

TYÖVÄLINEORGANISAATION MUUTOSTARPEEN TUTKIMINEN

Aki Mäki

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2014
Teknologiaosaamisen
johtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Teknologiaosaamisen johtaminen (Ylempi-AMK)

MÄKI, AKI
Työvälineorganisaation muutostarpeen tutkiminen

Opinnäytetyö 63 sivua
Huhtikuu 2014

Opinnäytetyön aihe oli työvälineorganisaation muutostarpeen tarkastelu ja työn tarkoituksena oli tuoda Agco Powerin johdolle uusia näkökulmia uuden työvälineorganisaation määrittämisen tueksi. Näkökulmia organisaation muodostamiseen koottiin johtamiseen ja organisaatioihin liittyvän teoriakirjallisuuden ja lähes kolmenkymmenen henkilön teemahaastattelun pohjalta, sekä työvälineorganisaation määritettyjen tehtävien kannalta.

Työn alussa tehtiin kolme erilaista organisaatiomallia, joista yksi oli hyvin pelkistetty, toinen hyvin laaja ja kolmas siitä puolesta välistä. Haastatteluiden perusteella saatiin tuloksena asioita, joihin työvälineorganisaation ja sidosryhmien jäsenet katsoivat tarvitsevansa parannuksia ja joita sitten tutkittiin näitä organisaatiomalleja vasten. Haastattelujen lisäksi näitä organisaatiomalleja vertailtiin myös teoriaosuudessa esiteltyihin organisaatioihin, sekä niiden oppimiseen ja johtamiseen liittyviin seikkoihin.

Haastatteluissa ilmenneet kehitystarpeet olivat erityisesti esimiestuessa, jonka lähes puolet vastaajista kokivat riittämättömäksi. Nämä vastaajat olivat myös muiden sidosryhmien edustajia, jotka eivät kokeneet esimiehensä tukea riittäväksi. Toinen lähes yhtä merkittävä kehitystarve oli työkaluvaraston toiminnan hallinta, jonka parantamisella parannettaisiin erityisesti työvälineiden kulutuksen läpinäkyvyyttä. Työkaluvaraston toiminta itsessään sai positiivista palautetta

Lopputuloksena opinnäytetyössä on annettu ehdotus tulevaisuuden työvälineorganisaatiosta, joka vastaisi teoriaan ja edellä mainittuihin tarpeisiin mahdollisimman hyvin. Lisäksi opinnäytetyöstä saatujen tietojen pohjalta on käynnistetty projekti työkaluvaraston toiminnan kehittämiseksi.

Asiasanat: organisaatio, johtaminen, muutosjohtaminen

ABSTARCT

Tampere University of Applied Sciences
Degree program in technology leadership (Master's Degree)

MÄKI, AKI

Explore the need for develop the tool organization

Master's thesis 63 pages

April 2014

Subject of the thesis was to explore the need for develop the tool organization. The purpose of the work was to give to Agco Power's management some new perspective for determination of the new tool organization. I gathered perspectives has gathered for the topic from a management and organizational theory literature and theme interviews which has been made nearly thirty persons but also given tasks for the tool organization.

At first is made three different kind of organization charts which one was very simple, one very broad and the third from the middle. Based on the interview has been got the things which kind of improvements are needed. This information has been compared on these three organization chart which has been made but also for the theory related on organization's learning and management.

In the interviews shown up development need was especially in managerial work which has been a thing in almost half of the interviews. That development need was not only in the tool organization but also in the stakeholders too. Another thing which has shown up was the controlling of the tool storage. Tool storage itself is working good but the controlling of the consumption or the value of the storage is not good enough.

As a result there is given a proposal from a future tool organization which could be as good as possible relative to the theory, personnel needs and also company needs. There is also started a project regarding the tool storage control.

Keywords: organization, management, change management

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Teoria	6
2.1	Organisaatio ja johtaminen.....	6
2.1.1	Organisaatio- ja johtamisteorioita	7
2.1.2	Organisaatio	11
2.1.3	Johtaminen.....	16
2.1.4	Tiedon johtaminen.....	19
2.1.5	Muutoksen johtaminen	23
2.1.6	Oppiva organisaatio	29
3	Nykyisen työvälneorganisaation tutkiminen.....	33
3.1	Työvälneorganisaation esittely	33
3.2	Työvälneorganisaatio oppivana organisaationa	36
3.3	Tutkimuksen tiedon hankinta.....	39
3.4	Työvälneorganisaation vahvuudet	41
3.5	Työvälneorganisaation haasteet ja kehitystarpeet.....	43
4	Uudet organisaatiomallit	46
4.1	Organisaatiomallien esittely.....	46
5	Organisaatiot tehtävien ja toiminnallisuuden näkökulmasta.....	49
6	Organisaatiot johtamisen näkökulmasta	51
6.1	Organisaation johtajan rooli	51
6.2	Organisaation toiminnan johtaminen.....	52
6.3	Muutosjohtaminen ja tiedon johtaminen organisaation muutoksen toteutuksessa .	54
7	Organisaatiot oppivina organisaatioina	56
8	Johtopäätökset.....	59
9	Lähteet.....	62

1 Johdanto

Agco Power Oy on Nokian Linnavuoreessa toimiva dieselmoottoireita, generaattoreita ja hammaspyöriä valmistava teknologiayritys. Suomessa Agco Powerilla työskentelee yli 700 henkilöä ja liikevaihto vuonna 2013 oli noin 350 miljoonaa euroa. Lisäksi Agcolla on moottoritehtaat Brasiliassa ja Kiinassa, joiden kanssa liikevaihto ylittää 474 miljoonan euron suuruiseksi.

Opinnäytetyön aihe työväläneorganisaation muutostarpeen tarkasteluun on ajankohtainen, koska nykyinen työvälänetoimintojen päällikkö tulee lähivuosien aikana jäämään eläkkeelle, joten samalla on hyvä aika tarkastella organisaatiota ja sen toimintaa myös laajemmin. Hänen tämän hetkinen työkuorma on aivan liian suuri ja hänen työajastaan menee merkittävä osa tehtäviin, jotka eivät liity työväläneisiin lainkaan.

Työn tarkoitus on tuoda esiin uusia näkökulmia työnantajalle uuden työväläneorganisaation määrittämisen tueksi. Tähän tulen käyttämään organisaatioon ja johtamiseen liittyvää teoriaa, sekä työväläneorganisaation jäsenten ja sidosryhmien edustajien haastatteluja. Näitä tietoja peilataan kolmeen eri organisaatiomalliin, joilla on tarkoitus kattaa eri ääripäät ja keskivaihe työväläneorganisaatioiden mahdollisista kehityssuunnista.

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa nykyisen työväläneorganisaation ja -toiminnan kehitystarpeet tulevaisuutta ajatellen, sekä antaa näkemys yrityksemme kannalta mahdollisimman hyvästä työväläneorganisaatiosta. Työväläneorganisaation määrittäminen perustuu kolmeen eri näkökulmaan, jotka ovat aiheeseen liittyvä teoria, haastatteluiden tulokset, sekä työväläneorganisaatiolle määritetyt tehtävät. Opinnäytetyön laajuuden kohtuullistamiseksi muutosten toimeenpaneminen on rajattu pois sisällöstä.

2 Teoria

2.1 Organisaatio ja johtaminen

Tätä opinnäytetyötä ajatellen on olennaista avata yleisellä tasolla joitain hallintotieteistä tuttuja käsitteitä, kuten organisaatio ja johtaminen. Lisäksi työssä esitellään organisaatio- ja johtamisteoriat, sekä niiden kehitys luodakseen pohjan ymmärrykselle, mistä muutosjohtamisessa ja organisaatioiden muutoksessa on kyse.

Alkuun voidaan aktivoitua ajattelemaan Juha Vartolan hallintotieteiden peruskurssin oppimateriaalista poimittuja yleisiä hyvän hallinnon periaatteita. Lähtökohtaisesti nämä periaatteet ovat kohdennettu klassista julkishallintoa ajatellen, joten ne eivät ole ihan yksi yhteen nykypäivän yritysmaailmaan peilaten, mutta lista sisältää myös hyviä yleismaailmallisia periaatteita organisaation hallintaan ja johtamiseen liittyen. Nämä periaatteet ovat: (Juha Vartola 2013, 82-83)

1. Työnjako: erikoistuminen lisää pätevoitymistä ja siten tuottavuutta ja tehokkuutta
2. Auktoriteetti: oikeus johtaa ja käskää, sekä sitä oikeutta vastaava vastuu
3. Kuri: työntekijöiden on toteltava ja johtajien on oltava esimerkkejä ja kehitettävä johtamistaan
4. Yksiesimiehisuus ja käskyttämisen ykseys: kullakin työntekijällä on vain yksi esimies
5. Yksisuuntaisuus ja käskyttämisen ykseys: kaikilla samoja toimintoja tekevillä tulee olla vain yksi yhteinen päämäärä
6. Yksilöiden edut on alistettava yhteiselle edulle
7. Palkka on keskeinen motivaatiotekijä (mutta täydellistä palkkajärjestelmää ei ole olemassa)

8. Sentralisointi ja desentralisointi riippuvat organisaatiosta ja sen tilanteesta
9. Virkatien noudattaminen: hierarkia on välttämätön, mutta myös horisontaalinen kommunikointi on sallittava
10. Järjestys on välttämätöntä
11. Oikeudenmukaisuus on kaiken johtamisen ja hallinnon eräs perusedellytyksistä
12. Työntekijöiden palveluksessa olon pysyvyys on turvattava
13. Aloitteellisuudesta on palkittava
14. Organisaatio on ylläpidettävä hyvää sisäistä henkeä arvostamalla lahjakkuutta ja käyttämällä sitä hyväksi

2.1.1 Organisaatio- ja johtamisteorioita

Johtamis- ja organisaatioteorioita tarkastellessa on tärkeää tunnistaa milloin kyseessä on teoria ja milloin malli, sillä niitä käytetään usein rinnasteisina ja niiden välille on vaikea vetää rajaa. Teoria on empiirisesti koeteltu ja käsitteellisesti jäsentyneempi ajatusrakennelma, kun malli on enemmän käytännön sovellutus sisältäen näkemyksellisiä ja tavoitteellisia aineksia. (Sarala & Sarala 1999, 12)

Vaikka on vaikeaa löytää yhtä yhtenäistä organisaatio- ja johtamisteoriaa, niin keskeisimmät suuntaukset ja kehitysvaiheet ovat kuitenkin hahmotettavissa. Nämä ovat karkeasti jaettavissa kolmeen eri koulukuntaan, joista jokaisella on omat keskeiset ”oppi-isät”, joiden näkemykset ovat olleet merkittäviä kyseisen ajatustavan muodostumiselle. Nämä koulukunnat ovat tieteellisen liikkeenjohdon koulukunta, klassinen (administratiivinen) koulukunta ja ihmissuhteiden koulukunta. (Salminen 2002, 24)

Näiden suuntausten ja niiden näkemysten esitteleminen on tärkeää myös historiallisesti, mutta samalla niiden ymmärtäminen luo pohjaa tämän päivän johtamisen kehittämislle ja muutosjohtamiselle.

Tieteellisen liikkeenjohdon malli on amerikkalaisen Frederik Taylorin (1856-1915) oppeihin perustuva ja yksi vanhimpia teoreettisia johtamismalleja. Tieteellisen liikkeenjohdon mallin lähtökohtana oli ajatus ihmisestä vastuuttomana ja laiskana oliona, jonka johtaminen ja valvominen on oltava määrätietoista. Tämän vuoksi työ ja työsuoritukset tuli tehokkuuden maksimoimiseksi tutkia tieteellisesti ja pilkkoa osiin. Vaikka Taylorin opit ovat pääosin väistyneet, niin jäänteitä on löydettävissä vielä tämän päivän organisaatioista esimerkiksi työntutkimuksen menetelmissä (Viitala 2002, 24)

Toisaalta Taylor kiinnitti huomiota myös motivoinnin merkitykseen ja esitti keskeiset hyvin johdetun organisaation piirteet: miten löydetään oikea henkilö oikealle paikalle, miten yhteistyö saadaan sujumaan johdon ja työntekijöiden välillä ja miten löydetään oikeat tavat työskennellä organisaatiossa, jotta saavutetaan tehokkuutta ja tuloksia. (Salminen 2004, 26)

Max Weber (1864-1920) oli eurooppalainen organisaatioteoreetikko ja julkisten organisaatioiden johtamisajattelun merkittävin henkilö. Hänen aikaansaannoksiaan on ns. byrokratian ideaalimalli, malli tehokkaasti toimivasta organisaatiosta. Tämänkin teoreettisen mallin tavoitteena oli mahdollisimman suuri tehokkuus ja lisäksi oikeudenmukaisuus. Weberin byrokratiamallissa johtaminen ja hallinta on legitiimiä, sääntöihin, lakeihin, perusteisiin ja menettelytapoihin nojaavaa. (Salminen 1993, 58)

1920-luvulta on nähtävissä klassisen koulukunnan vaikutus ja tämän suuntauksen keskeisimpiä edustajia ovat mm. H. Fayol, (1841-1925), L. Urwick (1891-1983) ja L. Guilick. Fayolin näkemyksen mukaan johtaminen on päämäärätietoista toimintaa käytettävissä olevilla resursseilla ja hänen näkemyksensä on luonut pohjaa myöhemmälle henkilöstöjohtamisen kehittymiselle. (Salminen 2004, 24)

Klassisen hallintoteorian mukaan jokaisessa organisaatiossa on seuraavat toiminnot: (Juha Vartola 2013, 80)

1. Tekniset toiminnot (valmistus, tuotanto, suunnittelu)
2. Kaupalliset toiminnot (ostaminen, myyminen)
3. Finanssitoiminnot (pääoman optimaalinen käyttö)
4. Turvallisuustoiminnot (ihmisten ja omaisuuden suojeleminen)
5. Laskentatoiminnot (kirjanpito, tilastointi, inventointi)
6. Hallinnolliset toiminnot, joiden tehtävänä on pitää organisaatio olemassa ja joita ilman mikään organisaatio ei selviä.

Klassisen hallintoteorian mukaan hallinnolliset toiminnot koostuvat viidestä elementistä: (Juha Vartola, 2013, 81)

1. Suunnittelu (tulevaisuuden arviointi, sekä ennusteiden ja toimintasuunnitelmien laatiminen)
2. Organisointi (kehittää organisaation rakenteen, joka sisältää sekä inhimillisen, että materiaalisuuden puolen)
3. Johtaminen (henkilöstön aktiivisuuden ylläpito)
4. koordinointi (yhdistää ja harmonisoida kaikki toiminta ja pyrkimykset)
5. Kontrollointi (valvoo, että kaikki tapahtuu sopuissa sääntöjen ja määräysten kanssa)

Tämän päivän muutosjohtamisen kannalta merkittävien Gulickin ja Urwickin näkemyksistä on heidän esittämässään organisaatioteoreettinen jako toimeenpanevan johtajan työstä ns. POSDCORB-elementtien (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Co-ordinating, Reporting, Budgeting) avulla. (Juha Vartola, 80-81).

