin perusteella organisaatiossa asema alempana toimihenkilönä vaikuttaa tietoisuuteen yhtiön strategiasta sekä tavoitteista kokonaisläpimenoaikojen parantamiseksi ja erityisesti siihen miten mielekkääksi tavoitteet koetaan. Asema näyttää vaikuttavan myös mielipiteeseen vaikuttamisen mahdollisuuksista ja ajankäytön resursseista läpimenoaikojen lyhentämiseksi. Alemmat toimihenkilöt eivät myöskään tunnista yhtä laajasti mittaria tuloskortillaan, joka tukisi tätä tavoitetta. Tässä voidaan sanoa olevan ristiriitaisuutta. Alempien toimihenkilöiden vastaajista suurin osa oli tuotannon toimihenkilöitä. Heidän tuloskortillaan on kaikilla mittarina rakennusprojektin läpimenoaika tavoitteineen. Tämä kertoo siitä, että tuloskortti viestimisen, tavoitteiden jalkauttamisen ja johtamisen välineenä on epäonnistunut ainakin osassa organisaatiota.

Vastaajien mukaan yhtiössä ei ole selkeitä ohjausjärjestelmiä tai ohjeita, jotka tukisivat läpimenoaikojen lyhentymistä. On siis selvää, että alempi mutta myös operatiivinen johto ei tiedä miten toimia yhtiön suorituskyvyn tehostamiseksi. Eväät suureen muutokseen ovat olleet itse muutoksen tiellä. Läpimenoaikojen mittaamisessa on epäselvyyttä ja ajankäytön resurssit ovat vajaat tavoitteiden saavuttamiseksi.

Myös avainhenkilöt olivat sitä mieltä, että läpimenoaikatavoitteiden mittaamista ei suoriteta kovinkaan selkeästi. He myöskään eivät pääosin osanneet vastata, miten strategisten tavoitteiden mittarit ja mittaaminen on luotu, sekä onko tämä luomisen prosessi heidän mielestään tukenut strategian implementointia. Osin kuitenkin tunnistettiin, että mittarit tukevat strategian implementointia. Yksi vastaajista tiivisti tavoitteiden olevan segmenttien, divisioonien ja yksiköiden vuosisuunnitelmatavoitteissa ja sieltä periytyvät myös henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Toteutumista vastauksen mukaan seurataan ja sen jälkeen tehdään tarvittavia toimenpiteitä. Vastaajat tunnistivat, että mittaristot ja niiden seuranta ovat elinehto tavoitteiden jalkauttamiselle. Mittareiden seurantaa tarvitaan ja kehitettävää edelleen löytyy. Vahvempi prosessi mittariston kehittämisessä ja jalkauttamisessa tehostaisi myös tavoitteiden jalkauttamisesta ja saavuttamista. Mittariston kehitystyössä ei selvästi ole ollut operatiivista johtoa mukana.

Nykyinen peruskerroksen läpimenoajan mittaus tukee strategian implementointia tuo mittaamiseen selkeyttä. Tämä on hyvä suunta mutta epäselvyyttä edelleen on luotettavan datan saamiseksi ja toimenpiteiden aloittamiseksi. Avainhenkilöillä ei ole yhtenäistä näkemystä siitä, että onko saatujen mittaamisen perusteella tehty operatiivisia toimenpiteitä tai mitä tällaiset toimenpiteet ovat olleet. He osin kuitenkin tunnistivat, että mittaamisen perusteella aikatauluja on alettu lyhentämään ja haastamaan, kuten aikataulujen tarkastelu tietyssä Gate-mallin vaiheessa. Operatiivisten toimenpiteiden esteenä tunnistettiin resurssien puute sekä henkilöstön vaihtuvuus. Mittaamisen painopiste on yhtiössä selkeästi ollut tulosten mittaamisessa ja tällöin esimiestyön, osaamisen kulttuurin ja ilmapiirin, hyvinvoinnin ja motivoinnin vaikutusta ei ole niinkään seurattu. Tämä on ollut varmasti osasyynä nykyisen epäsuotuisaan kehitykseen. Resurssien puutteeseen ja vaihtuvuuteen tulisi kiinnittää merkittävästi enemmän huomiota.

Vastaajien mielestä organisaation päivittäinen työ ei tue läpimenoaikojen lyhentämistä ja mittaamisen perusteella ei ole tehty tunnistettavia operatiivisia toimenpiteitä. Samaan aikaan he kuitenkin kokevat omien vastauksiensa perusteella, että omassa päivittäistyöskentelyssä,

motivoinnissa ja tavoitteiden asetannassa ei olisi niin laajasti kehitettävää. Vastaajat kokevat, että tällä hetkellä tavoitteiden asetanta, strategiset tavoitteet ja päivittäisjohtaminen tukevat läpimenoaikojen lyhentymistä. Vastaajien mielestä taas vähiten tavoitetta tukevat motivointi ja palkitseminen, johtamisjärjestelmä ja tuloskortit. Myöskään järjestelmät ja työkalut sekä kehittymisen kulttuurin ei koeta tukevan läpimenoaikojen lyhentymistä. Strategian toteutumisen kannalta kriittisin vaihe on toiminnan suunnittelu sekä toiminnan aloitus. Operatiivinen johto toimii strategian jalkauttavana voimana ja ryhtyvät eräänlaisiksi muutosagenteiksi organisaation sitoutumisen vahvistamiseksi johtamisen toimenpitein. Operatiivisen johdonkaan sitoutuminen ei ole automaatio.

Avainhenkilöiden mielestä keskeisimpiä esteitä läpimenoajan parantamiseksi vastaajien mielestä ovat ymmärryksen ja uskon puute. Organisaation toteuttava osa ei ymmärrä toimintamallia tai tavoitteita ja uuteen malliin ei ole tarpeeksi uskoa. Organisaatiossa on ”näin on tehty aina” -asennetta sekä muutosvastarintaa. Organisaatiossa on vastaajien mielestä yliuskoa nykytilaan ja heikko motivaatio muutokseen. Yhtenä merkittävänä yhteisenä näkemyksenä vastaajilla oli aliurakoitsijoiden ja materiaalitoimittajien heikko aikataulunhallinta. Toimitusvarmuuden puute saa työmaatoimihenkilöt lisäämään aikatauluun niin sanottuja häiriövaroja. Esteenä läpimenoaikojen parantumiselle nähtiin myös: tulospalkitsemisen perusteena olevat palkkakuukaudet. Toissijaisina esteinä vastaajat näkivät: heikko johtaminen ja vastuunkantaminen, monimutkaistuvat rakennukset ja rakenteet, säätila, aikataulun vaikutus laatuun ja perusasioiden hoitamatta jättäminen tai keskittymien projektilla epäolennaisuuksiin.

Yhtiössä on yleisesti muutosvastarintaa läpimenoaikojen lyhentymistä kohtaan. Muutosvastarinnan koetaan pääpiirteissään kasvavan, mitä alempana henkilöt ovat organisaation hierarkiassa. Muutosvastarinnan syntyy tutkimuksen perusteella epäuskoisesta asenteesta muutoksen hyödyllisyyttä kohtaan. Henkilöstö joutuu uuden mallin mukana pois mukavuusalueeltaan ja eivät näe välttämättä edes tarvetta muutokselle, joka synnyttää muutosvastarintaa. Organisaatiossa pelätään uuden mallin toimivuutta. Organisaatiossa ei tunneta uuden mallin hyötyjä, pelätään häiriöitä eikä luoteta alihankintaketjun toimijoihin. Lisäksi luullaan, että tahtituotannon malli lisää omaa työtä tai kiirettä. Saman aikaisesti viestinnän koetaan epäonnistuneen. Näihin asioihin olisi kohtuullisen helppo vaikuttaa, ja se toimisi sekä motivoinnin lähteenä mutta myös muutosvastarinnan torjumiseen. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää siihen, miten viestiä alemmille toimihenkilöille riittävän paljon, tehokkaasti ja

ymmärrettävästi. Myös se miten sitoutunutta johto muutoksen on, miten johto osallistuu muutostyöhön ja miten johtaminen tukee muutostoimintaa ovat ratkaisemassa muutosten mutta myös läpimenoaikatavoitteiden saavuttamista. Muutosta johdetaan tällä hetkellä voimakkaasti ylhäältä, mikä vastaajien mielestä mahdollisesti lisää muutosvastarintaa. Muutoksia tulisi tehdä nykyistä tehokkaammin yhdessä. Todellinen uudistuminen lähtee omasta kokemuksesta ja halusta.