Pelkistettynä tämä malli tarkoittaa, että johtamisen tehtävänä on suunnitella organisaation tehtävä ja keinot päämäärän saavuttamiseksi (Planning). Seuraavaksi tulee luoda ja vakiinnuttaa sopiva organisaatorakenne tehtävien suorittamiseksi (Organizing). Kolmas tehtävä on rekrytoida ja kouluttaa henkilöstö, sekä kehittää työoloja siten, että organisaation tehtävät voidaan suorittaa (Staffing). Neljäs tehtävä (Directing) johtaminen tarkoittaa tässä tapauksessa organisaation johtamistyöhön ohjeistusta antavia päätöksiä. Viidennen tehtävän koordinoinnin (Co-ordinating) tavoite on kytkeä toisiinsa ja yhtenäistää organisaation työn eri osa-alueet. Raportoinnilla (Reporting) informoidaan johtoa käynnissä olevista prosesseista ja pidetään myös alaiset tietoisina valvontaa ja seurantaa hyödyntäen. Budjetointi (Budgeting) liittyy taloussuunnittelun, talouslaskennan ja siihen liittyvän valvonnan hyväksikäyttämiseen. (Salminen 2004, 28)

Kolmannen koulukunnan, eli ihmissuhdekoulukunnan keskeiset näkemykset liittyvät havaintoihin, joiden mukaan pelkkien fyysisten olosuhteiden sijaan organisaation tuottavuus määräytyy enemmän sosiaalisten normien perusteella. (Salminen 2002, 28) Amerikkalainen professori Elton Mayo edusti jo 1920-luvulla varsin ennakkoluulotonta ajattelua henkilöstöjohtamisen alueella ja hänen johdollaan tehtyjen tulosten perusteella voitiin todeta työn tuloksellisuuteen vaikuttavan työntekijän kokemus huomioiduksi tulemisesta, arvostuksesta, vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä. Yleinen johtopäätös oli, että organisaatio ei ole kone, vaan se on monimutkainen kokonaisuus, jossa myös inhimillisillä tunteilla ja psykologialla on tärkeä merkitys. (Viitala 2004, 26)

2.1.2 Organisaatio

Organisaatio ymmärretään usein järjestäytyneeksi organisoinniksi, koordinoinniksi ja yhteistyöjärjestelmäksi joka työskentelee yhteisen päämäärän hyväksi. Organisaatiolla on rakenteet, toimintaprosessit, henkilöstö ja kulttuuri. (Salminen 2004, 11). Organisaatio on jotakin tarkoitusta varten olemassa oleva yhteisö, joka pyrkii toteuttamaan tehtävänsä jäsentäen ja jakaen työtä, sekä hyödyntämällä käytettävissään olevia resursseja kuten työvoimaa, teknologiaa ja pääomaa. (Sarala & Sarala 1999, 12)

Organisaatio voidaan ymmärtää monella eri tavalla riippuen siitä, että kuka organisaatioita tarkastelee ja mistä näkökulmasta. Sen voidaan myös ajatella tulevan niiden mallien kaltaiseksi, joiden mukaan johto sitä jäsentää ja johtaa (Sarala & Sarala 1999, 13) Organisaatiotutkimukset ovat osoittaneet organisaatioiden olevan ristiriitaisia järjestelmiä, joissa eri intressiryhmät tulkitsevat organisaatiota ja sen tehtävää omalla tavallaan. Näitä intressiryhmiä ovat esimerkiksi omistajat, johtajat, työntekijät, asiakkaat, luottamushenkilöt ja yhteistyökumppanit. (Aula 2000, 81-83)

Organisaatio voidaan nähdä äärimmillään joko mekaanisena, tai orgaanisena rakenteena, jolloin ne ovat organisaatiomuotojen erilaisia ääripäitä. Näiden ääripäiden välillä organisaatio voi kehittyä tilanteesta, tehtävästä ja toimijoista riippuen. (Sjörstand 1981, 115-117) Pelkistetyimmillään mekaaninen organisaatioajattelu näkee organisaation koneena, jossa ihmiset ovat vaihdettavia koneen osia. Tällaiseen tulkintaan pohjautuvan organisaatiokäsityksen suurin heikkous on inhimillisyyden sivuuttaminen. Kaikki organisaatiot ovat pohjimmiltaan ihmisten muodostamia inhimillisiä yhteisöjä, joiden ero muihin luonnon järjestelmiin tulee kulttuurin avulla. (Aula 2000, 75)

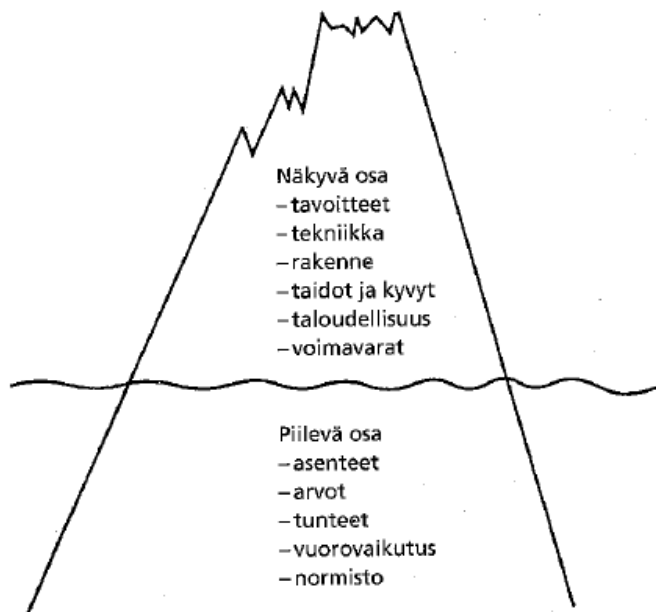
Orgaaninen organisaatioajattelu näkee organisaation sosiaalisena konstruktiona sisältäen sekä näkyvän, että näkymättömän puolen. Osittain tähän kaksijakoisuuteen perustuen Renesisi Likert (Sarala & Sarala. 1999, 23) on 1960-luvulla hahmotellut organisaatioiden keskeisten piirteiden ulottuvuudet määritellen kahdeksan keskeistä ominaisuutta, joiden perusteella organisaation tehokkuus määräytyy.

Johtajuus	epäluottamus	<->	luottamus
Motivaatio	keppi	<->	porkkana
Viestintä	alaspäin hierarkiassa	<->	kaikkiin suuntiin
Vuorovaikutus	rajoitettu	<->	intensiivinen
Päätöksenteko	keskitetty	<->	hajautettu
Valvonta	korostaa erehdyksiä	<->	positiivisesti vahvistava
Tavoitteet	alhaiset	<->	korkeat, mutta realistiset

Näistä ominaisuuksista ja ulottuvuuksista voi muodostua rakenteeltaan ja kulttuuriltaan hyvin erityyppisiä organisaatioita. Nämä ominaisuudet ovat periaatteessa lähtökohdat jokaiseen organisaation muutokseen.

Organisaatorakenteeseen keskeisesti vaikuttava tekijä on toimintaympäristö ja sen asettamat vaatimukset. Hitaasti muuttuvassa, stabiilissa toimintaympäristössä menestyy rakenteeltaan jäykkä ja hierarkkinen organisaatio, kun nopeasti muuttuvassa ja paljon muutoshaasteita tuovassa toimintaympäristössä edellytetään joustavaa organisaatorakennetta. Toisaalta organisaation rakenteeseen vaikuttaa merkittävästi myös organisaation määritetty tehtävä ja se millaiseksi organisaation valtasuhteet halutaan rakentaa. Organisaatorakenteen tehtävänä on edesauttaa hyvää tiedonkulkua ja eri toimintojen välistä yhteistyötä, sekä määritellä työnjako, toiminnot ja asemat. (Juuti 1989, 210)

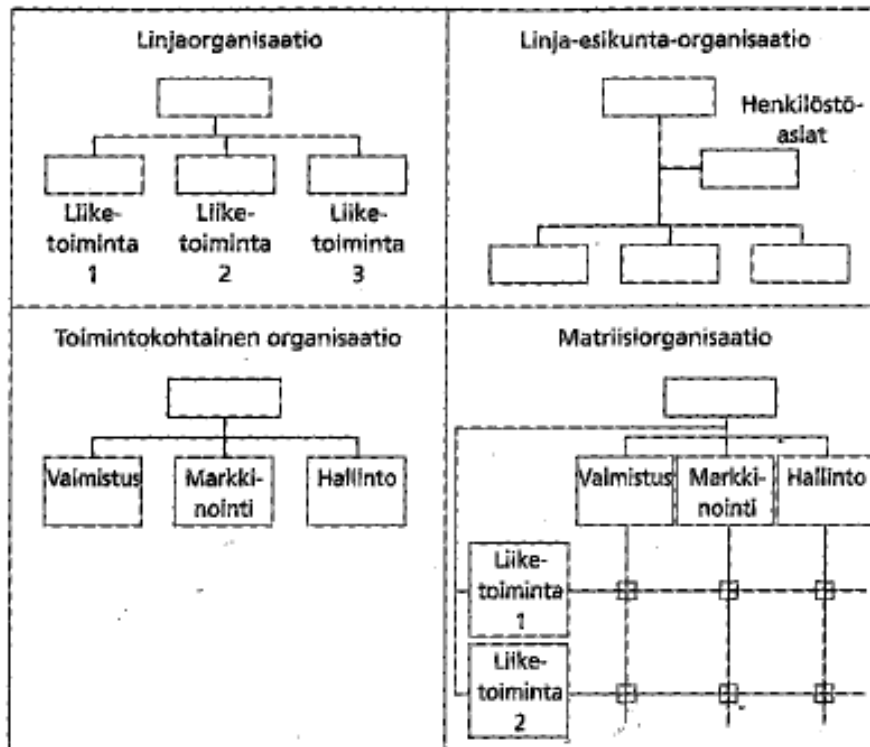
Viitala esittelee kirjassaan Frenchin ja Bellin klassisen jäävuorimallin, jossa organisaatiolla on näkyvä ja piilevä osa. Rakenne ja sen muutos on organisaation muutoksen kannalta yleensä näkyvin muutos, mutta muita organisaation näkyviä osia tai piirteitä ovat mm. voimavarat, tekniikka, taidot ja kyvyt, sekä tavoitteet. Näkymätön, eli piilevä osa organisaatiota koostuu mm. ihmisten arvoista, asenteista, tunteista, vuorovaikutuksesta, kulttuurista ja normistosta. Alla olevassa kuvassa 1 on esitettyinä jäävuorimalli (Viitala 2004, 105)



Kuva 1 Organisaation jäävuorimalli (Viitala 2004, 105)

Organisaation muutoksen konkreettinen tulos on usein rakenteen muutos ja rakenne on myös johtamisen väline. (Viitala 2002, 109) Organisaatiorakenteen virallinen, piirretty rakenne ei välttämättä kuvaa sen tosiasiallisesta toiminnasta. Parhailtaan se kuitenkin antaa hyvän kuvan suunnasta, johon johto haluaa organisaation kehittyvän, tai mitä johto pitää tavoittelemisen arvoisena.

Organisoituminen on perinteisesti toteutettu hierarkkisesti ja toimintokohtaisesti. Aihepiirin kirjallisuudessa puhutaan byrokraattis-klassisista organisaatioista, jotka ilmentyvät linja- ja toimintokohtaisena organisaationa, linja-esikuntaorganisaationa ja matriisiorganisaationa. Alla olevassa kuvassa 2 on esitetty perinteiset organisaatiot piirrettyä muodossa. (Viitala 2002, 116)



Kuva 2 Klassisia organisaatorakenteita (Viitala 2002, 116)

Linjaorganisaatio on puhtaasti hierarkkinen ja siinä työskentelevillä on aina yksi suoranainen esimies ja virkatien koskemattomuutta korostetaan. Toimintokohtainen organisoituminen perustuu erikoistumiselle. Näiden organisaatioiden rakenne suosii autoritaarista johtamistyyliä ja muutosherkkyys on heikko. Tiedonkulku tapahtuu lähinnä ylhäältä alas ja horisontaalisen tiedonsiirron puuttuessa synergia eri linjojen tai toimintojen kesken on heikkoa.

Tämän tyyppisten organisaatioiden etuina voidaan pitää selkeitä valta- ja vastuusuhteita, mutta myös ristiriitoja muodostuu helposti. Linjaorganisaatiossa ristiriitoja voi syntyä johdon ja henkilöstön välille, kun toimintokohtaisessa organisaatorakenteessa ristiriitoja voi muodostua eri toimintoja edustavien osastojen välille. Linja-esikuntaorganisaation eroaa edellä mainituista siten, että siinä tarvittava asiantuntijatuki (esimerkiksi tietohallinto tai henkilöstöhallinto) on koottu yhdeksi niin sanotuksi esikuntaelimeksi. (Juuti 1989, 215; Viitala 2002, 116)

Matriisiorganisaatio on sekoitus projektiorganisaatiota ja perinteistä toimintoorganisaatiota, jossa koko organisaation toimintaa ohjataan kahdesta suunnasta. Näissä organisaatioissa henkilöstövastuu on toiminnoista vastaavilla esimiehillä, mutta henkilöstö on sijoitettu erilaisiin käynnissä oleviin projekteihin ja tasapainosta huolehtii tarvittaessa ylin johto. Matriisiorganisaatio voidaan pitää joustavana ja se soveltuu hyvin nopeasti muuttuvaan ja monimutkaiseenkin toimintaympäristöön. Ongelmaksi matriisiorganisaatiossa saattaa muodostua valtataistelu ja ristiriidat projektien johdon ja toiminnoista vastaavan johdon välillä. (Juuti 1989, 221-222; Viitala 2002, 117).

Näiden lisäksi voidaan mainita tulosityksikköorganisaatio, joka on rakenne, jossa iso organisaatio jaetaan isoihin itsenäisiin yksiköihin joko tuotteen, alueen tai palvelukokonaisuuden mukaisesti. Tulosityksikköorganisaatio soveltuu ympäristöön, jonka toiminta on riittävän yksinkertaista ja selkeää, jotta se voidaan rajata erillisiin, toisistaan riippumattomiin yksiköihin. (Juuti 1989, 218)

Vartola on oppimateriaalissaan listannut yleisellä tasolla modernin työelämän organisaation peruspiirteitä seuraavasti: (Vartola 2013, 93-94)

1. Matala organisaatorakenne: mahdollisimman vähän hierarkiaa
2. Tavoitetietoisuus koko organisaatiossa
3. Muutosten johtaminen alhaalta ylöspäin (bottom-up)

4. Työtehtävien rikastuttaminen ja monipuolistaminen
5. Työntekijän autonomia oman työnsä suunnittelussa ja organisoinnissa
6. Johtaminen laatu- ja tulostavoitteiden avulla
7. Työnteko ja ongelmanratkaisu tiimeissä ja työpareittain
8. Runsaasti päätös- ja toimivallan delegointia
9. Yhteisvastuun korostaminen
10. Odotusten, motivaation ja sitoutumisen ylläpito organisaatioideologiaa kehittämällä
11. Positiivisen organisaatiokulttuurin ylläpito

2.1.3 Johtaminen

Johtamisen voidaan sanoa olevan päämäärään auttamista ja johtaja on keskeisessä roolissa yrityksen suunnan näyttäjänä ja kehityksen ohjaajana. Päätöksenteon ja vastuun jakaminen hierarkiassa alaspäin on useasti tarpeellista, eikä se ole ristiriidassa johtajan roolin tärkeyden kanssa. Tämän päivän johtamisajattelussa näyttää korostuvan organisaatioiden sosiaalinen ulottuvuus ja johtamisen psykologinen ote.