Vastaajista noin 60 % eivät ole osallistuneet tai eivät tiedä ovatko osallistuneet aikataulutuksen koulutuksiin. Heidän mukaansa koulutusta ei ole ollut riittävästi tarjolla. Vastaajat kokevat pääosin oman osaamisen tason riittämättömäksi, jotta läpimenoaikatavoitteet voitaisiin saavuttaa mutta samaan aikaan vastaajat kokevat, että he eivät voisi kehittyä niinkään kouluttautumisessa. Osaamattomuus on yksi keskeisimmistä esteistä tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamattomuus on ollut omiaan lisäämään myös sitoutumattomuutta, motivoitumattomuutta ja muutosvastarintaa. Eniten koulutusta tarvittaisiin tahtiaikatauluttamisesta ja hallitusta tuotannosta. Erittäin merkityksellistä on se, että lähes yhtä vahvasti vastaajat kokivat organisaation tarvitsevan johtamisen koulutusta, joka voi kieliä heikosta kokemuksista esimerkiksi juuri suorituskyvyn johtamisen ja motivoinnin osalla. Kouluttautumattomuudella on selkeä yhteys avainhenkilöiden tunnistamaan organisaation ymmärtämättömyyteen, nykytilan yliuskoon sekä uskon puutteeseen.

Tuotannon pitää uudistua ainakin läpimenoaikojen puolesta, jotta yhtiön kilpailukykyä voidaan ylläpitää tai parantaa. Vastausten perusteella osa vastaajista kokee, että voivat vaikuttaa uudistumiseen tai innovaatiokulttuuriin ja, että organisaatiossa jaetaan avoimesti tietoa. Vastaajat kuitenkin kokevat, että yhtiön yrityskulttuuri ei tue kokeilua ja riskinottoa eikä myöskään salli epäonnistumista ja oppimista. Vastaajat kokevat suurimpina esteinä uudistumiselle, ettei heidän työssään ole järjestetty riittävästi aikaa kehittämiseksi ja työssä kehittymiseksi. Organisaatiossa ei mitata innovointia tai innovatiivisuutta ja palkitseminen ei tue yrityksen innovaatiotoimintaan ja -kulttuuria, joka vaikuttaa innovaatiokyvykkyyden kehittymiseen sekä varmasti välillisesti myös yhtiön suorituskykyyn.

Yhtiössä ei ole yhteneväistä näkemystä siitä, miten uudistumista johdetaan yrityksen sisällä ja miten sitä voitaisiin kehittää. Tämä kuvaa uudistumisen johtamisen tilaa yhtiössä. Uudistumista johdetaan lähinnä tarkoin toimintatavoin kuvauksin, hyväksyntäraportein sekä tuotteistustavoittein. Uudistumista tulisi johtaa antamalla lisää päätöksenteko-oikeutta yksilöille, joka synnyttäisi luovuutta. Kun avainhenkilöiltä kysyttiin siitä, miten henkilöstöä

motivoidaan uudistamiseen ja innovaatiotoimintaan, niin vastauksia tuli melko ohuesti. Se voi kieliä siitä, että yhtiössä on hankalasti tunnistettavissa myös niitä toimenpiteitä, rakenteita tai toimintoja, joilla henkilöstä todellisuudessa motivoidaan innovaatiotoimintaan. Vastauksissa motivoinnin keinoja kuitenkin mainittiin muutamia, joita ovat: luomalla innovaatiota edistävät rakenteet ja toimintamallit. Lisäksi esihenkilön vaihtelevat kannustukset sekä positiivinen palaute toimivat osin henkilöstön motivaation lähteenä tällä hetkellä.

Vastaajat ymmärtävät tahtituotannon tavoitteet sekä niiden yhteyden läpimenoaikoihin hyvin tai erittäin hyvin. Vastaajat myös tietävät hyvin mitä tahtituotanto käytännössä on. Nämä ovat erittäin positiivisia löydöksiä. Vastaajista kuitenkin selkeä enemmistö ei ole käynyt tai ei tiedä käyneensä koulutuksessa tahtiaikatauluun liittyen. Vastanneista myös vain 35 % on varmasti ollut tahtituotannon kanssa tekemisissä roolissaan. Tahtituotannon jalkauttamisen voidaan varmasti siis sanoa epäonnistuneen ja tätä kehitystä on ollut edistämässä organisaation kouluttautumattomuus, joka ei ole lisännyt organisaation kyvykkyyttä, motivaatiota ja sitoutuneisuutta.

Vastausten perusteella johtaminen tukee henkilöstöä omistautumaan tavoitteita kohti kohtuullisen hyvin. Johtaminen koetaan myös pääosin motivoivaksi vastaajien keskuudessa. Osa vastaajista kokee, ettei johtamisella tai esihenkilötyöllä ole onnistuttu luomaan kuitenkaan mielekkäitä tai innostavia tavoitteita heidän työssään ja kokevat vastaavasti tarvitsevansa tukea tai ohjausta läpimenoaikojen parantamiseksi. Johtamisella ei ole vastausten perusteella pystytty kovinkaan hyvin luomaan läpimenoaikojen lyhentymisestä yhteistä organisaation sisäistä tavoitetta. Vastaajat kokevat myös pääosin, ettei operatiivinen johtaminen ole tukenut läpimenoaikojen lyhentymistä. Vastaajat kokevat, että osallistamisessa esimerkiksi päätöksen tekoon, avoimessa tiedon jakamisessa ja alaisten kuuntelemisessa olisi enemmän petrattavaa. Heikoimmin johtamisen osa-alueista läpimenoaikatavoitteiden saavuttamista tukevat toiminnan muu ohjaaminen, muutosjohtaminen sekä palkitseminen ja palautteen antaminen. Nämä seikat ovat varmasti olleet omiaan vahvistamaan muutosvastarintaa ja tavoitteisiin sitoutumattomuutta. Operatiivisen johdon tehtävänä on luoda suuntaa sekavalta tuntuviin muutostilanteisiin, tehostaa viestintää epävarmuuden minimoimiseksi. Valmentava ote, tasapuolinen ja oikeudenmukainen henkilöstön kohtelu, tuotannon tuki ja luottamuksen rakentaminen auttavat epävarmoissa hetkissä muutosten aikana ja auttaisi myöhemmässä vaiheessa läpimenoaikatavoitteiden saavuttamisessa.

Organisaatiossa tällä hetkellä asema alempana toimihenkilönä vaikuttaa selkeästi mielipiteeseen johtamisen onnistumisesta. Alempien toimihenkilöiden mielestä johtaminen ei tue heitä omistautumaan tavoitteita kohti yhtä vahvasti kuin ylempien toimihenkilöiden mielestä. Alempien toimihenkilöiden mielestä johtamisella ja esimiestyöllä ei ole myöskään osattu luoda mielekkäitä ja innostavia tavoitteita heidän työssään. Koska alemmat toimihenkilöt eivät koe yhtä vahvasti johtamisen ja esimiestyön onnistuneen on erityisesti tämän organisaation johtamiseen kiinnitettävä huomiota. Keskijohdon osaamisen varmistaminen sekä heidän sitouttamisensa tulee tehdä hyvissä ajoin, sillä läpimenoaikatavoitteiden jalkauttaminen on heidän vastuullaan.