Viitalan mukaan tärkeitä johtajan menestymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat henkilökohtaisten kykyjen ja ominaisuuksien lisäksi myös työkokemus, elämäkokemus ja halu toimia johtajana. Hyvällä johtajalla on oltava itsetuntemusta ja kykyä ottaa vastaan palautetta, sekä oltava valmis jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Johtamiskoulutuksen hankinta on myös toivottavaa. (Viitala 2002, 76-77)

Unto Pirnes (1989) antaa näkemyksensä johtamisen neljästä ulottuvuudesta, joita hänen mukaansa ovat:

1. Tehtävien hoito, jossa ratkaisevat tahto ja toteuttaminen
2. Ihmissuhteiden hoito, jossa ratkaisevat ymmärtäminen ja huolehtiminen
3. Johtamisen etiikka, joka luo pohjan toiminnalle ja jossa on kysymys luotettavuudesta, rakentavuudesta ja päättäväisyydestä
4. Henkinen jousto, joka näkyy erilaisuuden ja epävarmuuden hyväksymisenä ja jatkuvana oppimisena

Hänen mukaansa näitä ulottuvuuksia tarvitaan hyvässä johtamistyössä ja johtajan vahvuus niissä ratkaisee menestymisen. (Viitala 2002, 77)

Organisaation johtaminen on haastava tehtävä, koska todellinen ja aidosti toimiva organisaatio on kaikille siinä toimiville ihmisille jossain määrin erilainen. Jokaisella jäsenellä on siitä oma käsityksensä, eivätkä nämä käsitykset ole koskaan täysin yhtenevät. Tästä näkökulmasta johtajan tehtävä on taata, että tulkinnat organisaatiosta ovat tarpeeksi yhtenevät menestyksekkään toiminnan kannalta. (Aula 2000, 98)

Alvin Toffler (1995) on hahmotellut kuvaa tulevaisuuden kasvavista vaateista johtajille ja esimiehille. Hän ennustaa, että heiltä vaadittavat ominaisuudet muuttuvat radikaalisti. Jatkuvasta tulevaisuushokista selviytyvän johtajan on oltava erittäin sopeutuva, taitava viestijä ja etenkin kyky aitoon vuoropuheluun on tärkeä. Tulevaisuuden johtajaan liitetään visionäärisyys, tavoitteellisuus, innostavuus, itsenäisyys, sekä kyky tuen antamiseen ja arvostamiseen. (Viitala 2002, 99)

Toinen kehityssuunta Tofflerin mukaan on yksiköiden kasvava riippuvuus toisistaan. Verkostosuhteet ja projektitoiminnat laajenevat ja monimutkaistuvat edelleen, joten ne vaativat suunnittelun koordinoitua, eri alojen ammattilaisten välistä konsultointia ja kehittynyttä järjestelmää, joka auttaa pitämään tilanteen järjestyksessä ja oikeassa suunnassa. Tämä edellyttää edelleen hyviä vuorovaikutustaitoja ja lisäksi systeemistä ajattelukykyä. (Viitala 2002, 100)

Kolmas vuorovaikutuksen merkitystä yritysmaailmassa lisännyt kehityssuunta on Tofflerin mukaan osallistavan johtamisen korostaminen organisaatiossa. Osallistava johtaminen tuo päätöksentekoprosessiin lisää tietoa ja asiantuntemusta parantaen siten paremman ja viisaamman päätöksen todennäköisyyttä. On selvää, että alaiset sitoutuvat paremmin toimenpiteeseen, josta ovat saaneet olla itse päättämässä, kuin sellaiseen, joka tulee suoraan ylhäältä annettuna. (Viitala 2002, 100)

Esimies- ja johtamistyön luonne on muuttunut palvelevaan suuntaan. Kuva johtajasta vallan ja arvostuksen huipulla on muuttunut ja johtajan työ on ihmissuhdetyötä, jossa oman työn lisäksi olisi kyettävä auttamaan muitakin tekemään työnsä hyvin. Hänen on kestettävä omaa ja toisten kritiikkiä, mutta myös kyettävä ammentamaan omista tiedoista ja vahvuuksistaan. Esimies- ja johtamistyössä kehittyminen edellyttää jatkuvaa kasvamista ihmisenä, ymmärryksen lisäämistä ihmisten ja ryhmien käyttäytymisestä, sekä jatkuvaa näkemysten laajentamista esimiesroolista, organisaation toiminnasta ja toimintaympäristön muutoksista. (Viitala 2002, 103)

Sydänmaalakka näkee johtamisen osaamisen, tiedon ja suorituksen johtamisena, jolla tuetaan organisaation oppimista. Osaamisen johtaminen lähtee liikkeelle organisaation visiosta strategiasta ja tavoitteista. Tämän johtamisprosessin tavoitteena on osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio kykenee suoriutumaan tehtävistään. Suorituksen johtaminen on tärkein henkilöstöjohtamisen prosessi ja sen tavoitteena on jatkuva parantaminen. Muutosprosessien johtaminen onkin eräs johtamisen suurista haasteista.

Ulkoa tuleviin muutosvaatimuksiin reagoimisen lisäksi tulee myös kyetä saamaan aikaan todellisia muutosprosesseja, joilla vaikutetaan koko organisaation toimintakykyyn ja kulttuuriin.

2.1.4 Tiedon johtaminen

Henry Mintzberg (1973 ja 1983) on modernin johtamistavan vahva vaikuttaja, joka on eritellyt johdon toimintakenttää laajentamalla klassisia asioiden ja ihmisten ulottuvuuksia lisäämällä niihin vielä kolmannen, eli tiedon johtamisen. Hän hahmottaa johtajan toiminnan kolmena tasona tai ulottuvuutena: (Viitala 2002, 87)

1. toiminnan johtaminen
2. ihmisten johtaminen
3. tiedon johtaminen

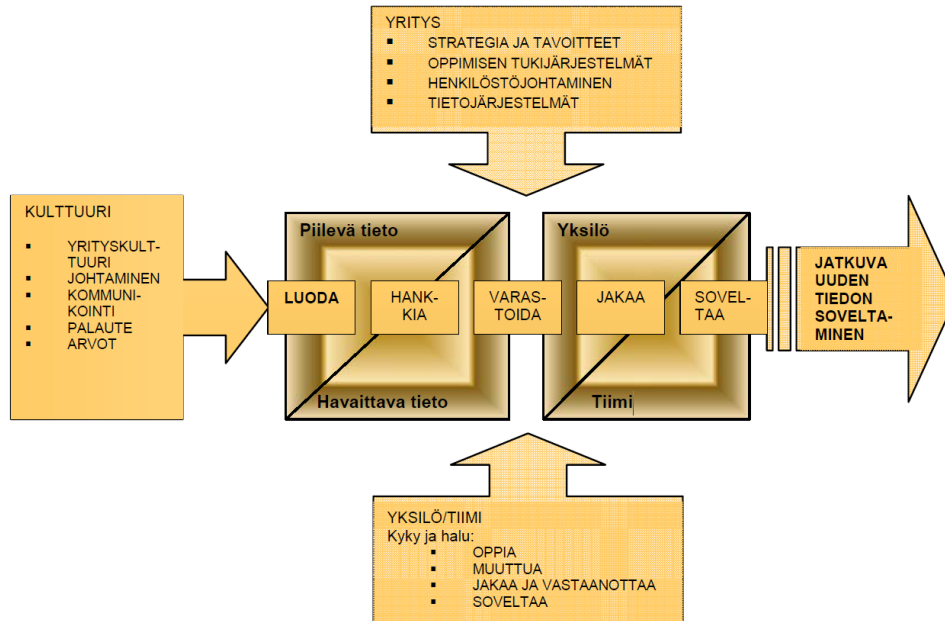
Johtaja voi täten joko johtaa toimintaa itse, johtaa ihmistä kannustamalla tarvittaviin toimiin, tai johtaa tietoa ihmisiin, jotta he puolestaan ryhtyisivät tarvittaviin toimiin. Näin ollen johtamisen ja yksikön toiminnan perimmäistä tavoitetta, eli varsinaisia toimenpiteitä voidaan johtaa suoraan, epäsuorasti ihmisten kautta tai vielä epäsuoremmin ihmisille jaettavan tiedon välityksellä. (Viitala 2002, 87)

Mintzbergin mukaan johtajan suosima taso leimaa merkittävästi hänen johtamistyyliä ja erottelee toisistaan suoraa toimintaa suosivat tekijät, ihmisten kautta toimivat joukonvetäjät ja tiedon välityksellä työskentelevät hallinnoijat. Nämä kaikki ulottuvuudet ovat tärkeitä johtajan työssä ja käytännössä jokainen johtaja toteuttaa jollain tasolla näitä kaikkia ulottuvuuksia. Johtajien tyylit vaihtelevat lähinnä siinä, mitä näistä he suosivat ja miten he näitä käytännössä toteuttavat. (Viitala 2002, 87)

Mintzberg tutki toimitusjohtajien työtä ja ajankäyttöä todeten 40 prosenttia heidän työajastaan kuluvan pelkästään tiedon hankintaan ja jakamiseen vuorovaikutusroolissa. Johtajan työ onkin pitkälti tiedon käsittelyä; puhumista ja erityisesti kuuntelemista. Tätä puolta johtajan työstä kutsutaan ohjaamiseksi, joka kuvastaa johtajan pyrkimystä hankkia ja jakaa tietoa, sekä käyttämään sitä yksikön sisäisen toiminnan suuntaamiseen, ylläpitämään alaisten toimintaa. Johdolla on tähän kolmenlaisia keinoja: järjestelmien kehittäminen, organisaatorakenteiden suunnittelu ja johtaminen. (Viitala 2002, 87)

Järjestelmien kehittäminen on Minzbergin mukaan yleisimmän tason ohjausta, jossa työntekijän toimintaa ohjataan tiedon välityksellä. Järjestelmiin kuuluvat muun muassa suunnittelu ja suoritusten seuranta, kuten budjetointi. Johtajat ohjaavat yksiköitään suunnittelemalla niiden rakenteita ja vastualueiden, sekä hierarkkisten valtasuhteiden määrittely on passiivista ohjausta. Työntekijöille kerrotaan heidän velvollisuutensa, minkä odotetaan saavan heidät suorittamaan niiden edellyttämät toimenpiteet. Määräysten antaminen on ohjaustavoista suurin ja lähimpänä työntekijöitä, sekä itse toimintaa, joskin luonteeltaan tiedollista. Johtajat ilmoittavat näkökantojaan: he tekevät valintoja, selvittävät tavoitteita ja antavat myös käskyjä, tavallisesti siirtämällä vastuuta alaisille ja hyväksymällä aloitteita. Itse asiassa tällöin he johtavat antamalla työntekijöille tietoa, jonka perusteella he voivat toimia. (Viitala 2002, 88)

Sydänmaalakka on lähestynyt tiedon johtamista hieman toisenlaisesta, käytännönläheisemmästä näkökulmasta kirjoittaen, että tiedosta on tullut organisaatiolle tärkeä kilpailutekijä ja yritykset kilpailevat huippuosajista entistä voimakkaammin, joten tiedosta on tullut tärkeää pääomaa sekä yrityksille, että niiden työntekijöille. Tiedon johtaminen määritellään seuraavasti: se on prosessi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. (Kuva 3) Näissä alaprosesseissa yksilön tieto muuttuu tiimin tiedoksi ja piilevä tieto muuttuu havaittavaksi tiedoksi. (Sydänmaalakka 2007, 175-176)



Kuva 3 Tiedon johtamisen viitekehys (Sydänmaalakka 2007, 177)

Näiden alaprosessien tavoitteena on tiedon soveltaminen päätöksentekotilanteissa, jolloin yritys tekee parempia päätöksiä ja ohjaa toimintaansa. Organisaation on tarjottava oppimisen tukijärjestelmät, jotka auttavat alaprosessien suorittamista, mutta myös yksilön, sekä tiimin kyky ja halu niiden suorittamiseen ovat yhtä olennaiset. Lisäksi henkilöstöjohtamisen tuki ja tehokkaat tietojärjestelmät ovat tärkeitä.

Organisaation arvojen kuten mm. jatkuvan oppimisen, avoimuuden ja yksilön kunnioittamisen tulisi tukea tiedon jakamista. Tiedon johtamista tukevia toimintoja ovat mm. osallistava johtaminen, avoin ja epämuodollinen kommunikaation, sekä runsas palaute. (Sydänmaalakka 2007, 176-177) Seuraavassa on alaprosessien lyhyet määritelmät.

Luominen: uuden tiedon luominen voi olla muun muassa yksilöllistä opiskelua, ideointia ryhmänä, toimintaa poikkifunktionaalisessa tiimissä tai tehtävänkiertoa. Esimerkiksi työskentely tuotekehitysosastolla on tyypillistä toimintaa, jossa tavoitteena on uuden tiedon luominen. (Sydänmaalakka 2007, 183)

Tiedon hankinta: uutta tietoa voidaan hankkia kursseille osallistumalla, kirjoja lukemalla, internet hauilla ja benchmarkkauksella. Tietoa etsitään organisaation sisältä, muista organisaatiosta, korkeakouluista jne. Tiedon hankinta voi olla myös yrityksen piilevän tiedon muuttamista havaittavaksi ja tämän tiedon dokumentointia muotoon, jossa se on helposti siirrettävissä muille. (Sydänmaalakka 2007, 183)

Varastointi: hankittu tai itse luotu tieto on saatava muotoon, jossa se on helposti kaikkien saatavilla. Käytännössä se tarkoittaa tiedon käsittelyä, jäsentämistä ja editointia niin, että organisaation tietovarastot ovat loogisesti organisoituja, luotettavia ja täsmällisiä. Tietoa varastoidaan erilaisiin dokumentteihin, pöytäkirjoihin, muistioihin, manuaaleihin ja toimintaohjeisiin. Tällaiseen varastointiin tehokkain tapa on tiedon muuntaminen sähköiseksi ja käyttämällä esimerkiksi tietokantapohjaisia järjestelmiä. (Sydänmaalakka 2007, 184)

Jakaminen: vain jaettu tieto on yrityksen kannalta merkityksellistä ja sen pitäisi olla helposti kaikkien saatavissa. Tavanomaisten tiedonjakokanavien (sähköposti, tietokannat yms.) lisäksi tiedon jakaminen edellyttää myös kulttuuria, joka rohkaisee tiedon jakamista ja vapaata ajatusten, ideoiden ja toimintatapojen vaihtamista. Hyvät informaatiojärjestelmät tarjoavat tehokkaita työkaluja tiedon jakamiseen, mutta myös henkilökohtaiset kontaktit, epäviralliset verkostot ja perinteinen kommunikointi on tärkeitä seikkoja tiedon jakamisessa. (Sydänmaalakka 2007, 184)

Soveltaminen: tiedon soveltaminen ratkaisee yrityksen saaman hyödyn. Yritykset pystyvät usein hyödyntämään vain pienen osan siitä tiedosta, joka niillä on. Tiedon saatavuus on tähän yksi vaikuttaja, jos tieto on helposti saatavilla, niin sitä todennäköisesti käytetään myös hyväksi. Toisinaan ongelmana saattaa olla, että halutaan kehittää aina omat ratkaisut, eikä tietoisesti hyödynnetä jo olemassa olevaa tietoa. (Sydänmaalakka 2007, 185)

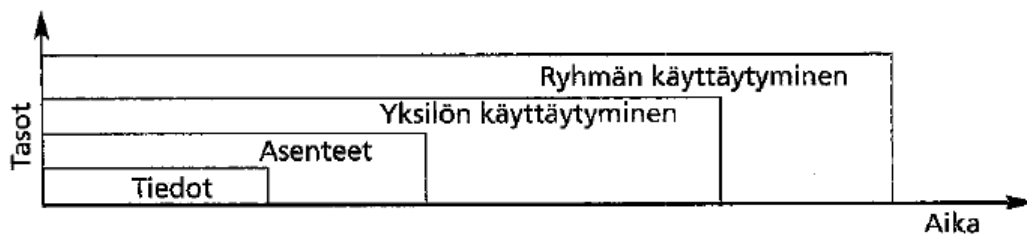
2.1.5 Muutoksen johtaminen

Filosofi Herakleitos 500-luvun lopussa ennen ajanlaskumme alkua viittasi jatkuvan muutoksen pysyvyyteen ilmaisten: kaikki virtaa. Hänen mielestään maailmassa mikään ei ole pysyvää. Viitalan mukaan ihmiset luonnostaan liittyvät turvallisuuden pysyvyyteen ja poikkeamat ja muutokset turvattomuuteen ja uhkaan. Työyhteisöissä työn organisointiin ja sisältöihin liittyvät muutokset koetaan usein poikkeustiloina, joten monissa yrityksissä on ryhdytty muokkaamaan asenteita, jotta muutos hyväksyttäisiin osaksi työtä. Muutoksen hyväksymisestä työn osaksi on lyhyt askel jatkuvien myönteisten muutosmahdollisuuksien etsintään. (Viitala 2002, 88)

Viime vuosina muutoksen johtaminen on noussut johtamisen keskeiseksi kysymykseksi. Organisaation muutospainneissa johtajien ja esimiesten kyvyt ovat kovalla koetuksella, sillä muutosvastarintaa on kyettävä murtamaan työntekijöitä lannistamatta. Muutoksen mielekkyys on osattava perustella siten, että ihmiset haluavat sitoutua muutokseen ja ponnistella sen eteen. (Viitala 2002, 89) Institutionaalinen todellisuus muuttuu, kun riittävä määrä organisaation jäsenistä sisäistävät uuden merkityksen ja sitä koskevat seuraukset. Puhuminen ja tekeminen eivät ole tässä mielessä erillisiä asioita, vaan muodostavat erottamattoman kokonaisuuden. (Kuusela & Kuittinen 2008, 220)

Jatkuvan muutoskyvyn pullonkaula yrityksessä ovat yleensä ihmiset ja vanhat kulttuurit, mutta muutoshalukkuudessa on yksilöllisiä eroja. Monissa organisaatiouudistuksissa ja muissa kehittämishankkeissa tehdään se virhe, että joku muu päättää toisille tarpeellisista muutoksista. Argyrisin mukaan muutos organisaatiossa alkaa aina yksilöstä, mutta toisaalta muutos ei synny ilman rakenteiden ja järjestelmien muuttamista yksilöiden muuttamisen tueksi. (Viitala 2002, 89-90)