Vastaajien mielestä ainakin osaltaan henkilöstöä pidettiin motivoituneena läpimenoaikatavoitteeseen tavoitteeseen ja tahtotilaa on. Organisaatiossa on kuitenkin laaja ymmärrys tarpeelle lyhentää läpimenoaikoja. Organisaatiossa on kuitenkin vielä uskon puutetta sille, että pienemmilläkin pelivaroilla aikatauluissa prosessi toimii. Avainhenkilöiden mukaan osa organisaatiosta pitää voimakkaasti kiinni vanhoista malleista sekä tavasta aikatauluttaa projekteja ja osa uudistuu tai on uudistunut jo. Muutosprosessi on hidas ja vasta onnistumisen kokemukset kasvattavat henkilöstön sitoutuneisuutta ja motivaatiota. Henkilöstöä tulee motivoida sopeuttamalla heidät strategiaan. Johtamisella ja viestimisellä luotu sisäinen motivaatio tulee liittää ulkoiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio luodaan henkilökohtaisten tavoitteiden ja kannustimien liittämisellä strategiaan.

Syyt tahtituotannon laajemman käyttöönoton epäonnistumiselle ovat moninaiset ja linkittyvät jälleen epäonnistuneeseen tavoitteiden asetantaan ja viestintään sekä siihen, käyttöönoton aikana ei ole ollut riittävästi tukea. Lisäksi jalkauttamista ovat hidastaneet organisaatiomuutokset, henkilöstön vaihtuvuus ja iso tuotantotavan muutos. Muita syitä voidaan nähdä olevan se, että tuotantotavan muutoksen vaatima valmiuksien varmistaminen on kesken ja muutosvastarinta kovaa. Useissa empiirisissä tutkimuksissa on myös osoitettu sekä tässä tutkimuksessa vahvistettu, että johto kokee oman organisaation asiat paljon myönteisimpinä kuin heidän alaisensa. Tällaiset asiat ovat omiaan haastamaan muutosta eivätkä saa aikaan johdon ja muun organisaation yhteisymmärrystä. Kun läpimenoaikatavoite ei ole yhdessä luotu ja yhteiseksi koettu, on läpimenoaikatavoitteista jääty ja näin tuottavuus ei yhtiössä kehity.

5.1.2 Kehittämiseksi tarvittavat toimet

Tutkimuskysymys 2: Millä strategisilla toimenpiteillä ja johtamismetodeilla läpimenoaikaa saadaan lyhennetyksi?

Mikäli yrityksen henkilöstöllä on selkeä käsitys mihin yritys on menossa, niin sitä yhtenäisemmin joukko työskentelee saavuttaakseen päämäärät. Päämäärät ja keinot, joilla tavoitteet saavutetaan, onkin olennaista määritellä. Kun yhtiössä on määritelty selkeät keinot päämääriin pääsemiseksi, tulee keskittyä joukon yhtenäistämiseen. Kun osallistujien määrä kasvaa niin kasvaa strategian onnistumisen mahdollisuudet. Samalla arvostus strategiaa kohtaan kasvaa. Henkilöstön tulee olla innostunut saavuttamaan strategiset tavoitteet ja heidän tulee ymmärtää strategia, muutoin laadittu strategia epäonnistuu varmasti. Henkisen pääoman yhdensuuntaisuus voidaan saavuttaa, mikäli yhtiön toteuttavan organisaation osan tavoitteet, koulutus ja kannustimet muokataan yhdensuuntaisiksi yrityksen strategian kanssa

Yrityksen toimintojen tulee tukea strategian toteutumista. Tällaisia toimintoja ovat toiminnan suunnittelu ja suunnitelmallinen strateginen viestintä, budjetointi, suorituksen johtaminen, päivittäisjohtamisen toiminnot ja palkitseminen. Tavoitteiden asetannan ja mittaamisen tunnistetaan sekä työmaiden hallinnan parantamisen koetaan ohuesti tukevan myös läpimenoaikatavoitteiden saavuttamista tällä hetkellä. Muita tunnistettuja keinoja ovat tuotannon tuki, strategia tavoitteineen ja tuotannon muu kehittäminen kuten olosuhteiden hallinta ja logistiikan parantaminen. Näitä toimintoja ja tekimistä tulee yhtiössä vahvistaa. Hyväksi koettuja toimenpiteitä ei voida unohtaa tai turvautua siihen, että ne toimivat loputtomiin. Toimintaa tulee jatkuvasti arvioida ja kehittää.

Läpimenoaikatavoitetta vähiten tukevat motivointi ja palkitseminen. Työntekijöiden tulee ymmärtää ja kokea, että he ansaitsevat, jos yritys menestyy ja vastavuoroisesti ansainta pienenee, kun tulos heikkenee. Tämä voidaan tehokkaammin saavuttaa organisaatiossa, jos läpimenoaikatavoitteet olisivat laajemmin henkilöstön tuloskorteilla. Ne, joilla tavoite on jo tuloskortilla, voidaan tavoitteen painoarvoa kasvattaa. Tunnustukset voivat toimia tehokkaampina motivaattoreina kuin taloudelliset kannustimet ja muita hyviä palkitsemisen muotoja ovat julkinen kehuminen ja kahdenkeskeinen hyvä palaute, rohkaiseminen kokeiluun ja uramahdollisuudet. Henkilöstön on koettava tekeminen merkitykselliseksi. Heidän on koettava tekeminen oikeudenmukaiseksi ja päästävä jakamaan onnistumisen kokemukset, jotta läpimenoaikatavoite voidaan saavuttaa.

Avainhenkilöt korostivat prosessin valmiutta vaikutettaessa muutosvastarintaan sekä motivoitumiseen. Prosessin tulee olla valmis, jotta siihen uskaltaa lähteä mukaan. Onnistuneista projekteista tulee viestiä ja käydä avointa keskustelua. Positiivinen sisäinen viestintä on tärkeää motivoitumisen ja sitoutumisen kannalta. Muutostilanteista viestiminen on erittäin tärkeää ja sen onnistuminen kytkeytyy motivoitumisen, sitoutumisen sekä tietoisuuden avulla strategisten tavoitteiden jalkautumisen onnistumiseen. Kouluttaminen, vahva johtaminen ja yhteisen tavoitteen luominen vähentää muutosvastarintaa tehokkaasti. Muutoksen syyt on perusteltava ja hyödyt tulee ymmärtää. Kun projekteilla huomataan itse, että muutos helpottaa toimintaa, niin se aina vähentää muutosvastarintaa. Muutosvastarintaan vaikuttaa myös se, jos projekteilla voidaan itse löytää keinot muutoksen toteuttamiseksi. Muutosvastarinnan kitkemistä tukee vastausten perusteella myös avoin keskustelukulttuuri. Muutosvastarintaa voidaan vastaajien mukaan vaikuttaa myös oikeanlaisilla kannustimilla ja tavoitteiden asetannalla.

Kehittymisen heikko kulttuuri on rajoittanut tahtituotannon jalkauttamista ja läpimenoaikatavoitteisiin pääsemisistä. Jotta tuotannon prosessimme kehittyisi sekä uudistuisi niin, että läpimenoajat saataisiin lyhenemään, on läpimenoaikoja lyhentävänä innovaationa tahtituotanto jalkautettava laajemmin. Lisäksi tahtituotantoa tulisi skaalattuna toimintamallina tukea tehokkaasti. Muita keinoja prosessin uudistamiseksi ja läpimenoaikojen lyhentämiseksi määrätietoinen viestintä sekä niin sanottu vierihoito. Tuotannon johtoa tulisi myös osallistaa kehitystyöhön ja käydä avointa keskustelua uudistamiseksi. Johdon roolia ja johtamista korostettiin lähes kaikissa vastauksissa tahtituotannon jalkauttamiseksi. Johtajien on osattava rakentaa organisaatiostaan joukko, joka tukee mutta myös haastaa toinen toisiaan ja toimii tiiviisti yhteen hitsattuina. Johtajien sekä muiden ylempien toimihenkilöiden yhtiössä on kyettävä luomaan jokaiseen organisaation jäseneen usko, siitä että tätä me haluamme. Innovatiivisuudesta suurin osa on ideoiden myymistä, ajatusten markkinointia ja vaikuttamista. Johtajilla sekä esihenkilöillä on oltava vuorovaikutustaitoja ja tilanneherkkyyttä.

Tutkimuskysymys 3: Miten läpimenoaika tavoitteet implementoidaan osaksi päivittäistä toimintaa?

Strategian johtamisen voidaan ajatella olevan strategian muuttamista organisaation jäsenten jokapäiväiseksi toiminnaksi ja samalla intohimoksi. Strategian tulee olla kytköksissä henkilöstön jokapäiväisessä toiminnassa. Strategiaa ei jalkauteta, vaan se näin se inhimillistetään. Jos strategialla on henkilökohtaista merkitystä niin se tuottaa tunnetta, joka istuttaa

strategiset päätökset yhteen jokapäiväisen toiminnan kanssa. Tämä merkitys voidaan luoda vain sitouttamalla organisaation kaikki jäsenet strategiaan johtamisen ja motivoinnin keinoin. Strategiset tavoitteet tulisivat olla esihenkilöillä kirkkaina mielessä omassa johtamisessaan päivittäin. Tavoitteista muodostetaan konkreettisempia ja yksinkertaisempia kun kuljetaan yrityksen tavoitteista kohti työntekijän tavoitteita. Työmaille mutta myös muihin toimintoihin, kuten hankintaan, rakennuttamiseen ja laskentaan tulee pystyä asettamaan päivittäiseen toimintaan tavoitteita, jotka isossa kuvassa tukevat myös yrityksen läpimenoaikatavoitteita.

Vahvoina keinoina tavoitteiden asetanta sekä vaatiminen ja viestintä toimivat strategian jalkauttamisen keinoina. Pehmeämpinä keinoina toimivat sparraaminen sekä valmentava ote esimiestyössä. Jokapäiväisessä johtamisessa juuri valmentavaote ja esimerkillä johtamisen sekä alaisten edellytyksien varmistaminen on tärkeää. Esihenkilöillä on oltava jopa päivittäin kykyä arvioida alaistensa kyvykkyyksiä sekä mahdollistaa edellytykset ennen tavoitteiden asetantaa tai vaatimuksia.

Jokaisella avainhenkilöllä oli näkemys siihen, miten strategiset tavoitteet saataisiin jalkautettua osaksi päivittäistä toimintaa. Yksi vastaajista kiteyttää strategisten tavoitteiden jalkauttamisen eteneväksi prosessiksi seuraavasti: Riittävä koulutus, toiminnan systemaattinen kehittäminen työmaalähtöisesti ja lopuksi viimein riittävän vahva johtaminen ja tavoitteiden asettaminen. Henkilöstön sitouttamista ei voida korostaa liikaa tavoitteiden jalkauttamisen keinona. Prosessi pitää jalkauttaa yhteiseksi. Isossa kuvassa henkilöstön sitouttamiseen ja tavoitteiden jalkauttamiseen keinoina toimivat: tuloskeskustelut ja tulostavoitteet, onnistuneiden kokemusten jakaminen, avoimen keskustelun lisääminen ja yksiköiden kehitystilaisuuksien avulla henkilöstön sitouttaminen tekemisen uudelleen muovaamiseen. Strategian jalkauttamisessa tulisi enemmän kiinnittää huomiota sen välittymiseen organisaation sisällä. Koska strategia ei valu automaattisesti ylhäältä alas, tulee käyttää tutkitusti tehokkainta välittämisen keinoja, joita ovat erilaiset keskustelut ja keskustelufoorumit organisaation tasojen välillä ja nämä voivat olla jopa päivittäistä toimintaa. Kun strategia implementoidaan päivittäiseen toimintaan, on hyvin tärkeää asettaa operatiiviset tavoitteet. Tämä tapahtuu tuloskortin avulla. Tuloskortti tulisi jatkossa olla suorituskyvyn johtamisen keskeisin väline, eikä vain pakollinen paha, joka täytetään esihenkilöiden kanssa. Visio ja strategia ovat ylimmän tason tavoitteita. Alimman tason työntekijöille nämä tavoitteet eivät välttämättä kerro mitään, ne voivat olla jopa utopistisian. Alemmille toimihenkilöille tavoitteet tulee olla

yksinkertaistettuja ja niihin pääseminen vaatii esimiehiltä varmasti vahvaa jopa päivittäistä ohjaamista sekä valmentamista. Tämä tulee tehdä kuitenkin niin, että tavoitteellisuus ohjaa päivittäistäkin tekemistä. Organisaation tekemistä kohti tavoitteita tulee energisoida, kirkastaa ja ohjata päivittäin.

Organisaation innovatiivisuuden vahvistamiseksi ja uudistumisen kyvyn ylläpitämiseksi tulee korostaa positiivista palautetta, tunnustuksia, kannustamista ja palkitsemista sekä ajallisten resurssien varmistamista. Suuren yrityksen hidasta uudistumisen prosessia tulee tukea selkeällä suunnan näyttämisellä, vahvalla johtamiselle sekä taloudellisilla kannustumilla. Eli esimiesten rooli johtajina hitaassa prosessissa korostuu ja palkisemisen tulee tukea uudistumista. Innovaatiokyvykkyyttä tulisi jatkuvasti mitata ja arvioida. Innovaatiokäytännöt yhdistettynä oikeanlaiseen mittarointiin, uudistumisstrategia ja avoin innovaatiokulttuuri mahdollistavat sen, että uudistuminen voidaan kytkeä osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. Innovaatiot saadaan uudistumiskykyisessä yhtiössä jalkautettua osaksi toimintaa. Organisaatio, jossa lisäksi kyetään muutosjohtamiseen mallikkaasti, saadaan innovaatiot jalkautettua osaksi organisaation päivittäistä toimintaa. Innovatiiviset organisaatiot ovat kyvykkäämpiä ottamaan innovaatiot osaksi jokapäiväistä toimintaa.

Avainhenkilöiltä kysyttiin millaisilla, johtamisen keinoilla voitaisiin parhaiten vaikuttaa läpimenoaikojen parantumiseen. Vastauksissa korostuu erityisesti oikeat tavoitteet ja niiden asetanta. Lisäksi tavoitteiden asetantaan liittyvän suorituskyvyn mittaamisen, mittaamisen seurannan ja palkisemisen voidaan nähdä olevan johtamisen keinoina tehokkaita. Pehmeämpinä johtamisen keinoina toimivat rakentavan ja positiivisen palautteen antaminen, viestintä ja alaisten kouluttaminen. Merkityksellisimpänä yksittäisenä keinona toimii valmentavaa johtamisote, jossa on mukana selkeä tavoite sekä edellytysten varmistaminen. Nämä keinot ja tavat toimia tulisi jalkauttaa ymmärtää nykyistä laajemmin koko organisaatiossa.

Motivointia parantaakseen organisaatiossa voidaan vahvistaa uskoa tavoitteeseen, mutta myös kehittää edelleen tavoitteiden asetantaa. Kaikkien prosessien tavoitteiden asetannassa tulisi huomioida läpimenoaikojen lyhentämisen vaateet. Erityisesti tuotannon organisaatioon on annettava tavoitteiden lisäksi riittävä tuki eli olla mahdollistamassa lyhentyvät läpimenoajat. Linjaorganisaation johtajat toimivat omassa roolissaan sekä tavoitteiden asettajina sekä mahdollistajina mutta myös motivaattoreina omille alaisilleen.

Tutkimuskysymys 4: Mitä ja millaisia työkaluja tarvitsemme kokonaisläpimenoaikojen lyhentämiseksi?