Muutosjohtamisessa on kyse monen eritasoisen muutoksen aikaansaamisesta ja tukemisesta, joka on havainnollistettuna kuvassa 4. Helpoin taso on tiedon muutos. Uuden tiedon tuomien vanhan tilalle edellyttää selkeää ja laajaa perustelua, sekä toistamista. Seuraava taso on asennemuutos, joka on tiedollisen muutoksen jälkeen mahdollinen, jos ihmiset kokevat muuttuneet tiedot hyväksyttävänä ja merkityksellisinä. Kolmas muutoksen taso on jo huomattavasti vaikeammin saavutettava yksilön käyttäytyminen. Ihmisten muutosvalmiuden erot tulevat tässä näkyviin ja ensin lähtevät liikkeelle oppimishaluisimmat yksilöt ja vasta paljon myöhemmin päästään neljännelle muutoksen tasolle, joka on ryhmän käyttäytyminen. (Viitala 2002, 90)



Kuva 4 Muutoksen tasot ja kesto (Viitala 2002, 90)

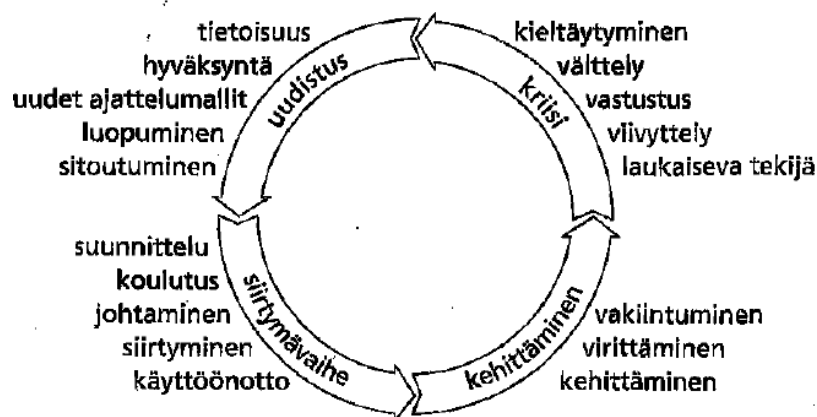
Ajattelumallien radikaalit muutokset organisaatiossa sisältävät Engeströmin (1987) ja Garvinin (1993) mukaan viisi erilaista vaihetta: Ensimmäisessä vaiheessa syntyy juopa organisaation ajattelu- ja toimintamallien ympäristön piirteiden välille. Lopputuloksena organisaation strategia ei sovi enää yhteen ympäristön tilanteen kanssa, jolloin organisaation jäsenet joutuvat tekemisiin uusien ajatusten kanssa, heidän tietonsa laajenevat ja he alkavat ajatella eri tavalla. Tätä kutsutaan kognitiiviseksi vaiheeksi. (Viitala 2002, 93)

Toisessa vaiheessa strategian toimimattomuus johtaa organisaation kriisiin, jolloin organisaation aiemmin kyseenalaistamattomat ajattelumallit ja toimintatavat joutuvat vastustuksen ja haasteiden kohteeksi. Tuloksena on lisääntynyt epäyhtenäisyys ja yhtenäisen uskomussysteemin hajoaminen organisaatiossa, mikä näkyy ristiriitoina ihmisten välillä. (Viitala 2002, 93)

Kolmannessa vaiheessa vanhojen ajattelumallien hävitessä organisaatio joutuu hämmennyksen tilaan. Tämä voi johtaa uuden strategian kehittämiseen, jolloin yleensä yhdistellään vanhoja ja uusia ideoita ja sitä kautta uusien visioiden pohjalta teytyihin koeluontoisiin päätöksiin. Apuna käytetään erilaisia mittareita ja jos tulos on positiivinen, niin seurauksena on suurempi sitoutuminen uuteen toimintatapaan, jolloin työntekijät alkavat sisäistää uusia näkemyksiä ja muuttavat käyttäytymistään. (Viitala 2002, 93-94)

Neljännessä vaiheessa on saavutettu yhteisymmärrys uudesta toimintamallista ja välineistöstä ja niitä kokeillaan käytännössä. Tässä haasteena on poisoppiminen vanhasta, sekä uusien ja vanhojen toimintatapojen kitka. Haasteiden jälkeen siirrytään viidenteen, eli vakiintumisen vaiheeseen, jossa positiivinen palaute saa jäsenet sitoutumaan enemmän uusiin, toimiviin ajattelumalleihin. Tämän seurauksena tehokkuus paranee, jolloin tapahtuvat muutokset johtavat jo mitattavissa olevaa tulosten paranemiseen. (Viitala 2002, 94)

Levy ja Merry (1986) ovat täsmentäneet muutossyklin piirteitä mallissaan, jossa he erottelevat neljä vaihetta: kriisi, muutos tai uudistus, siirtymä- tai ylimenokausi sekä vakiinnuttamisvaihe ja kehittäminen. Kuvassa 5 on esitetty millaisia tunteita, sekä millaista käyttäytymistä ja toimintaa eri vaiheisiin liittyy. (Viitala 2002, 94)



Kuva 5 Muutossykli (Levy ja Merry) (Viitala 2002, 94)

Muutoksen dynamiikan tunteminen auttaa luomaan yrityksissä strategioita ja järjestelmiä muutosprosessien läpivientiin. Väistämätöntä ja kehitykselle olennaista muutosta ei välttämättä voi estää, mutta sen suuntaan, sisältöön ja toteutumistapaan voi johtamisen keinoin vaikuttaa. Muutos ei tapahdu hetkessä, vaan vaatii aikaa, sekä henkisiä ja fyysisiä voimavaroja. (Viitala 2002, 94-95)

Muutoksen johtaminen on vaativaa tilannejohtamista, jossa on kyettävä ymmärtämään milloin luja ja lähes autoritaarinen johtajuus on tarpeen ja milloin taas voi antaa aikaa sisäistämiseksi ja kypsyttyä. Muutosjohtajan on kyettävä oppimaan kokemuksista ja tekemään jatkuvaa arviointia. Hänen on oltava valmis muuttamaan myös omaa ajatteluaan silloin, kun se ei ole johtanut tyydyttävään lopputulokseen. (Viitala 2002, 95)

Kyseenalaistaminen ja ristiriitojen salliminen ovat keskeisiä uusiutumista ja kehittymistä edistäviä voimia. Ne on sallittava koko organisaatiossa ja erityisesti kyseenalaistamisen kautta saadaan usein ideoita, joista voi keskustelun kautta kehittyä vähitellen toteuttamiskelpoisia ideoita ja jopa läpimurtoja. Viitalan (2002, 95) mukaan muutosprosessi etenee vaiheittain:

1. tietoisuus muutoksen tarpeesta
2. tilanteen analysoiminen
3. muutoshankkeen suunnittelu
4. toimenpiteiden toteuttaminen
5. toteutuneen arviointi.

Muutoksen hallinnassa auttaa tiedottaminen mahdollisimman avoimesti ja laajalle. Muutoksen johtamisessa tärkeitä onnistumista edistäviä asioita ovatkin keskustelu, koulutus, sekä muut ajatusmalleja ja tietopohjaa laajentavat hankkeet. Yhteistyö muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa on myös tärkeää. Tällainen aito vuoropuhelu muutoksessa mukana olevien kanssa vaatii aikaa ja voimavaroja, mutta tuottaa usein kestävimät tulokset. (Viitala 2002, 95)

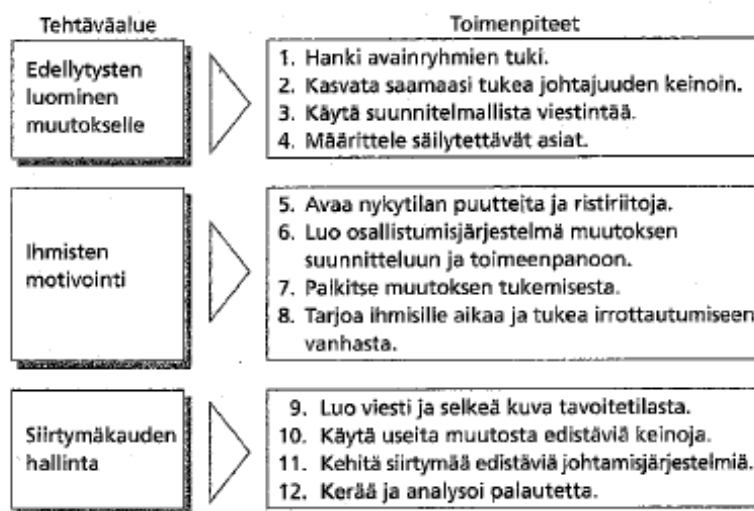
Vastustaminen ja epäröinti ovat luonnollinen osa kaikkea muutosta, koska ihmisellä on sisäänrakennettu mekanismi, jolla hän torjuu asioita, joiden kokee uhkaavan turvallisuuttaan. Yksilön persoonasta ja aiemmista kokemuksista riippuu se, minkä kukin kokee turvallisen ja turvattoman rajana. Tämä yksilökohtainen kokemus myös vaihtelee voimakkaasti eri yksilöiden välillä. Muutosvastarinnan takana saattaa olla Viitalan mukaan seuraavanlaisia asioita: (Viitala 2002, 96)

- Kielteiset asenteet ja epäluulot
- pelko ja turvattomuuden tunne
- henkinen laiskuus
- uhka asemaa kohtaan
- ryhmän suhtautuminen (kulttuuri)
- tiedon puute

Näiden lisäksi muutosvastarinta voi olla myös organisaatiokulttuurin luomaa, tai johtamistavan synnyttämää. Muutosmyönteisyyden kasvattaminen edellyttää aina kehittämistä niin kulttuurin, johtamisen, kuin yksilöidenkin tasolla. (Viitala 2002, 96)

Muutosprosessin tuloksellisuus riippuu myös kehittämishankkeen pituudesta. Mitä kauemmin menee aikaa muutosprosessin tuottamaan tulokseen, sitä vaikeampi on ylläpitää prosessin vaatimaa keskittymistä ja innostusta. Suppeat pilottiprojektit ovatkin paras tapa käynnistää laajempia muutoksia, sillä nopeasti nähtävät positiiviset tulokset konkretisoituvat nopeasti. (Viitala 2002, 97) Toisaalta voidaan myös nopeasti havaita muutoksen mahdolliset heikkoudet, jolloin niiden korjaaminen on helpompaa.

Nadler (1998) on yksi maineikkaimpia muutoksen asiantuntijoita ja hän on teoksessaan *Champions of Change* pohtinut myös käytännön ohjeita johtajille ja esimiehille muutostilanteisiin. Hänen mukaansa vakiinnuttamisvaihe on muutoksen haastavin vaihe. Muutosohjelman jälkeen henkilöstöä tulisi ohjata ja tukea ottamaan uudet toimintamallit käyttöönsä ja luopumaan vanhoista. Tässä henkisesti haastavassa vaiheessa tulosta tuottavat määrätietoisuus, auttaminen ja rakentava palaute, sekä puhumalla johtaminen, joka on tärkeää, sillä harva ihminen pystyy muuttamaan syvälle juurtuneita toimintamallejaan vain kerran kuullun muutosviestin perusteella. Kuvassa 6 on havainnollistettuna Nadlerin ajatukset muutosjohtajan työvaiheista. (Viitala 2002, 97)



Kuva 6 Muutosjohtajan työvaiheet (Nadler 1998) (Viitala 2002, 97)

2.1.6 Oppiva organisaatio

Kirjallisuudessa oppivan organisaation käsitteellä viitataan yleensä tiettyjä piirteitä omaavaan, tehokkaasti oppivaan organisaatioon. Organisaation oppiminen taas viittaa siihen prosessiin, jonka kautta organisaatio oppii. Kokonaiskuvan muodostamisen kannalta on hyvä huomioida, että oppivaa organisaatiota pohdittaessa oppimisella voidaan tarkoittaa hyvin erilaisia asioita. Oppiminen voidaan määritellä monella eri tavalla, joita ovat esimerkiksi:

- johdonmukaista reagoitua ulkoisiin ärsykkeisiin (kantapään kautta oppiminen),
- oppiaineksen uudelleen tuottamista sellaisenaan tai tietystä näkökulmasta käsin uudelleen muokattuna (perinteinen kouluoppiminen)
- aktiivista oppijälähtöistä tiedonhankintaa ja tiedon muokkausta (itseohjautuva oppiminen)
- ongelmanratkaisun ja oman toiminnan kehittämistä sekä
- yhteistyönä tapahtuvaa yhteisen toiminnan kehittämistä.

Tällä tavoin jäsennehtynä oppiminen nähdään oppivan organisaation yhteydessä lähinnä yhteistyönä tapahtuvan yhteisen toiminnan kehittämisenä. (Sarala & Sarala, 55)

Viitala kirjoittaa, että Crossanin ym. (1991) mukaan oppivan organisaation neljä keskeistä teesiä ovat: (Viitala 2002, 31-32)

- Organisaatio oppii yksilöidensä kautta, minkä vuoksi yksilön oppimisen ymmärtäminen on tärkeää.
- Organisaation oppiminen on muuta kuin pelkästään yksilöiden oppimisen summa, minkä vuoksi yksilön oppimisen ymmärtäminen ei riitä.

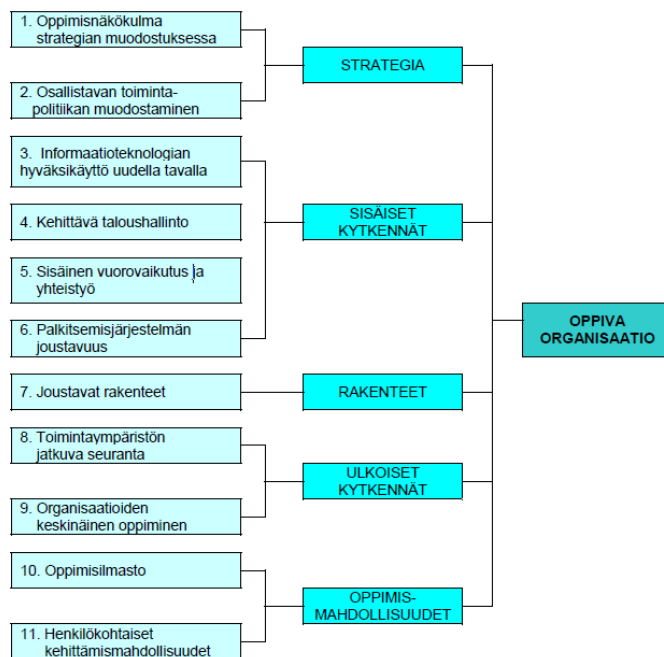
- Organisaation oppimisprosessi on käyttäytymisen, uskomusten (kognitioiden) ja muiden tietovarastojen kuten organisaatiosysteemien ja rakenteiden muutos.
- Oppimisen tehokkuutta pitäisi arvioida sen hyödyllisyyden perusteella yrityksen omassa toiminnassa.

Oppivaa organisaatiota on tyypillisesti lähestytty tutkimuksessa kuvaamalla organisaatiota tiettyjen piirteiden avulla, joiden oletetaan olevan merkityksellisiä sen muutoskyvylle ja oppimiselle. Nämä lisäävät oppimiskykyä, mutta ovat samalla myös oppimisen tulosta. Oppivaa organisaatiota voidaan pitää ihanneorganisaationa, organisaation ideaalimallina, johon liitettävät tunnuspiirteet ovat Viitalan mukaan seuraavia: (Viitala 2002, 32)

- yhteinen visio
- työntekijöiden osaamisen kehittäminen
- joustava organisaatio (tiimit)
- tehokas oppimisorganisaatio (virheistä ja muilta oppiminen, tiimioppiminen)
- systeemiajattelu (elementtien keskinäisten vaikutussuhteiden ymmärtäminen)
- sitoutunut ja innostava johtajuus
- laaja osallistuminen
- avoin ja tehokas informaatiokulku
- kehittävät mittarit
- palkitsemisjärjestelmät

Oppivan organisaation ihannemallissa on Viitalan (2002) mukaan paljon yhtäläisyyksiä yrittäjyyttä koskevaan kirjallisuuteen, jossa korostetaan organisaatioiden kognitiivista, eli tietorakenteisiin ja ajattelumalleihin liittyvää joustavuutta, joiden avulla on mahdollista olla avoin uusille mahdollisuuksille. Yrittäjämäisessä organisaatiossa etsitään jatkuvasti uusia mahdollisuuksia, joita siellä piilee ja tällaisen organisaation kulttuurisia piirteitä ovat uusien ideoiden korostaminen, tulevaisuuden tarkastelu, pitkän aikavälin tuottavuuden näkeminen yhtä tärkeänä kuin lyhyen, riskinottoon kannustaminen myös palkkiojärjestelmän avulla, jokaisen panoksen ja luovuuden arvostaminen, sekä tehokkuuden arvostaminen osana ideoiden tuottamista. Organisaation rakenne on matala ja suosii tiimejä. Kommunikaatio on avointa ja johtaminen nähdään vahvistamisena. (Viitala 2002, 32)

Kuvassa 7 esitetty Pedlerin (1991) oppivan organisaation malli jäsentää ne tekijät, jotka hänen mukaansa vaikuttavat organisaation oppimiskykyyn. Tekijät ovat kulttuuriin, johtamiseen, järjestelmiin ja sosiaalisiin suhteisiin liittyviä asioita, joista osa on niin sanottuja kovia ja osa pehmeitä. mukaan (Viitala 2002, 34)



Kuva 7 Oppivan organisaation keskeiset tekijät Pedlerin (1991) mukaan (Viitala 2002, 34)

Oppivassa organisaatiossa tuetaan jatkuvaa oppimista ja henkilöstöpolitiikassa korostuu henkilöstön kehittäminen. Organisaation arvot ja normit ovat laadun parantamista, kilpailua ja innovaatiotoimintaa parantavia. Oppimiskulttuuri tukee ja edistää taitojen, tietojen ja toimintatapojen hankkimista, soveltamista ja levittämistä. Oppimiseen rohkaistaan ja kannustetaan esimiesten, sekä työtovereiden toimesta luomalla organisaation rakenteet ja järjestelmät sellaisiksi, että ne helpottavat ammatillista kasvua, innovatiivisuutta ja kilpailua. Lisäksi tarjotaan eriytyviä ja haasteellisia työtehtäviä. (Ruohotie 2000, 65-66)

Yksilöiden oppiminen itsessään ei vielä riitä tekemään organisaatiosta todella oppivaa, vaan siihen tarvitaan myös ryhmien ja koko henkilöstön puurtamista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi tällaisen työskentelyn myötä tulleet yhteiset kokemukset ja tiedon lisääntymisen myötä toiminnan jatkuva kehittyminen on olennaista. Tällöin organisaatio herkistyy havaitsemaan kehittämisen kohteita, jolloin samoja virheitä vältetään tekemästä uudelleen. (Hokkanen & Strömberg 2003, 99)

Oppivien organisaatioiden johdon ja esimiesten on oltava herkkiä ihmismielelle ja kiinnostuneita huolehtimaan ihmissuhteista. Vaikeissa muutostilanteissa heiltä pitäisi löytyä myös kykyä paikata kommunikaatiokatkoksia, menetettyä turvallisuuden tunnetta ja luottamusta, sekä umpikujassa olevia yhteistyösuhteita. Johtajan pitäisi kuunnella ja olla läsnä niin paljon kuin mahdollista. Vain sillä tavoin henkilöstö voi säilyttää luottamuksensa siihen, että johtaja kantaa vastuuta, on avoin ja haluaa selvittää asioita. (Viitala 2002, 95-96)

3 Nykyisen työvälineorganisaation tutkiminen

3.1 Työvälineorganisaation esittely

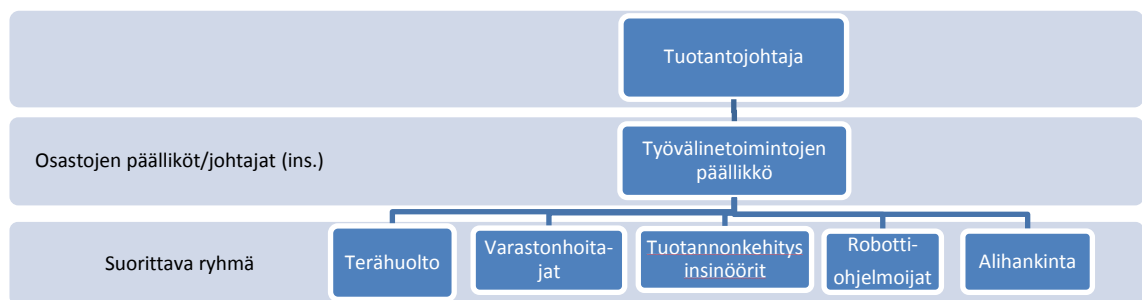
Työvälineorganisaation rakenne Agco Power Oy:ssä on sellainen, että alihankintaa lukuun ottamatta suorittavassa ryhmässä on toimintoihin liittyvät työntekijät ja heillä on yksi yhteinen esimies, joka vastaa toimintojen sujuvuudesta, budjeteista, tilattavien työvälineiden valvonnasta ja hankintasopimuksista.

Työvälineorganisaation määritelty tehtävä on edistää ja mahdollistaa tuottavaa ja turvallista työntekoa, sekä hankkia ja kehittää työvälineitä ja menetelmiä palvelen koko yritystä. Käytännössä tähän kuuluu aiemmin mainittujen ohessa ainakin:

- Koneistusmenetelmät ja lastuavat työvälineet
- Kiinnittimet (myös suunnittelu)
- Käsityökalut
- Teollisuuskalusteet
- Konesolun ympäristöön liittyvät varusteet kuten lisävalaisimet
- Mittavälineet
- Lavansiirtovaunut yms. sisälogistiikkaan liittyvät työvälineet
- Nostoapuvälineet (myös suunnittelu)
- Teollisuusimurit, sekä muut puhtaanapitoon liittyvä välineistö
- Henkilösuojaimet
- Ruuvit ja mutterit
- Konenäkölaitteistot

Työvälinetoimintojen päällikkö on vastuussa yllä olevan listauksen mukaisista hankinnoista, mutta tuotannonkehitysinsinööreillä on oikeus tehdä itsenäisesti tilaukset ja hyväksyttään ne esimiehellään. Työvälinetoimintojen päällikön työ koostuu edellä olevista vastuista ja työaikojen kontrolloinnista, mutta käytännössä suurin osa hänen työajastaan kuluu alihankintaan liittyviin tehtäviin.

Työvälineorganisaatio on yrityksessämme kuvattu toimintokohtaisena organisaationa ja se kuvastaa hyvin organisaation hallinnollista suhdetta. Käytännössä työvälineorganisaation toiminta on pikemminkin matriisinomaista. Alla olevassa kuvassa 8 on esitettyä työvälineorganisaatio nyky muodossaan.



Kuva 8 Nykyinen työvälineorganisaatio

Työvälineorganisaation suorittava ryhmä muodostuu yhteensä neljästä tuotannonkehitysinsinööristä, kahdesta työkaluvaraston hoitajasta, kahdesta terähuoltajasta, yhdestä aineen koettajasta, sekä kolmesta robottiohjelmoijasta. Työvälineorganisaatio palvelee koko tehtaan tarpeita, eikä sitä ole sidottu muihin osastoihin, mutta toisaalta se toimii tiiviissä yhteistyössä muiden osastojen kanssa.

Yhteistyö muiden osastojen kanssa tarkoittaa erilaisia tuotannonkehitysinsinöörien, sekä robottiohjelmien tekemiä projekteja lähinnä osavalmistukseen ja hammaspyörävalmistukseen. Käytännössä eri osaston projekteissa vastataan suoraan osaston päällikölle, vaikka organisaatiokaaviossa tuotannonkehitysinsinöörit ja robottiohjelmoijat on kuvattu toiminto-organisaationa työvälinetoimintojen päällikön alaisuuteen. Toisaalta myös tuotannonkehitysinsinöörin ollessa projektin johtaja hän voi antaa tehtäviä työntekijöille, vaikka hänellä ei ole suoraa esimiesoikeutta.

Terähuolto on toimintoyksikkö, joka huoltaa vierintäjyrsimiä, aventimia, höylän teriä ja kalvimia. Lisäksi he tekevät erilaisia erikoisjyrsintappeja, sekä muuta työvälinehiontaa tarpeen mukaan. Terähuollossa on kaksi työntekijää, joista toinen työvälinehiojista on toiminut myös työkaluvarastonhoitajien sijaisena.

Aineen koettajana toimii yksi henkilö ja hänen toimenkuvansa koostuu osittain materiaalitestauksesta, mutta lisäksi hän myös hoitaa työvaatteiden kiertoon liittyvät tehtävät ja pakkaa lähteväksi alihankinnassa teroitettavat terät.

Varastonhoitajat hoitavat tehtävänimikkeensä mukaisesti työkaluvarastoa, jonka kautta hoidetaan tilaukset kaikkien koneistukseen liittyvien työvälineiden, kiinnittimien, kalusteiden, kemikaalien ja mittavälineiden osalta. He tilaavat tuotteet esimiehensä ohjeiden mukaisesti ja hyväksynnällä. Varasto toimii neuvonantajana myös työsuojeluun liittyvistä asioista ja heillä on paras tietämys suojalaseista, kuulosuojaimista ja käsineistä. Tämä edellyttää heiltä jatkuvaa kouluttautumista, jotta he pysyvät tietoisina uusista tuotteista ja niiden ominaisuuksista, sekä lainsäädännöstä ja asetuksista. Kaikki työkaluihin liittyvät huollot ja korjaukset hoidetaan työkaluvaraston kautta päällikön ohjeiden mukaisesti.

Agco Power Oy:n tehdasalueella on yli sata robottia, joten automaatioaste on korkea. Tästä syystä tarvitsemme omaa robottiosaamista ja meillä on työvälineorganisaatiossa kolme robottiohjelmoijaa, jotka palvelevat koko tehdasta. Lisäksi osastoilla on omia kyseisen osaston prosesseihin erikoistuneita ohjelmoijia. Robottiohjelmoijat toimivat mekaanisina asentajina kun robottisolua pystytetään, sekä ohjelmoivat kappalekohtaiset robottiohjelmat. Solujen valmistuttua myös ylläpitoon ja ohjelmien, sekä solujen jatkuvaan kehittämiseen liittyvät tehtävät kuuluvat heille.

Työvälinetoimintojen alaisuudessa toimii neljä tuotannonkehitysinsinööriä. Insinöörien tehtävänä on vastata uusien työkappaleiden saattamisesta tuotantoon, uusien työstökoneiden vastaanotosta ja ylösajosta, sekä suunnitella kiinnittimiä ja robottitarttuvia. Projektien laajuus ja aikajänne vaihtelee muutaman tunnin suunnitteluprojektista kuukausien pituisiin projektikonaisuuksiin. Tyypillinen pitkän aikajänteen projekti voi olla jonkin tarvittavan työstökoneen esiselvitys, hankinta, vastaanotto ja ylösajo sisältäen lähes poikkeuksetta myös mekaanisen suunnittelun kiinnittimien ja robottisolujen osalta.

Tuotannonkehitysinsinöörejä on myös osastokohtaisesti kokoonpanossa ja osavalmistuksessa. Hammaspyörävalmistuksessa ei ole omia insinöörejä, joten työvälineorganisaation insinöörit hoitavat kaikki kyseisen osaston kehitysprojektit. Tuotannonkehitysinsinöörit, kuten robottiohjelmoijatkin toimivat hyvin itsenäisesti ja näin ollen kuormittavat työvälinetoimintojen päällikköä lähinnä hallinnollisesti.

Alihankinta itsessään ei liity työvälineisiin, mutta se on ajautunut päällikön kokemuksen tuoman osaamisen myötä hänelle. Käytännössä tämä alihankinta käsittää yksittäiskappaleiden, eli proto-osien hankinnan tuotekehitykselle, sekä korjaustöiden tilaamisen.

3.2 Työvälineorganisaatio oppivana organisaationa

Työvälineorganisaation toimivuuden kannalta erittäin tärkeässä roolissa on oppivan organisaation käsitteeseen ja oppimisen määrittämiseen liittyvät elementit. Sivulla 27 olen kirjannut Sarala & Sarala:n esittämät viisi erilaista määritelmää oppimiseen liittyen ja kun näitä määritelmiä peilaa työvälineorganisaation toiminnan asettamiin vaatimuksiin, niin voin todeta työvälineorganisaation käsittelyn oppivana organisaationa olevan perusteltua.

Kantapään kautta oppimista tapahtuu paljon yrityksen ja erehdyksen kautta. Tuotannonkehitysinsinöörit ja robottiohjelmoijat kehittävät työkseen uusia toimintatapoja, laitteita ja menetelmiä tuotantoon, joten on ilmeistä, että useimmiten uuden idean tai konseptin ensimmäinen versio ei ole kelvöllinen käytännön työhön. Tällaisen oppimisen lopputuloksena on usein hyvä edistysaskel tuotantoon ja toisaalta uutta tietoa, jotta samankaltaiset haasteet on helpommin ratkaistavissa tulevaisuudessa.

Teorian esittämää perinteistä kouluoppimista tapahtuu hieman vähemmän, mutta itseohjautuvaa oppimista sen sijaan erittäin paljon. Tuotannonkehitysinsinööreillä ja robottiohjelmoijilla jatkuva ammatillisen tiedon ylläpitäminen on tärkeää, sillä koneistamiseen ja automaatioon liittyvä teknologia kehittyy jatkuvasti, joten työssä menestymisen kannalta on tärkeää pysyä tietoisena kehityksestä.

Työkaluvaraston hoitajat ovat asiantuntijoita suojaimissa, joten heidän on kouluttauduttava jatkuvasti pitääkseen tietonsa ajantasaisena. Lisäksi työvälineisiin liittyvä osaamisensa hyvällä tasolla, koska heidän tulee kyetä palvelemaan sisäisiä asiakkaita, eli yrityksen työntekijöitä parhaalla mahdollisella tavalla. Näkemykseni mukaan myös eri tehtävien oppiminen ristiin muiden kanssa voidaan pitää tällaisena oppimisena.

Ongelmanratkaisua, oman toiminnan kehittämistä, sekä yhteistyönä tapahtuvaa yhteisen toiminnan kehittämistä tapahtuu läpi organisaation. Erityisesti tuotannonkehitysinsinöörit ja robottiohjelmoijat tekevät tällaista jatkuvasti, mutta myös työkaluvaraston hoitajat, sekä terähiojat kohtaavat työssään ratkaistavia ongelmia. Työkaluvaraston osalta tällainen ongelma voi olla löytää sopiva työväline johonkin tiettyyn tarpeeseen ja terähiojat kohtaavat työssään monenlaisia työkappaleita, mikä kehittää ongelmanratkaisukykyä kappaleen kiinnityksen ja työstämisen osalta.

Tarkastellaan työvälneorganisaatiota oppivana organisaationa vielä Viitalan kuvaamien, sivulla 28 esitettyjen piirteiden näkökulmasta. Työvälneorganisaatiossa ei vielä toteudu kaikki piirteet, mutta oppimisen kannalta tärkeimmät piirteet ovat mielestäni hyvällä tasolla.

Yhteinen visio tulee henkilöstölle tietoon määriteltyjen tehtävien kautta, mutta sitä ei virallisesti ole kirjoitettu mihinkään. Onko varsinaisen vision määrittäminen tarpeellista tämän kaltaisessa monisäikeisessä organisaatiossa, vai riittääkö tiedolla johtaminen, jossa organisaation tehtävien määrittäminen antaa reunaehdot toiminnalle? Tässä voisi olla kehityskohde työntekijöiden tietoisuuden lisääminen organisaation tehtävistä.

Työntekijöiden osaamisen kehittäminen on mielestäni hyvällä tasolla. Organisaation jäsenet itsessään ovat oppimishaluisia ja esimies, sekä työnantaja suhtautuvat positiivisesti yrityksen henkilöstön kouluttamiseen.