Innovaatiokäytäntöjä selvittäneen kyselyn mukaan puutteellinen suunnittelu on merkittävin syy epäonnistumisille innovaatiohankkeissa teknisillä aloilla. Seuraavaksi merkittävimpiä syitä epäonnistumisille olivat liian tiukka aikataulu, puutteelliset resurssit ja epärealistiset tai epäselvät tavoitteet. Tämän vuoksi tulisi palata tahtiaikatauluttamisen ja hallitun tuotannon jalkauttamisen suunnitteluun.

Kun yritys käyttää strategiaa ikään kuin karttana, joka ohjaa kaikkia organisaation jäseniä ja heidän toimintaansa samaan yhteisesti valittuun suuntaan, voidaan strategian toteuttamisessa onnistua. Tämä vaatii kuitenkin sen, että olisi kirjatut ja yhdessä suunnitellut toimintasuunnitelmat siitä, millaisin operatiivisin toimenpitein tavoitteet jalkautetaan.

Gate-malli ja erityisesti mallin porttitarkastelut, joissa aikatauluja käsitellään, toimii ohjeena tai ohjausjärjestelmänä, joka tukee tällä hetkellä läpimenoaikojen lyhentymistä. Lisäksi johtamisjärjestelmän ohjeet aikatauluttamisesta sekä jatkuva toteutuneiden aikataulujen mittaus ja teollisen rakentamisen menetelmät tukevat tavoitetta. Nämä ovat uusimpia toimenpiteitä ja näyttää toimivan tehokkaasti. Toimenpiteitä tulee edelleen tehostaa ja jatkaa sekä kehittää. Tarvitaan selkeät ja ohjausjärjestelmät sekä ohjeet, joilla tuetaan läpimenoaikojen lyhentymistä. Eli parannellut ohjeet aikataluttamisesta, aikataulujen johtamisesta sekä mittaroinista. Johtamisjärjestelmää tulee kouluttaa sekä erityisesti operatiiviselle johdolle ja tuotannon henkilöstölle, jotta toiminnasta saadaan yhdenmukaista.

Läpimenoaikojen mittaamista ei tehdä selkeästi. Enemmän kuin puolet vastaajista eivät tunnista suoraan, että heidän tuloskortillaan olisi edes mittaria, joka tukisi suoraan mittaisi tai tukisi läpimenoaikojen lyhentymistä. Läpimenoaika mittarit tulee laajentaa suuremmalle osalle henkilöstön tuloskortteja. Tarkastellut tuloskortit voidaan kytkeä osaksi johtamisprosessia. Prosessi on ikään kuin kiertokulku, jossa vaiheet seuraavat toisiaan. Vaiheet ovat: vision ja strategian selkeyttäminen, viestintä ja kytkennät, liiketoiminnan suunnittelu, palaute ja strateginen oppiminen. Prosessin aloittaminen vaatii selkeää koulutusta tuloskorteista operatiiviselle johdolle. Koulutus voidaan sisällyttää johtamisen koulutuksiin.

Konkreettisin esille nostettu kehitysidea oli hankintasopimuksiin lisättävä korkea sanktio tai bonus, jolla nostetaan materiaalien ja urakoinnin toimitusvarmuutta toimintamme edellyttämälle tasolle. Koska erityisesti tuotannolla on epäuskoa alihankintaan ja

materiaalintoimitusketjuun, on niitä vahvistettava. Sopimuksia tulee vahvistaa, joka hiljalleen parantaa tuotannon uskoa, tämä vähentää tarvetta häiriövaroille aikatauluissa. Hankinnan verkosto tulee sitouttaa yhtiön läpimenoaikatavoitteisiin. Toinen konkreettinen ajatus on vahvistaa teollisenrakentamisen menetelmiä kuten esivalmisteita saavuttamaan oma osuutensa kokonaisläpimenoaikojen lyhentymistavoitteista. Tämä vaatii myös omat tavoitteensa ja koulutusta sekä ohjaamista. Tavoitteet voidaan saavuttaa, jos myös suunnittelunojaus tuotteistusratkaisuineen ja hankinta avaintoimintona koulutettaisiin systemaattisesti huomioima läpimenoajat. Tuotantotavan muutoksessa tulee olla koko organisaatio suunnittelusta lähtien ja siinä tulee edetä vaiheittain, kaikkia osatekijöitä tulee parantaa.

Koulutus koetaan organisaatiossaan tarpeelliseksi ja koulutusta tarvittaisiin tahtituotannosta sekä tahtiaikataulusuunnittelusta ja teollisen rakentamisen menetelmistä. Myös tuotannonjohtamisen koulutusta tarvitaan ja se tukisi myös tuotannon ennakkosuunnittelua. Johtamisen koulutuksen tarvetta tukee myös se, että johtamisen koetaan heikkenevän hierarkiassa alaspäin mentäessä. Teollisen rakentamisen menetelmät työkaluna ja tahtiaikatauluttaminen toimivat jo todistetusti, mutta toimintamallien muuttuminen vaatii vahvaa viestintää sekä johtamista mutta myös niin ylempien toimihenkilöiden kun alempien toimihenkilöiden kyvykkyyksien ja tietoisuuden varmistamista kouluttamisella. Vanhasta aikatauluttamisen ohjelmasta tulisi luopua ja luoda tarkka suunnitteluohje aikataulusuunnitteluun. Myös aikataulusuunnittelua tulee kouluttaa ja jatkaa jo hyvin alkuun pyörähtänyttä Gate-tarkastelua.

Yhtiössä tarvitaan innovaatiota tukevat toimintamallit sekä verkostot. Innovaatiotoimintaa tukee avoin ja keskusteleva ilmapiiri. Ohjeistuksien määrässä tulisi pakittaa, joka antaisi liikkumavaraa luovuudelle. Yksi tarpeellinen toimintamalli olisi sellainen, jossa hyväksi todetuille tuotannon, hankinnan ja suunnittelun ratkaisuille olisi väylä, jossa ne voidaan jakaa. Samalla tästä jäisi jälki, josta idea olisi mahdollista poimia sekä jalostaa. Näin tekeminen kehittyisi, eikä epäonnistumisia kohdattaisi yhä uudelleen.

Kokonaisläpimenoaikojen lyhentämiseksi viimeisessä vaiheessa tulee vastuuttaa strategian toteuttaminen. Tässä vaiheessa johtoryhmä on laatinut jo strategiakartan sekä korjatut tuloskortit. Vastuiden määrittely on haastava tehtävä mutta se on välttämätöntä, sillä tavoitteiden jalkauttaminen ei automaattisesti kuulu kenenkään tehtäviin. Näin tavoitteelle voidaan varmistaa riittävät voimavarat ja se, ettei tavoite jää vain sanahelinäksi. Lopulta on kyse siitä, miten toteuttaminen ja jalkauttaminen on suunniteltu, projektoitu, johdettu, koordinoitu ja miten vastuu on muutosprosessissa jaettu.

5.2 Jatkotutkimusehdotukset

Saavutetut teoreettisen tutkimuksen tulokset ovat suoraan käyttöönotettavissa kohdeyrityksessä sekä siirrettävissä (ks. 4.6) muihin yrityksiin myös rakennustoimialla sekä yli toimialarajojen. Tulokset ovat hyvin yleispäteviä mutta silti tehokkaita hyödynnettäviksi sellaisenaan. Tutkittu teoria oli hyvin yhdenmukaista ja jakoi samoja tai samankaltaisia ajatuksia riippumatta lähteestä. Teoriaa löytyy hyvin mikä kielii siitä, että strategia ja innovaatiojohtamista on tutkittu laajasti ja pitkään. Omat johtopäätökseni kohdeorganisaatiosta ovat teorian pohjalta hyvin vahvasti samanlaisia, kuin aiempien tutkimusten tulokset.