Organisaation joustavuus ilmenee erityisesti tuotannonkehitysinsinöörien ja robottiohjelmoijien tiimien osalta. Vaikka molempien ammattiryhmien työ on itsenäistä, niin jokaisessa varsinkin laajemmassa projektissa on oma projektitiiminsä. Tämän tiimin tyypillinen rakenne on tuotannonkehitysinsinööri projektin johtajana ja mekaanisena suunnittelijana, robottiohjelmoija ja kyseisen osaston tuotannonkehittäjä mekaanisina asentajina, kunnossapidon esimies vastaamassa rakenteellisista ja sähköistykseen liittyvistä töistä asentajineen, sekä tuotannon työntekijä antamassa näkemyksensä käytännön työhön liittyvistä asioista.

Tuotannonkehitysinsinöörillä on monesti samanaikaisesti johdettavanaan kolme tai neljä isoa projektia, joissa kaikissa voi olla eri tiimit ja eri matriisiesimies. Vaikka työvälneorganisaation ei tarvitse sisäisesti olla erityisen joustava, niin sen jäsenten tulee kyetä olemaan joustavia muodostaen tiiminsä toimintaympäristön ja tehtävän mukaan.

Informaatiokulku organisaatiossa on avointa, mutta se perustuu lähinnä työntekijöiden vuorovaikutukseen, jolloin varsinainen kirjoitetun informaation osuus jää pieneksi ja niin sanotun hiljaisen tiedon osuus melko suureksi. Toinen kehitettävä asia oppivan organisaation näkökulmasta on kehittävät mittarit, joita ei tässä organisaatiossa juurikaan ole käytössä. Toisaalta tällaisen tukioorganisaation toimintaa on hieman vaikea mitata kokonaisvaltaisesti, joten mittarointi sisältää haasteita. Mittaroinnin voisi kuitenkin liittää isompiin projekteihin, joista mitattaisiin esimerkiksi kustannuksia budjettiin, toteutunutta aikataulua ennustettuun, sekä lopputulosta tavoitteeseen.

Mittareiden luomisen jälkeen myös palkitsemisjärjestelmien suunnitteleminen olisi helpompaa, mutta projektin hallinta ei kata koko toimenkuvaa, eikä projektin johtaja yksin pysty vaikuttamaan kaikkiin projektin onnistumiseen liittyviin seikkoihin, joten esimiehen tulee olla tarkkana arvioinneissa. Pahimmillaan huonosti tehty mittareiden asettaminen ja tulkinta yhdistettynä työntekijöiden palkitsemiseen voi aiheuttaa motivaatiopulaa ja turhautuneisuutta, mikä puolestaan on haitallista organisaation työntekijöiden mielialalle, oppimiselle ja kehittymiselle, organisaatio- ja yksilötasolla.

3.3 Tutkimuksen tiedon hankinta

Lähtökohtana tiedon hankinnalle on selvittää työvälineorganisaation nykytilanne ja kartoittaa nykyisen työvälineorganisaation kehitystarpeet ja vahvuudet organisaationa itsessään, sekä johtamisen ja toimintatapojen kannalta.

Tiedon hankintaprojekti aloitettiin haastattelemalla tuotantojohtajaamme, sekä hänen edeltäjänsä jotta saadaan heidän näkemyksensä nykytilanteesta ja toisaalta myös historiasta. Heidän kanssaan pidettiin avoin temahaastattelu, kuten myös työvälinetoimintojen päällikön kanssa. Näiden haastatteluiden perusteella saatiin käsitys työvälineorganisaation rakenteesta ja toimintatavoista. Varsinainen tiedon hankinta aloitettiin luomalla kysymykset tuleviin haastatteluihin, sekä toteuttamalla haastattelut.

Työtä varten haastateltiin yhteensä 27:a eri henkilöä muutaman viikon ajanjaksolla käyttäen jokaiseen haastatteluun noin 30 minuuttia aikaa. Haastatteluihin sisällytettiin kaikki työväläneorganisaation jäsenet ja lisäksi muiden organisaatioiden tuotannonkehitysinsinöörit, sekä useita eri osastojen edustajia, jotka tekevät yhteistyötä työväläneorganisaation kanssa. Tällaisia osastoja ovat hammaspyörävalmistus, osavalmistus, kokoonpano ja kunnossapito.

Osastoilta valittiin haastateltaviksi osastojen päälliköt, menetelmäsuunnittelijat, osastojen omat tuotannon kehittäjät ja tuotannonkehitysinsinöörit. Osastojen omat tuotannonkehitysinsinöörit eivät ole kovin aktiivisesti työväläneorganisaation kanssa yhteistyössä, mutta heidät haluttiin haastatella, jotta voitiin kartoittaa heidän työtehtävänsä, sekä näkemyksensä ajatukseen, että koko tuotannonkehitys yhdistettäisiin yhden osaston alaisuuteen.

Työväläneorganisaatio on henkilömäärältään noin 10 henkilöä ja heidät kaikki haluttiin haastatella, sillä heillä on paras näkemys organisaationsa toiminnan nykytasosta ja heiltä saatiinkin arvokasta tietoa organisaation toiminnasta ja toimivuudesta, sekä hyviä kehitysideoita. Tällä keinolla heidät saatiin myös aktivoitua jo hyvin aikaisessa vaiheessa ajattelemaan ja valmistautumaan mahdollisiin muutoksiin. Toisaalta myös yksilöiden näkemys omasta organisaatiostaan voi olla erilainen riippuen näkökulmasta, joten myös siitä syystä kaikkien haastattelemine oli tarpeen.

Muutosjohtamisen kannalta on tärkeää osallistaa koko organisaation henkilöstö haastatteluin ja kertomalla avoimesti syyt selvityksen tekemiseen. Tällöin organisaation tulevan muutoksen läpivienti helpottuu, koska muutoksen keskiössä olevat henkilöt ovat heti alussa päässeet ilmaisemaan näkemyksensä nykytilasta ja kehityssuunnasta. He myös kokevat tulleen huomioiduksi heti projektin aloituksesta alkaen. Samalla epätietoisuudesta johtuva muutosvastarinta vähenee ja toisaalta vältetään turhilta huhuilta, jotka usein johtuvat puutteellisesta tiedottamisesta.

Haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu, koska kahdenkeskeinen haastattelutilanne on paras lähtökohta aktivoida haastateltavat miettimään organisaation heikkouksia ja vahvuuksia. Mahdollisimman rehellisten vastauksien saamiseksi haastateltaville kerrottiin myös, että haastattelujen muistiinpanoja ei tulla missään muodossa näyttämään kolmansille osapuolille, vaan ainoastaan esiin tulevat asiat kootaan yhteenvedoksi. Haastatteluiden tueksi laadittiin seuraavat avainkysymykset, jotka jaettiin kaikille haastateltaville viimeistään haastattelua edeltävänä päivänä.

- Tämän hetkinen toimenkuva/organisaatio
- Työn vaativuuden ja ajankäytön sopivuus
- Omat ammatilliset valmiudet ja kokemus
- Omat ammatilliset tavoitteet/kiinnostukset
- Parannusehdotuksia/hyviä puolia työvälinoimintaan ja sen palvelukykyyn
- Oman työn/organisaation parannusehdotuksia (työvälineorganisaation jäsenille)

Näiden kysymysten ja vastausten perusteella teemoiteltiin vastaukset yksityiskohtaisemmiksi kehitysehdotuksiksi. Haastateltavien määräksi oli alun perin suunniteltu noin neljäkymmentä henkilöä, mutta aineistohankinta saavutti saturaatiopisteen 27 haastattelun jälkeen. Tässä vaiheessa oltiin tehty haastattelut jo tutkimuksen kannalta tärkeimmille henkilöille ja mitään uutta tietoa ei ollut enää viiden viimeisen haastattelun osalta ilmennyt.

3.4 Työvälineorganisaation vahvuudet

Tärkeä osa haastatteluita on kartoittaa myös asiat, joihin organisaation työntekijät ja sidosryhmien jäsenet ovat tyytyväisiä, sillä varsinkin organisaation jäseniä on välillä hyvä herättää ajattelemaan mikä omassa työssä ja organisaatiossa on hyvin. Toisaalta organisaatiomalleja pohdittaessa on hyvä tietää asiat, joihin työvälineorganisaatiossa ollaan tyytyväisiä, jotta ne osataan ottaa huomioon.

Työkaluvarasto ja sen toiminta sai positiivista palautetta palvelun, valikoiman ja aukioloaikojen puolesta. Työkaluvarasto on auki siten, että maanantaista torstaihin se on avoinna 06.00-20.00 välisen ajan ja perjantaina 07.00-15.00, joten molemmat työntekijät ovat yhtä aikaa paikalla vähintään kaksi tuntia. Tämä järjestely on tilausten tekemisen kannalta hyvä asia, koska lähes koko ajan toinen palvelee asiakkaita ja tämän kaltaisella järjestelyllä tilaukset saadaan tavarantoimittajille käsittelyyn vielä saman päivän aikana.

Työvälineorganisaation etuna pidetään keveyttä ja matalaa hierarkiaa, mikä edesauttaa joustavaa toimintaa yrityksen tarpeiden mukaisesti. Robottiohjelmoijat ja tuotannonkehitysinsinöörit ovat itseohjautuvia ja aikatauluttavat itse tekemisensä ottaen palvelupyynnöt suoraan osastojen päälliköiltä, työnjohtajilta tai työntekijöiltä. Päällikkö ei juuri anna tehtäviä suoraan ja hänen roolinsa tässä suhteessa on enemmänkin hallinnollinen, mutta tarvittaessa on tukena päätöksenteossa.

Fyysinen sijainti sai positiivista palautetta, sillä robottiohjelmoijat työskentelevät keskenään samassa konttorissa, kuten myös tuotannonkehitysinsinöörit keskenään. Järjestely mahdollistaa hyvän horisontaalisen tiedonkulun ja tästä johtuen oman organisaation sisällä tehdään päällekkäistä työtä melko vähän. Toisaalta se on etu myös ongelmanratkaisun kannalta, koska on mahdollista jutella asiasta kollegoiden kanssa ja saada heiltä hyviä ideoita.

Yrityksen ja robottiohjelmoijien, sekä tuotannonkehitysinsinöörien kannalta on etu, että he ovat työvälineorganisaation alaisuudessa, eikä suoraan osastoilla. Yrityksen kannalta etu tulee resurssien joustavuudesta ja moni osaamisesta, koska tuotannonkehitysinsinöörit pystyvät toimimaan eri osastojen tukena tarpeen mukaan. Tämän lisäksi he pystyvät tekemään töitä ristiin, eli jos yksi joutuu esimerkiksi pitkälle sairauslomalle, niin organisaation toiminta ei ole haavoittuvainen. Työntekijöiden kannalta etuna on työn vaihtelevuus ja jatkuva uusien asioiden/ongelmien kohtaaminen. Tällöin työ pysyy vaihtelevana, mielekkäänä ja opettavaisena.

3.5 Työvälineorganisaation haasteet ja kehitystarpeet

Heti tehtävänantoa saadessa keskusteltiin tuotantojohtajan kanssa, että alihankintaoston ei ole järkevää tulevaisuudessa kuormittaa työvälineorganisaatiota lainkaan. Sen kaltainen työ ei suoranaisesti liity työvälineisiin, mutta silti vie tällä hetkellä työvälinetoimintojen päällikön mukaan yli kolmanneksen hänen työajastaan. Tällainen työkuorma on johtanut siihen, että varsinaiset työvälineorganisaatioon liittyvät tehtävät ovat jääneet osin taka-alalle. Kaikkien uusien organisaatiomallien lähtökohta on se, että alihankintaosto on siirretty tuotekehityksen organisaatioon tai osto-organisaatioon, joten sitä ei käsitellä erikseen enää myöhemmin

Työajan kuluminen alihankintaan heijastuu suoraan työvälinetoimintojen päällikön esimiestyön laatuun, sillä alihankintatyöstä johtuen hän on erittäin paljon poissa tehdasalueelta konepajoissa ohjeistamassa ja ratkomassa yksittäiskappaleiden valmistukseen liittyviä ongelmia. Esimiestyön laatu saikin kritiikkiä hänen alaisiltaan, sillä itseohjautuvuudesta huolimatta esimiehen tuki ja keskusteluyhteys koetaan monin paikoin tarpeelliseksi.

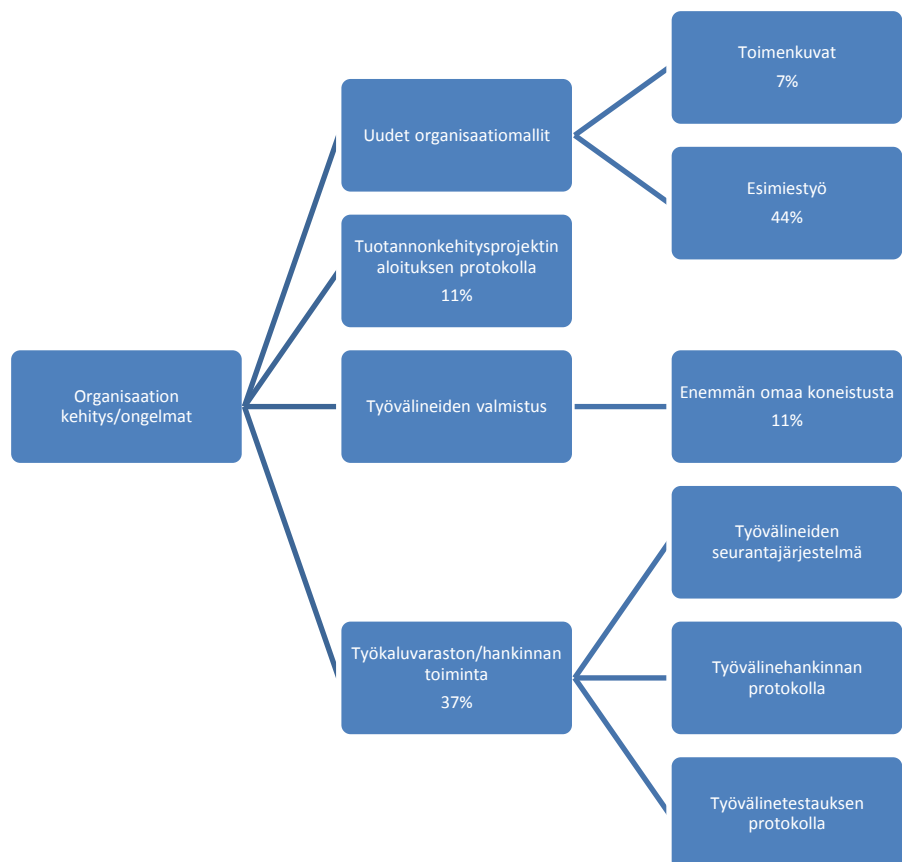
Hammaspyörävalmistuksesta sain palautetta, että heillä ei ole selkeää käsitystä kehen tuotannonkehitysinsinööriin tulisi milloinkin ottaa yhteyttä. Kaikki neljä tuotannonkehitysinsinööriä tekevät projekteja heille ja ensisijaista yhteyshenkilöä tai henkilöitä ei ole sovittu, vaan työvälineongelmissa työntekijät useimmiten ottavat yhteyttä ensimmäiseen tuotannonkehitysinsinööriin, joka tulee vastaan.

Tuotannonkehityksen kannalta eräs haaste yrityksessä on tiedonkulku osastojen välillä. Kuten aiemmin todettiin, niin Agcossa on myös osastojen omia tuotannonkehitysinsinöörejä työvälineorganisaation tuotannonkehitysinsinöörien lisäksi ja myös heitä kaikkia haastateltiin opinnäytetyötä varten.

He kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että tiedonkulku kaikkien tuotannonkehitysinsinöörien kesken tulisi parantua, koska tällä hetkellä sitä ei käytännössä ole. Tämä voi aiheuttaa sen, että monella taholla ratkotaan samankaltaisia ongelmia.

Haastattelujen pohjalta huomioitiin myös tuotannonkehitysinsinöörien erilaiset tulkinnat suunnittelutyön roolista toimenkuvassaan. Suunnittelutyö on projektin kokonaishallinnan ja tuotannonkehitysinsinöörin osaamisen kehittymisen kannalta tärkeää työtä, joten kyseisen tehtävänimikkeen toimenkuvaa voisi olla hyvä tarkentaa.