Tutkimukselle voitaisiin tehdä suora jatkotutkimus. Olisi erittäin mielenkiintoista tutkia, miten kohdeyrityksessä voidaan hyödyntää kehittämiseksi esiteltyjä toimia. Niiden vaikuttavuutta yrityksessä voitaisiin tutkia, kun ne on otettu käyttöön ja jonkin aikaa olleet käytössä. Jatkotutkimus havainnollistaisi, miten esimerkiksi viestinnän ja kouluttamisen tehostaminen ja johtamisen kehittyminen vaikuttaa innovaatioiden ja strategian jalkauttamiseen.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusehdotus olisi tehdä vastaavaa tutkimusta toiseen tai useampaan rakennustoimialan yritykseen. Tutkimuksessa voitaisiin tutkia sitä, miten eri yritysten toimintamallit tukevat strategian jalkauttamista rakennustoimialalla. Samalla voitaisiin myös tutkia sitä, miten yrityksen koko vaikuttaa jalkauttamisen onnistumiseen tai henkilöityykö jalkauttaminen esimerkiksi pienemmässä yhtiössä laadukkaan johtamisen vuoksi.

6 Yhteenveto

Yrityksen liiketoiminnan perimmäinen syy on tuottaa omistajilleen voittoa. Voiton tuotto linkittyy yrityksen suorituskykyyn. Suorituskyky on yrityksen kykyä saada aikaan tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Yrityksissä suoritettava innovaatio-, muutos- ja strategiajohtaminen kytkeytyvät vahvasti yrityksen suorituskykyyn. Suorituskyvyn kehittäminen ja ylläpitäminen ovat keskeisessä asemassa yrityksen kilpailukyvyn ylläpitämisessä. Yrityksen strategia on ja suorituskyky sekä erityisesti suorituskyvyn mittaaminen ovat erittäin vahvasti sidoksissa toisiinsa. Yrityksen strategian toteuttaminen on merkittävämpi tekijä yrityksen kilpailukyvyn kannalta kuin strategia itsessään. Kun strategia implementoidaan päivittäiseen toimintaan, on hyvin tärkeää asettaa operatiiviset tavoitteet. Strategia voidaan toteuttaa menestyksekkäästi, jos organisaatioyksiköt ja henkilöstö kyetään saamaan mukaan strategian mukaiseen toimintaan ja strategian taakse. Liiketoiminnassa on kyettävä jatkuvasti parantamiseen mutta myös sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin. Jotta yritykset voivat menestyä kilpailluilla markkinoilla, on uudistumisen kyky yksi ja jopa ainoa tapa menestyä. Innovatiiviset organisaatiot ovat kyvykkäämpiä ottamaan innovaatiot osaksi jokapäiväistä toimintaa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää niitä tekijöitä, jotka ovat johtaneet strategisten tavoitteiden sekä uuden toimintamallin epäonnistuneeseen jalkauttamiseen. Miksi Yit Suomi Oy:n HHM divisioonassa hankkeiden kokonaisläpimenoajat eivät ole lyhentyneet ja miksi yhtiössä ei ole toimittu asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi työssä on tarkoitus tutkija millä strategisilla ja johtamisen toimenpiteillä sekä työkaluilla kokonaisläpimenoajat saataisiin lyhentymään.

Tässä tutkimuksen tutkimusstrategia oli tapaus- eli Case-tutkimus. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin sekä kvalitatiivista, että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Näitä tutkimusmenetelmiä käytettiin rinnakkain niin, että ne tukivat toisiaan. Tutkimuksen teoriaosuudessa perehdyttiin kirjallisuuteen strategiajohtamisesta, innovaatiojohtamisesta sekä muutosjohtamisesta. Tutkimuksen teoriaosuus loi pohjan työn empiiriselle osuudelle. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin sähköistä kyselylomaketta, jonka tuloksia analysoitiin numeerisesti. Kyselyssä annettuihin väittämiin vastattiin Likertin 5 portaisella asenneasteikolla.

Tutkimuksen kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin myös sähköistä lomakekyselyä. Kysely lähetettiin valituilla avainhenkilöille asumisen segmentissä. Avainhenkilöt vastasivat kyselyssä avoimiin kysymyksiin. Kysymyksillä pureuduttiin tarkemmin tutkimusongelmaan. Ongelmaan haluttiin syvällinen näkemys ja avainhenkilöiden näkemyksiä hyödynnettiin ongelman ratkaisussa. Avainhenkilöillä oli hyvä näkemys nykytilanteeseen johtaneista syistä sekä seurauksista. Tutkimuksessa on keskitytty laajasti empiirisen osuuden tutkimustuloksiin sekä johtopäätöksiin.

Kohdeyrityksessä pystyttiin löytämään selkeitä syitä yhtiön nykytilaan, jossa strategiset tavoitteet eivät ole jalkautuneet osaksi toimintaa ja rakennushankkeiden läpimenoajat eivät ole lyhentyneet tavoitteiden mukaisesti. Kohdeyrityksessä ei ole selkeitä ohjausjärjestelmiä tai ohjeita, jotka tukisivat läpimenoaikojen lyhentymistä ja siitä syystä operatiivinen johto tai alemmat toimihenkilöt eivät tiedä miten toimia yhtiön suorituskyvyn tehostamiseksi. Organisaation päivittäinen työ ei tue läpimenoaikojen lyhentämistä ja mittaamisen perusteella ei ole tehty tunnistettavia operatiivisia toimenpiteitä. Operatiivisten toimenpiteiden esteenä ovat muun muassa resurssien puute sekä henkilöstön vaihtuvuus.

Vähiten läpimenoaikatavoitetta yhtiössä tukevat tällä hetkellä motivointi ja palkitseminen, johtamisjärjestelmä ja tuloskortit. Myöskään järjestelmien ja työkalujen sekä kehittymisen kulttuurin ei koeta tukevan tavoitetta. Mittaristot ja niiden seuranta ovat elinehto tavoitteiden jalkauttamiselle. Mittareiden seurantaa tarvitaan ja kehitettävää niissä edelleen löytyy, läpimenoaikatavoitteiden mittaamista ei suoriteta kovinkaan selkeästi. Esimiestyön, osaamisen kulttuurin ja ilmapiirin, hyvinvoinnin ja motivoinnin vaikutusta ei ole yhtiössä mitattu mikä on osasyynä nykyisen epäsuotuisaan kehitykseen.

Organisaation toteuttava osa ei ymmärrä toimintamallia tai tavoitteita ja uuteen toimintamalliin ei ole tarpeeksi uskoa. Organisaatiossa on ”näin on tehty aina” -asennetta sekä muutosvastarintaa. Organisaatiossa on yliuskoa nykytilaan ja heikko motivaatio muutokseen. Lisäksi aliurakoinnissa ja materiaalin toimituksissa on heikko toimitusvarmuus, mikä saa työmaatoimihenkilöt lisäämään aikatauluun niin sanottuja häiriövaroja. Esteenä läpimenoaikojen parantumiselle ovat myös tulospalkitsemisen perusteena olevat palkkakuukaudet. Toissijaiset esteet ovat: heikko johtaminen ja vastuunkantaminen, monimutkaistuvat rakennukset ja rakenteet, säätila, aikataulun vaikutus laatuun ja perusasioiden hoitamatta jättäminen tai keskittymien projekteilla epäolennaisuuksiin.

Muutosvastarinnan koetaan pääpiirteissään kasvavan, mitä alempana henkilöt ovat organisaation hierarkiassa. Muutosvastarinnan syntyy tutkimuksen perusteella epäuskoisesta asenteesta muutoksen hyödyllisyyttä kohtaan. Saman aikaisesti viestinnän koetaan epäonnistuneen. Muutosta johdetaan tällä hetkellä voimakkaasti ylhäältä, mikä mahdollisesti lisää muutosvastarintaa.

Keskijohdon osaamisen varmistaminen sekä heidän sitouttamisensa tulee tehdä hyvissä ajoin, sillä läpimenoaikatavoitteiden jalkauttaminen on heidän vastuullaan. Alempien toimihenkilöiden mielestä johtamisella ja esimiestyöllä ei ole myöskään osattu luoda mielekkäitä tai innostavia tavoitteita heidän työssään eikä yhteistä organisaation sisäistä tavoitetta. Organisaatiossa koetaan, ettei operatiivinen johtaminen ole tukenut läpimenoaikojen lyhentymistä ja tukea sekä ohjausta päivittäisessä työssä kaivataan.

Yhtiössä ei ole yhteneväistä näkemystä siitä, miten uudistumista johdetaan yrityksen sisällä ja miten sitä voitaisiin kehittää. Tämä kuvaa uudistumisen johtamisen tilaa yhtiössä. Tutkimuksen vastaajat kokevat suurimpina esteinä uudistumiselle yhtiössä, ettei heidän työssään ole järjestetty riittävästi aikaa kehittämiseksi ja työssä kehittymiseksi. Organisaatiossa ei mitata innovointia tai innovatiivisuutta ja palkitseminen ei tue yrityksen innovaatiotoimintaan ja -kulttuuria.

Organisaatiosta selkeä enemmistö ei ole käynyt tai ei tiedä käyneensä koulutuksessa tahtiaikatauluun liittyen. Oma osaamisen taso koetaan riittämättömäksi. Osaamattomuus on yksi keskeisimmistä esteistä tavoitteiden saavuttamiseksi ja on ollut omiaan lisäämään myös sitoutumattomuutta, motivoitumattomuutta ja muutosvastarintaa. Syyt tahtituotannon laajemman käyttöönoton epäonnistumiselle ovat moninaiset ja linkittyvät epäonnistuneeseen tavoitteiden asetantaan ja viestintään sekä siihen, että käyttöönoton aikana ei ole ollut riittävästi tukea. Lisäksi jalkauttamista ovat hidastaneet organisaatiomuutokset, henkilöstön vaihtuvuus ja iso tuotantotavan muutos.

Tutkimuksen teoriaosuuden ja empiirisen osuuden tulosten perusteella voitiin tehdä johtopäätökset toimenpiteistä, joita tarvitaan läpimenoaikojen lyhentämiseen ja tavoitteiden implementointiin osaksi organisaation päivittäistä toimintaa. Lisäksi niiden avulla voitiin tehdä päätelmät siitä, mitä ja millaisia työkaluja organisaatiossa tarvitaan läpimenoaikojen lyhentämiseksi. Päämäärät ja keinot, joilla tavoitteet saavutetaan, on olennaista määritellä. Kun yhtiössä on määritelty selkeät keinot päämääriin pääsemiseksi, tulee keskittyä joukon

yhtenäistämiseen. Henkisenpääoman yhdensuuntaisuus voidaan saavuttaa, mikäli yhtiön toteuttavan organisaation osan tavoitteet, koulutus ja kannustimet muokataan yhdensuuntaisiksi yrityksen strategian kanssa. Myös toimintojen, kuten toiminnan suunnittelu ja suunnitelmallinen strateginen viestintä, budjetointi, suorituksen johtaminen, päivittäisjohtamisen toiminnot ja palkitseminen, mittaaminen sekä työmaiden hallinnan parantaminen, tulee tukea jatkossa vahvemmin strategian toteutumista. Tuotannon tuki, strategia tavoitteineen ja tuotannon muu kehittäminen kuten olosuhteiden hallinta ja logistiikan parantaminen ovat toimintoja, joita tulee jatkuvasti arvioida ja kehittää. Tuloskorttien tulisi jatkossa olla suorituskyvyn johtamisen keskeisin väline, jolla viestitään, jalkautetaan tavoitteet tehokkaasti ja johdetaan yhtiön suorituskykyä. Läpimenoaikamittarit tulee laajentaa suuremmalle osalle henkilöstön tuloskortteja. Tarkastellut tuloskortit voidaan kytkeä osaksi johtamisprosessia.

Henkilöstöä tulee aktiivisemmin motivoida ja palkisemisen tulee tehokkaammin tukea läpimenoaikatavoitteita. Viestintä kytkeytyy motivoitumisen, sitoutumisen sekä tietoisuuden avulla strategisten tavoitteiden jalkautumisen onnistumiseen. Kouluttaminen, vahva johtaminen ja yhteisen tavoitteen luominen vähentää muutosvastarintaa tehokkaasti. Muutoksen syyt on perusteltava ja hyödyt tulee ymmärtää. Kouluttaminen ja viestinnän parantaminen tulee olla yhtiössä keskiössä. Kouluttamista tarvitaan aikataulusuunnittelusta, johtamisesta ja hallitusta tuotannosta.

Johdon roolia ja johtamista tulee korostaa tahtituotannon jalkauttamiseksi ja yhtiön uudistamiseksi. Innovatiivisuudesta suurin osa on ideoiden myymistä, ajatusten markkinointia ja vaikuttamista. Johtajilla on oltava vuorovaikutustaitoja ja tilanneherkkyyttä.

Strategiasta tulee tehdä päivittäistä ja sitä tulee johtaa päivittäin. Johtamisen voidaan ajatella olevan strategian muuttamista organisaation jäsenten jokapäiväiseksi toiminnaksi ja samalla intohimoksi. Tämä merkitys voidaan luoda vain sitouttamalla organisaation kaikki jäsenet strategiaan johtamisen ja motivoinnin keinoin. Työmaille mutta myös muihin toimintoihin, kuten hankintaan, rakennuttamiseen ja laskentaan tulee pystyä asettamaan päivittäiseen toimintaan tavoitteita, jotka isossa kuvassa tukevat myös yrityksen läpimenoaikatavoitteita. Tavoitteet tulee olla yksinkertaistettuja ja konkreettisia, jopa päiväkohtaisia tavoitteita. Jokapäiväisessä johtamisessa valmentavaote ja esimerkillä johtamisen sekä alaisten edellytyksien varmistaminen on tärkeää. Linjaorganisaation johtajien tulee omassa roolissaan toimia tavoitteiden asettajina sekä mahdollistajina mutta myös motivaattoreina omille alaisilleen entistä vahvemmin. Strategian jalkauttaminen tulee jatkossa vastuuttaa tehokkaammin.

Organisaatiossa tulisi palata tahtiaikatauluttamisen ja hallitun tuotannon jalkauttamisen suunnitteluun. Puutteellinen suunnittelu johtaa helposti innovaatioiden jalkauttamisen epäonnistumiseen. Liian tiukka aikataulu, puutteelliset resurssit, epärealistiset tai epäselvät tavoitteet eikä myöskään organisaation puutteellinen kyvykkyys saa olla estämässä tavoitteiden tai innovaatioiden jalkauttamista.

Yhtiössä tarvitaan selkeät ohjeet aikataluttamisesta, aikataulujen johtamisesta sekä mittaroinista. Johtamisjärjestelmää tulee kouluttaa erityisesti operatiiviselle johdolle ja tuotannon henkilöstölle, jotta toiminnasta saadaan yhdenmukaista. Hankinnan verkosto tulee myös sitouttaa yhtiön läpimenoaikatavoitteisiin. Alihankintaan ja materiaalintoimitusketjuun tulee saada toimitusvarmuutta sekä teollisenrakentamisen menetelmiä tulee edelleen kehittää. Tuotantotavan muutoksessa tulee olla mukana koko organisaatio suunnittelusta lähtien ja siinä tulee edetä vaiheittain, kaikkia osatekijöitä tulee parantaa.

Lähteet

Antola, T. Pohjola, J. 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki. Edita.

Hakala, J. 2018. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. In R. Valli (Ed.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5 p. Jyväskylä. PS-kustannus.

Hannula. M. 2002. Tavoitematriisi – Työkalu toiminnan kehittämiseen. Helsinki. Työturvallisuuskeskus. ISBN 951-810-141-8.

Hirsjärvi,S., Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna. Gaudeamus Helsinki Unirversity Press Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13 p. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Holopainen, M., Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. 6 p. Helsinki. WSOY

Holopainen, M. Tenhunen, L. Vuorinen, P. 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Järvenpää. Yrityssanoma Oy (Hamina. Oy Kotkan Kirjapaino An)

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit – muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki. Edita

Juuti, P. Virtanen P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki Otava

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti -Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Verkkokirja. Helsinki. Alma Talent. ISBN 978-952-14-2285-0

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Tampere, Suomen yliopistopaino Oy.