Haastatteluissa ilmenneet kehitystarpeet teemoiteltiin ja nämä teemat ovat esitettyinä kuvassa 9. Kuvassa on myös merkittynä prosentuaalisesti kuinka moni vastaaja on kyseisen asian maininnut. Näiden teemojen pohjalta voidaan pohtia uusia organisaatiomalleja, mutta tulevaisuudessa tehdä myös konkreettisia uudistuksia.



Kuva 9 Haastatteluissa ilmenneet kehitystarpeet

Aiemmin mainittujen haasteiden lisäksi kehitysehdotuksia tuli myös työvälineiden valmistukseen ja hankintaan liittyen. Suuri osa työvälineistä valmistetaan alihankinnassa, mikä aiheuttaa kustannuksia melko paljon, mutta myös toimitusajat aiheuttavat hetkittäin vaikeuksia. Oma työvälineiden ja piensarjatoiden valmistamiseen tarkoitettu työstökeskus olisi todennäköisesti kannattava investointi.

Työvälineiden hankinnan osalta kehitystoiveet liittyivät työvälineiden hankinnan käytäntöihin ja kulutuksen seurannan puutteellisuuteen jakautuen kolmeen osa-alueeseen. Työkaluvarastossa on erittäin kattava valikoima erilaisia työvälineitä, joille ei ole luotu mitään kunnollista hallinta- tai noutojen seurantajärjestelmää, josta voisimme saada selville erilaisten työvälineiden kulutuksen osastoittain tai artikkeleittain. Läpinäkyvyyden parantamiseksi olisi hyödyllistä tarkastella varaston toimintaa myös tästä näkökulmasta. Lisäksi epäviralliset hallikohtaiset varastot tulisi poistaa ja keskittää työvälinetoiminta keskusvarastoon.

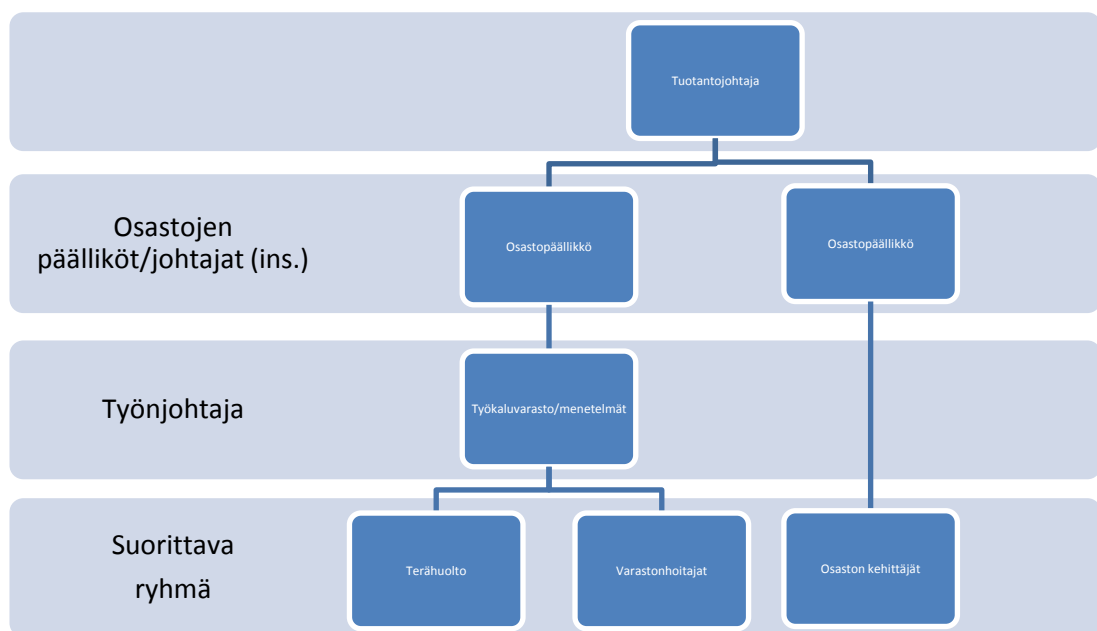
Työvälinetestauksen järjestelmällisyys sai palautetta haastatteluissa. Se liittyy osittain työkaluvaraston toimintaan, mutta pääpaino tässä palautteessa on dokumentoimaton työvälinetestaus, jota yrityksessämme tapahtuu. Käytännössä puutteena se, että kun tehdään työvälinetesti, niin siitä ei tehdä riittävää dokumentointia, josta tulisi ilmi mitä, missä, miksi tai milloin jotain työvälinettä on testattu.

4 Uudet organisaatiomallit

Haastatteluista saatujen tietojen perusteella luonnosteltiin kolme erilaista organisaatiomallia, joista yksi on hyvin pelkistetty ja minimaalinen, siten että työvälinetoiminnot eivät ole omana organisaationaan lainkaan. Toinen malli on monilta osin samankaltainen, kuin nykyinen malli, mutta siihen on lisätty työnjohtaja osallistuvampaa esimiestyötä ajatellen. Kolmas organisaatiomalli on kaikista laajin malli, johon on lisätty työvälinetoimintoihin liittyviä henkilöitä myös muilta osastoilta.

4.1 Organisaatiomallien esittely

Kuvassa 10 esitetty ensimmäinen organisaatiomalli on kaikista pelkistetyin versio, jossa työvälinetoimintoja ei ole omana organisaationa lainkaan, vaan tässä mallissa kaikki tuotannonkehitysinsinöörit ja robottiohjelmoijat ovat siirretty suoraan valmistavien osastojen alaisuuteen. Työkaluvarasto ja terähuolto ovat sijoitettu yrityksen sisällä olemassa olevan osaston yhdeksi osaksi ja heillä olisi oma työnjohtaja koordinoimassa toimintaa. Menetelmäsuunnittelijat pidettäisiin edelleen nykyisten osastojensa alaisuudessa.

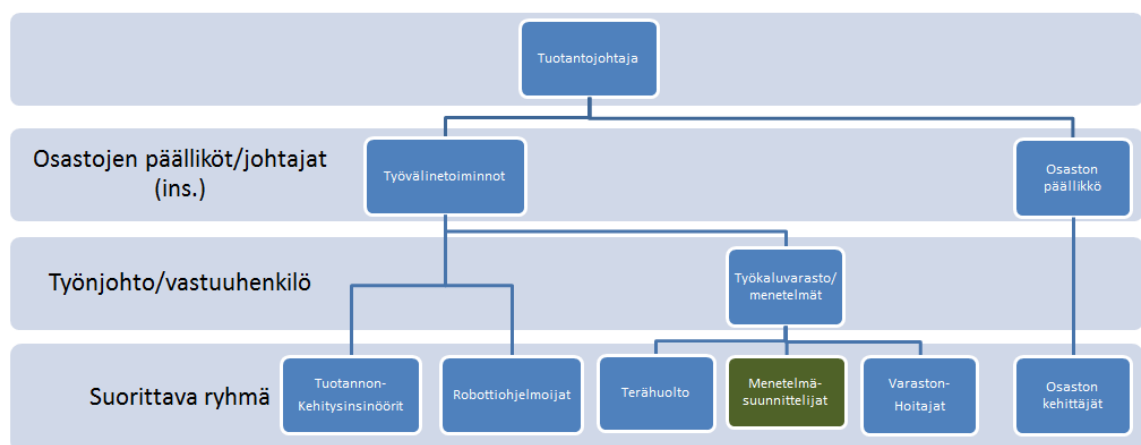


Kuva 10 Työvälineorganisaatiomalli 1

Nykyisessä työvälaineorganisaatiossa kaikkien osastojen työvälainekulujen menekistä ja budjetista vastaa työvälainetoimintojen päällikkö, joka ei ole sidoksissa mihinkään muuhun organisaatioon. Tällaista organisaatiota muodostettaessa tulee huomioida myös se, että tämän kaltaista toimintoa ei ole järkevää laittaa minkään valmistavan osaston alaisuuteen, jotta vältetään eturistiriidoilta. Agcossa on myös valmistuksesta erillään olevia osastoja kuten tuottavuuden kehitys osasto ja kunnossapito, joten ne olisivat parempia vaihtoehtoja työvälaineiden hallinnointiin.

Toimenkuvien suhteen muutoksia tulisi erityisesti työvälaineorganisaation tuotannonkehitysinsinööreille ja robottiohjelmoijille, jotka tässä organisaatiokaaviossa työskentelevät suoraan osastojen alaisuudessa kaaviossa nimikkeellä osaston kehittäjät.

Kuvassa 11 esitetty toinen organisaatiomalli on nykyisestä työvälaineorganisaatiosta hieman laajennettu versio. Suorittavaan ryhmään on lisätty vihreällä merkityt menetelmäsuunnittelijat muilta osastoilta, koska he ovat erittäin paljon tekemisissä lastuavien työvälaineiden ja kiinnittimien kanssa. Osastoilla työskentelevät tuotannonkehitysinsinöörit, sekä osaston kehittäjät ovat tässä organisaatiossa omien osastojensa alaisuudessa. Organisaatioon on lisätty yksityönjohtajatasen tehtävä ohjaamaan terähuollon, menetelmäsuunnittelijoiden ja varastonhoitajan toimintaa.



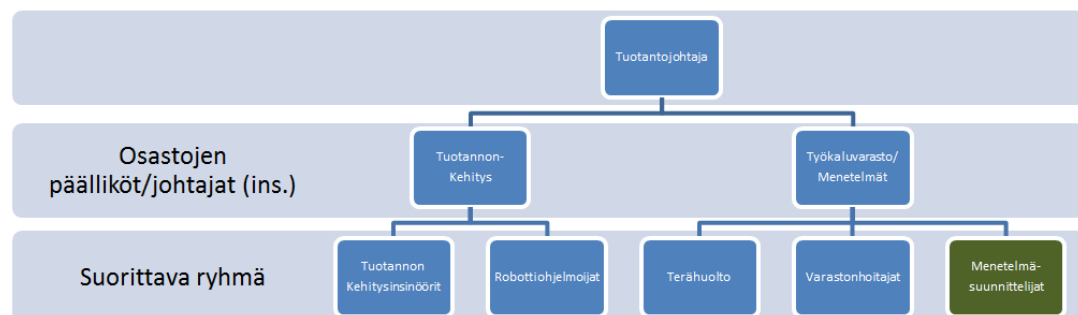
Kuva 11 Työvälaineorganisaatiomalli 2

Huolimatta linjamaisesta organisaatiomallista, niin tässäkin vaihtoehdossa on edelleen matriisiesimiehet tärkeässä roolissa tuotannonkehitysinsinöörien ja robottiohjelmoijien toiminnan ohjaamisessa. Samoin menetelmäsuunnittelijoiden osalta muutos on lähinnä hallinnollinen ja heidän osaltaan tämän muutoksen tarkoitus on lähinnä saada horisontaalinen tiedonkulku entistä paremmaksi, sekä tiivistää nykyistä menetelmäsuunnittelun ja työvälinetoimintojen yhteistyötä.

Työnjohtajan lisääminen tähän organisaatiomalliin on perusteltua, koska lähes kaikilta työvälineorganisaation jäseniltä tuli kehitysehdotus liittyen esimiestyöhön ja tämän kaltainen ratkaisu voisi olla yksi vaihtoehto sen parantamiseksi, mikäli pelkästään alihankintaoston poistaminen toimenkuvasta ei riitä antamaan riittävästi aikaa esimiestyöhön.

Kolmas, kuvassa 12 esitetty organisaatiomalli on kaikista laajin vaihtoehto, jolla kasvatetaan työvälineorganisaatiota entisestään. Tähän malliin on lisätty kaikki menetelmäsuunnittelijat osastojen alaisuudesta, sekä yksi esimies vastaamaan tuotannonkehitysinsinöörien ja robottiohjelmoijien toiminnasta.

Tällainen organisaatio tulee toteuttaa siten, että myös kaikkien osastojen tuotannonkehitysinsinöörit ja robottiohjelmoijat yhdistetään työvälinetoimintojen alaisuuteen. Tämän kaltaiselle organisaatiolle on haastatteluiden perusteella kysyntää yrityksessämme, sillä se lisää horisontaalista tiedonsiirtoa tällä hetkellä eri osastoilla toimivien henkilöiden välillä ja parantaa myös esimiestyötä.



Kuva 12 Työvälineorganisaatiomalli 3

5 Organisaatiot tehtävien ja toiminnallisuuden näkökulmasta

Luvussa 3.1 on esitelty työvälinetoimintojen määritetyt tehtävät ja tässä luvussa pohditaan miten uudet mallit vastaavat tehtävään ja toisaalta miten toiminnallisuus säilyy, vaikka määritellyt tehtävät osittain siirtyisivät pois työvälinetoiminnoista.

Ensimmäistä organisaatiomallia tarkastellessa tästä näkökulmasta voidaan todeta, että noin suppea organisaatio ei kykene toteuttamaan nykyisiä tehtäviä täysmääräisesti. Tuotannonkehitysinsinöörien ja robottiohjelmoiden siirtäminen suoraan osastoille aiheuttaa työvälineorganisaation osalta suuren menetyksen kiinnittimien, konesolun ympäristön ja konenäkölaitteistojen kehittämisen osalta.

Toiminnallisuus yrityksen tasolla ei kuitenkaan ainakaan välittömästi heikkene nykyiseen työvälineorganisaatioon peilaten, koska nykyinen osaaminen ei katoa yrityksestä, vaan samat toiminnot säilyvät eri muodossa. Haasteena tässä on vielä ristiin osaamisen hidaskäytön väheneminen ja toisaalta myös lomatapaudet. Nykyisen organisaation edusta saatiin konkreettinen esimerkki loma-ajalta, jolloin eräs lomalla olleen henkilön projekti vaati pikaisen suunnittelutyön, joka ei voinut odottaa loman päättymistä, niin kollega pystyi tekemään kyseisen työn heti seuraavana päivänä. Mikäli kaikki tuotannonkehitysinsinöörit ovat osastoiden alaisuudessa, niin onko tämän kaltainen nopea joustavuus enää mahdollista?

Käytännössä siis kaikki nykyiset toiminnot säilyvät yrityksen sisällä, mutta työvälinetoimintojen tehtävien kuvausta tulisi muuttaa nykyisestä. Varsinainen kehittämis- ja suunnittelutyö siirtyy pois työvälinetoiminnoista ja sen myötä työvälineorganisaatio painottuu pääsääntöisesti hankintatoiminnoksi.

Toinen organisaatiomalli on tehtävien näkökulmasta hyvä ja pystyy omana organisaationaan täyttämään organisaatiolle määritetyt tehtävät. Menetelmäsuunnittelu nykyisessä organisaatiossa on hieman taka-alalla, koska kaikki menetelmäsuunnittelijat ovat osastojen suoria alaisia ja työvälilineorganisaatiossa vain työvälinetointojen päälliköllä, sekä yhdellä tuotannonkehitysinsinöörillä on kokemusta lastuavan työstön menetelmäsuunnittelusta.

Tähän organisaatiomalliin menetelmäsuunnittelijat on laitettu osaksi työvälilineorganisaatiota etuna paremmin organisoitu ja järjestelmällisempi menetelmäsuunnittelun varsinkin, jos organisaatioon lisätään työnjohtaja. On muistettava, että vaikka menetelmäsuunnittelijat siirtyvät osaksi työvälilineorganisaatiota, niin heidän toimenkuvaansa kuuluu paljon muutakin. Heidän tulee siis antaa tehdä rauhassa myös matriisiesimiehen antamat työtehtävät, jotta kokonaisuus pysyy toimivana.

Kolmas organisaatiomalli on tehtävien ja toiminnallisuuden näkökulmasta hyvä vaihtoehto. Tämän mallin yksi etu on, että kaikki tuotannonkehitys ovat saman organisaation ja esimiehen alaisuudessa tapahtuvaa. Tuotannonkehitysinsinöörien osalta tuli palautetta esimiestuen riittämättömyydestä myös työvälilineorganisaation ulkopuolelta, joten tämän kaltainen organisaatio vastaisi hyvin myös siihen tarpeeseen.

Osastojen esimiesten kanssa juteltiin asiasta haastatteluiden yhteydessä ja heidän näkemyksensä oli, että matriisimainen toimintamalli voisi olla hyvä, kunhan tuotannonkehitysinsinöörien fyysinen sijainti pysyisi lähellä toimialuetta. Robottiohjelmointien toimintaa ohjattaessa tulee huomioida heidän robottivalmistajakohtainen ohjelmointiosaamisensa.