Kananen, J. 2008. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Tampere, Suomen yliopistopaino Oy.

Kananen, J. 2011.Kvantti: kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere, Suomen yliopistopaino Oy.

Kaplan, R. Norton, D. 2002. Strategia lähtöinen organisaatio – Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. 2p. Helsinki. Talentum

Kaplan, R. Norton, D. 2007. Strategian toteutus – Synergiaetujen luominen balanced scorecardin avulla. Helsinki. Talentum

Kaplan, R. Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Helsinki. Talentum

Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Verkkokirja. Helsinki. Alma Talent. ISBN 978-952-14-4529-3

Laitinen, E. K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. 3. uudistettu painos. Helsinki. Talentum.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Edita.

Malmi, T. Peltola, J, Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovella tehokkaasti. Helsinki. Talentum.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos – Avaimet organisaation hallittuun muutokseen. Helsinki. Talentum

Mäntyneva, M. 2012. Kasvua innovaatioista. Kauppakamari. Viro

Valli, R. 2018. Aineiston keruu kyselylomakkeella. In R. Valli (Ed.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5 p. Jyväskylä. PS-kustannus.

Saunila, M. Ukko, J. 2015. Kohti parempaa suorituskykyä, työkalupakki innovaatiokyvykkyyden mittaamiseen ja johtamiseen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. ISBN 978-952-265-914-9

Saunila, M. Ukko, J. Rantala, T. Nasiri, M. Rantanen, H. 2019. Preceding operational capabilities as antecedents for productivity and innovation performance. Journal of Business Economics (2020) 90:537–561.

Saunila, M., Tikkamäki, K., Ukko, J. 2015 Managing performance and learning through reflective practices. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance Vol. 2 No. 4 s. 370-390

Saunila, M. (2017). Managing continuous innovation through performance measurement. Competitiveness Review, vol. 27, issue 2. pp. 179–190. DOI: 10.1108/CR-03-2015-0014

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum, Helsinki.

Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Tykesraportti 57. Lahti: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Yit Suomi Oy. 2022.Vuosikertomus. Yhtiön sisäinen intranet.

LIITTEET

Liite 1. Avainhenkilöille lähetetty kyselylomake.

Diplomityökysely avoimet kymykset avainhenkilöille

Lomakkeen avulla pyrimme löytämään syvemmin vastauksia tutkimusongelmaan ja vastataaksemme tulevaisuudessa paremmin läpimenoaikatavoitteisiimme sekä mahdollisiin tulevaisuuden strategiajohtamisen haasteisiin.

* Pakollinen

Taustatiedot

Perustiedot vastausten analysoimisen pohjaksi

1. Missä yksikössä työskentelet tällä hetkellä? *

- ◯ HHMU
- ◯ HHME
- ◯ HHMW
- ◯ Muu

2. Missä toiminnossa työskentelet? *

- ◯ Työmaan toimihenkilöt
- ◯ Tuotannon ylemmät toimihenkilöt
- ◯ Asukasmuutostyöt
- ◯ Rakennuttaminen
- ◯ Laskenta
- ◯ Hankinta
- ◯ Vastuukorjaus
- ◯ Muu johto
- ◯ Muu

3. Mikä on tehtävänkuvasi tai roolisi? *

Strategia ja strategiajohtaminen

Arvioi seuraavia väittämiä annetulla asteikolla.

4. Mitkä toiminnot tukevat yhtiössä läpimenoaikojen strategisia tavoitteita tällä hetkellä? *

5. Mitataanko läpimenoaikojen lyhentymistä strategisena tavoitteena selkeästi?

Miten tätä tulisi kehittää mielestäsi? *

6. Onko saatujen tuloksien perusteella tehty mielestäsi operatiivisia toimenpiteitä?

Millaisia toimenpiteet ovat olleet? *

7. Miten strategisten tavoitteiden mittaroiminen on luotu? Onko prosessi mielestäsi tukenut strategian implementointia? *

8. Mitä yhtiössämme mielestäsi tulisi tehdä toisin tai kehittää, jotta läpimenoaikatavoitteet voitaisiin saavuttaa? *

9. Mitä ovat saavutettavat hyödyt läpimenoaikojen lyhentymisestä? *

10. **Tiedätkö itse miten voit vaikuttaa strategian toteutumiseen omassa työssäsi?** *

11. **Millä ohjausjärjestelmällä tai ohjeilla tuetaan kokonaisläpimenoaikojen lyhentymistä?** *

12. **Miten strategiset tavoitteet saataisiin mielestäsi jalkautettua osaksi toimintaa ja yhteisiksi tavoitteiksi koko organisaatiolle?** *

13. **Mitkä ovat mielestäsi suurin este kokonaisläpimenoajan parantamiseksi?** *

14. **Miten ja millä työkaluilla voitaisiin konkreettisesti tukea läpimenoajan lyhentymistä?** *

Muutokset ja muutosvastarinta

Arvioi seuraavia väittämiä annetulla asteikolla.

15. **Mistä syistä muutosvastarintaa läpimenoaikatavoitteita kohtaan arviosi mukaan syntyy?** *

16. **Millä keinoilla muutosvastarintaan voitaisiin parhaiten vaikuttaa?** *

Viestintä

Arvioi seuraavia väittämiä annetulla asteikolla.

17. **Kenen vastuulla viestintä strategiasta ja läpimenoaikatavoitteista on ollut? Mistä olet tietoa saanut?** *

18. **Miten strategista viestintää tulisi jatkossa mielestäsi kehittää?** *

Koulutus ja osaaminen

Arvioi seuraavia väittämiä annetulla asteikolla.

19. **Millaisen koulutuksen läpimenoaikatavoitteiden suhteen kokisit organisaatiossamme tarpeelliseksi?** *

Innovatiivisuus ja innovaatiojohtaminen

Arvioi seuraavia väittämiä annetulla asteikolla.

20. **Mikä mielestäsi tukisi organisaationme innovatiivisuutta tai innovoimisen kulttuuria sekä kykyä uudistua?** *

21. **Miten uudistumista mielestäsi johdetaan yrityksen sisällä?**

    Miten tätä voitaisiin mielestäsi kehittää? *

22. **Miten henkilöstöä motivoidaan uudistamaan, uudistamiseen eli innovaatiotoimintaan?** *

23. **Mitä meidän tulisi tehdä, jotta tuotannon prosessimme kehittyisi sekä uudistuisi niin että läpimenoajat saataisiin lyhentymään?** *

Johtaminen

Arvioi seuraavia väittämiä annetulla asteikolla.

24. **Millaisilla johtamisen keinoilla voitaisiin mielestäsi parhaiten vaikuttaa läpimenoaikojen parantumiseen?** *

25. **Millä keinoilla läpimenoaikojen lyhentyminen saataisiin yhteiseksi tavoitteeksi organisaatioomme?** *

26. **Onko organisaatiomme sitoutunutta ja motivoinut läpimenoaikojen lyhentymiseen ja jos ei niin miten sitä voitaisiin parantaa?** *

27. **Onko organisaatiomme sitoutunutta ja motivoinut läpimenoaikojen lyhentymiseen? Miten sitoutumista ja motivoitumista voitaisiin parantaa?** *

Tahtituotanto

Arvioi seuraavia väittämiä annetulla asteikolla.

28. **Miten tahtituotanto ja läpimenoaikojen lyhentymisen tavoitteet näkyvät työssäsi?** *

29. **Miksi tahtituotanto / hallittu tuotanto ei mielestäsi ole käytössä alkavilla työmailla tavoitteidemme mukaisesti?** *

30. **Millä keinoilla tahtituotanto ja hallittu tuotanto olisi mahdollista jalkauttaa laajemmin tai muutoin tuotannon läpimenoajan olisi mahdollista saada lyhentymään?** *

Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle.

Microsoft Forms