6 Organisaatiot johtamisen näkökulmasta

6.1 Organisaation johtajan rooli

Luvussa 2.1.3 on käsitelty johtamisen luonnetta, josta on tullut palvelevampi, ihmissuhdekeskeisempi ja oppimista tukeva. Ensimmäisen organisaation malli tästä näkökulmasta on melko hyvä, koska jokaisella tuotannon yksiköllä on oma strategiansa, joka tukee koko yrityksen strategiaa. Tällöin myös kehitystyötä tekevät saavat suoralta esimieheltään parasta ja ajankohtaisinta tietoa siitä, mihin suuntaan heidän toimintansa tulisi yritystä viedä.

Tällaisessa mallissa johtamisen tulee painottua tiedon johtamiseen, jolloin toiminnan ja ihmisten johtaminen eivät ole niin merkittävässä roolissa. Tuotantolinjan päällikkö ei välttämättä ole kehitystyön asiantuntija, niin siitä syystä toimivin ratkaisu on, että hän tuo tiedoksi kehitystyön tekijälle ongelmia ja parannuskohteita, jolloin nämä tiedot alkavat yhteistyöllä jalostua konkreettisiksi toimenpiteiksi.

Ammattitaitoinen kehitystyötä tekevä henkilö kykenee myös löytämään itsenäisesti kehitystarpeita ja antamaan parannusehdotuksia, jolloin hänen esimiehensä tulee kyetä tukemaan ja kannustamaan ideoiden toteuttamisessa. Tällöin organisaation tiedonkulku tulee olla sujuvaa molempiin suuntiin.

Kahdessa muussa organisaatiomallissa esimiehen rooli on hallinnollisuuden lisäksi myös osaamisen kehittämistä tukeva ja uutta tietoa välittävä. Ajatellen tuotannonkehitysinsinöörin ja robottiohjelmoijan toimenkuvaa, niin kahdessa jälkimmäisessä, kuten nykyisessäkin työväljelineorganisaatiomallissa heidän tukena on sekä matriisiesimies, että suora esimies. Heiltä molemmilta saa hieman erilaisia näkökulmia omaan työhön ja kokemuksen mukaan se on työn suorittamisen kannalta hyvä asia.

Työvälinetoimintojen päällikkö on keskeisin yhdyshenkilö tavarantoimittajiin päin, joten hänen on mahdollista ohjata organisaation tueksi oikeanlaisia yhteistyökumppaneita, jolloin tämä tieto tulee kaikille käytettäväksi, eikä ainoastaan yhden osaston kehittäjälle.

6.2 Organisaation toiminnan johtaminen

Ensimmäisen organisaatiomallin osalta johtamisen näkökulmaa ajatellen itse työvälineorganisaation johtaminen on helppoa ja riittävän intensiivistä, jotta se toimii järkevästi ja tehokkaasti, sekä tarjoaa riittävän esimiestuen työntekijöille.

Työvälinetoimintojen päällikkö vastaa työvälinetoimintojen tehtäviin liittyvien työvälineiden budjeteista kokonaisuudessaan. Budjettivastuu on johtamiseen liittyvä vastuu, joka vaatii tarkastelua, mikäli ensimmäisen mallin kaltaista organisaatiota lähdetään toteuttamaan.

Työvälinekulut ovat nykymuodossaan valmiina hankittavien työvälineiden ja suunniteltavien ja alihankinnassa teetettävien työvälineiden summa. Näihin liittyen esimerkiksi kiinnitintyövälineitä ostetaan standardityövälineitä valmiina, mutta suurimmaksi osaksi itse suunniteltuina ja teetettyinä. Tästä syystä budjettivastuiden jakaminen siis vaatii mielestäni hieman suunnittelua, jotta jokainen vastuuhenkilö on vastuussa oikeista asioista.

Vastuunjako on lähinnä sopimustekninen seikka, jota ei nähdä suurena ongelmana, mutta toisaalta voidaan miettiä, että onko osaston päälliköillä riittävä osaaminen, jotta he voivat budjetoida oman osastonsa työvälinekulut riittävällä tasolla. Tehtävää hankaloittaa se, että tällä hetkellä esimerkiksi kiinnitintyövälineet tiliöidään kaikki samalle tilille, joten jos nämä jaetaan osiin, niin ei ole käytettävissä kovin luotettavaa historiatietoa.

Ensimmäisen työväljelineorganisaatiomallin yksi etu on se, että tuotannonkehitysinsinöörit ja robottiohjelmoijat ovat tietyillä osastoilla ja osaston päällikön on helppo ohjailla heitä. Tällöin kehityksen painopiste pysyy oikeissa asioissa ja toisaalta tuotannonkehitysinsinöörille ja robottiohjelmoijille muodostuu erittäin hyvä osaaminen oman osastonsa prosesseista, jolloin luova kehittäjä löytää varmasti uusia kehityskohteita.

Aiemmin on mainittu että tehtaan työntekijät ovat hieman hämmentyneitä, koska eivät tiedä kehen tuotannonkehitysinsinööriin tulisi ottaa milloinkin yhteyttä. Tässä organisaatiossa jokainen on nimetty tietylle osastolle, joten tämän kaltainen malli poistaisi epätietoisuuden siitä asiasta. Toisaalta mikäli päädytään johonkin toiseen organisaatiomalliin, niin voidaan sopia yksiköittäin tietty henkilö, joka ottaa työt vastaan ja sitten tuotannonkehitysinsinöörit sopivat nopeassa pystypalaverissa vastuuhenkilön. Yleensä tämän kaltaiset työt ovat pienehköjä, mutta nopeaa reagointia vaativia tehtäviä, joten tällainen järjestely voisi toimia.

Toisessa organisaatiomallissa organisaation johtamisen näyttäisi olevan laadukasta, koska tässä mallissa osallistavalle ja alaistaan tukevalle esimiestyölle on riittävän paljon aikaa. Vastuunjako työnjohtajan ja päällikön kanssa lienee suurin sovittava asia mahdollista muutosta ajatellen. Haasteena tämän mallin käyttöönotossa on työkuorman hallinta, koska samaan aikaan lisätään työnjohtaja ja karsitaan päälliköltä alihankintaan liittyvät tehtävät pois.

Onkin syytä miettiä, että onko tämän kaltaisessa organisaatiossa riittävästi työtä molemmille. Mikäli tämä organisaatio osoittautuu tavoiteltavaksi kehityssuunnaksi, niin on järkevää toteuttaa muutos siten, että ensin uudistetaan organisaation toimintatapoja järjestelmällisemmiksi luvussa 3.3. esiin tuotujen kehitystarpeiden kautta ja vasta tämän jälkeen tarkastellaan tarvetta työnjohtajalle. On mahdollista, että organisaation toiminnan ollessa riittävän rationaalista ja läpinäkyvää, niin pelkkä päällikkötaso on riittävä vastaamaan laadukkaasta organisaation toiminnasta.

Kolmannen organisaatiomallin edut toiminnan johtamisen näkökulmasta on, että saman organisaation alaisuuteen siirtäminen selkeyttää tuotannonkehitysinsinöörien toimenkuvaa.

6.3 Muutosjohtaminen ja tiedon johtaminen organisaation muutoksen toteutuksessa

Muutosjohtamisen haasteena on henkilöstön muutosvastarinta, joka aiheuttanee kritiikkiä lähinnä ensimmäisessä organisaatiomallissa. Tuotannonkehitysinsinöörit ja robottiohjelmoijat näkevät työnsä hyvänä puolena monipuolisuuden ja sen, että projekteja tulee tehtyä eri tuotantoyksiköihin. Ensimmäisen kaltainen suppea organisaatio, jossa nämä henkilöstöryhmät on jaettu osastoihin aiheuttaa monilla henkilöillä tavallaan toimialueen supistumisen.

Mikäli ensimmäisen mallin organisaatorakenteeseen päädytään, on syytä ymmärtää teoriaosuuden kappaleessa 2.1.5 mainitsemani muutosvastarinnan reaktiot ja toimintamallit. Tästä syystä näiden henkilöiden kanssa tulee käydä keskustelua muutoksen toteuttamisesta ja pyrkiä sitä kautta saamaan aikaan kaikkien kannalta mahdollisimman hyvä ratkaisu.

On mahdollista, että esitettyjen organisaatiomallien sijaan organisaatio pidetään nykyisen kaltaisena, tai otetaan käyttöön jokin muunneltu versio, joka on näiden välimuoto. Tästä syystä on järkevää esittää muutama organisaatiomallista riippumaton seikka päällikön tehtävän vaihtoa ajatellen.

Päällikön eläköitymistä ajatellen suurin haaste lienee nykyisen piilevän tiedon siirtäminen hänen seuraajalleen ja toisaalta sen tiedon muuntaminen havaittavaan muotoon. Hänellä on niin pitkä kokemus omasta työstään, että hiljaista tietoa on paljon ja tiedon siirtoon kannattaa varata riittävästi aikaa. Tarvittava aika tietysti riippuu myös hänen seuraajansa pohjatiedosta työvälineiden suhteen.

Teoriaosuudessa on kappaleessa 2.1.4 esitelty Sydänmaalakan Tiedon johtamisen viitekehys, joka käsittelee tiedon johtamista tämän kaltaisesta näkökulmasta. On syytä miettiä miten hänen esittämiä alaprosesseja voidaan hyödyntää, jotta yksilön tietoa voidaan muuttaa koko tiimin havaittavaksi tiedoksi.

Haastatteluiden perusteella kehitysehdotukset liittyen työkaluvaraston toimintaan ovat keinoja, joilla tällainen tiedon muuntaminen ja hallinta voisi onnistua, tai ainakin viedä toimintaa eteenpäin kohti paremmin hallittavaa tietoa. Työvälinetoimintojen päällikön luvalla on aloitettu projekti työkaluvaraston työvälineiden inventoinnista ja tietokannan luomisen selvittämisestä. Sen lisäksi, että saadaan tarkempaa informaatiota työvälineiden kulutuksesta osastokohtaisesti, niin voidaan lisätä tietokantaan esimerkiksi työvälineen toimittaja- ja hintatiedot, sekä hälytysrajat, jolloin järjestelmästä tulee automaattisesti tilausehdotus.

Toinen käynnistynyt tiedon hallintaan liittyvä projekti, on luoda menetelmäsuunnittelun työntekijöiden kanssa pöytäkirja työvälinetesteistä, joka olisi sellaisenaan tallennettavissa verkkoon ja toisaalta myös helposti kaikkien saatavissa. Kuten haastatteluissa on käynyt ilmi, niin tällä hetkellä työvälinetestejä tehdään hallitsemattomasti ja niistä ei jää mitään konkreettista tietoa jatkoa ajatellen. Tällaisen pöytäkirjan tavoitteena on lisätä läpinäkyvyyttä myös tähän toiminnan osaan.

Tämän kaltaiset projektit aiheuttavat aina toimintatapojen kulttuurisia muutoksia, joten projekteja toteutettaessa on huomioitava myös muutosjohtamisen ja henkilöstön näkökulma. Tästä syystä on tärkeää, että jo tämän opinnäytetyön alkuvaiheessa organisaation jäsenet on otettu yhteistyöhön projektia ajatellen ja edellä mainittuja asioita toteutettu yhdessä heidän kanssaan. Tällä tavoin päästään mahdollisimman lähelle haluttua lopputulosta.

Edellä mainitut projektit ovat kuitenkin vain osa kokonaisuutta, joka tarvitsee huomiota tiedon johtamisen näkökulmasta osana organisaation uudistumista. Organisaation muutoksesta päättävän tahon on järkevää huomioida se aikatauluttaessaan organisaation muutosta. Opinnäytetyön haastatteluiden ja edellä mainittujen projektien myötä organisaation jäsenet on saatu aktivoitumaan muutoksiin, joten tällaista tilannetta kannattaa hyödyntää. Tietysti täytyy muistaa, että muutoksia tehdään jatkuvasti tarpeen mukaan, mutta koska nyt on jo näköpiirissä useampia kehityskohteita, niin niiden toteuttamiselle on nyt hedelmällinen aika.

Paras tapa toteuttaa ”sukupolven vaihdos” on varata työvälinetoimintojen päällikön seuraajan oppiaikaan riittävästi päällekkäisyyttä, jotta aiemmin mainittujen kaltaisia projekteja voi viedä rauhassa eteenpäin. Toisaalta riittävä aika mahdollistaa myös sen, että uuden vastuuhenkilön eteen tulevien ongelmien ja kysymysten kautta myös hiljaista tietoa saadaan vähitellen siirrettyä seuraajalle ja havaittavaksi tiedoksi.

Alihankintaosto perustuu työvälinetoimintojen päällikön osalta enimmäkseen hänen vankkaan kokemukseensa työstömenetelmistä ja toisaalta hän myös tuntee yhteistyökumppaneiden vahvuudet ja mahdollisuudet. Myös tämän osaamisen saattaminen seuraavan alihankintaostajan tietoon tulee viemään aikaa ja se tulee huomioida muutoksen kokonaisuutta ajatellen.

7 Organisaatiot oppivina organisaatioina

Tässä luvussa käsitellään työvälineorganisaation muutosta ainoastaan tuotannonkehitysinsinöörien ja robottiohjelmoijien kannalta, koska työkaluvaraston ja terähojien oppimisen kannalta ei suoraan ole merkitystä, millainen organisaatorakenne on käytössä. Lisäksi käsitellään oppivan organisaation näkökulmaa niiltä osin, kuin se aiheuttaa muutoksia luvussa 3.2 esiteltyihin oppivaan organisaatioon liittyviin seikkoihin.

Viidennessä kappaleessa mainittiin, että ensimmäisen organisaatiomallin tuoman muutoksen johdosta itse työväliteorganisaation osaaminen supistuisi merkittävästi, vaikka osaaminen itsessään ei katoaisi yrityksestä. Oppivan organisaation näkökulmasta voidaan miettiä, että kehittykö osaaminen riittävästi, jos tuotannonkehitysinsinööreillä ja robottiohjelmoijilla ei ole johtajaa, joka ymmärtää heidän koulutustarpeensa yrityksen toiminnan kannalta riittävän hyvin voidakseen kohdentaa heille oikeanlaista osaamisen kehittämistä.

Ristiosaaminen on työväliteorganisaation tuotannonkehitysinsinööreillä korkealla tasolla. Aiemmin mainitun joustavuuden lisäksi se tuo myös etua oppimisen kannalta, sillä kun yksilön toimintaympäristö muuttuu, niin hän on myös altis oppimaan uusia asioita ja ajatusmaailma pysyy laaja-alaisempana. Mikäli toimialue kaventuu kapeammalle sektorille, niin voidaan olettaa myös kapeakatseisuuden lisääntyvän.

Nykyiseen organisaatioon verrattuna nähdään haasteena myös horisontaalisen tiedonsiirron heikentymisen. Tällä hetkellä tuotannonkehitysinsinöörien työpisteet ovat samassa tilassa ja sen myötä keskinäinen kommunikaatio on sujuvaa. Jokaisella tuotannonkehitysinsinöörillä on omat vahvuutensa, jolloin he voivat oppia myös toisiltaan.

Kuvassa 7 olen esitetty Pedlerin oppivan organisaation keskeiset tekijät ja nämä tekijät tulee huomioida organisaatiota muodostettaessa. Sisäinen vuorovaikutus ja yhteistyö on 5. kohta ja jos ajatellaan ensimmäistä organisaatiomallia, niin hajauttaessa tuotannonkehitys osastoille on riskinä vuorovaikutuksen heikkeneminen. Tämän hetkinen tilanne vahvistaa näkemystä, koska vuorovaikutus ja yhteistyö on liian vähäistä työväliteorganisaation ja valmistavien osastojen omien kehitystyötä tekevien henkilöiden kesken.

Toisaalta kun miettii syitä tähän, niin yksi tekijä on, että työvälineorganisaation fyysinen sijainti on yhdessä tehdashallissa ja osastojen kehittäjät ovat kahdessa muussa tehdashallissa. Toinen organisaatiomalli ei tuo tähän muutosta nykyisestä, mutta kolmas on tämän kannalta parempi, koska yhteinen esimies toimisi myös yhdyshenkilönä. Kolmanteen malliin liittyen tulee miettiä ainakin kahta avainkysymystä: Parantaako yksistään saman esimiehen alaisuudessa oleminen kehitysporukan sisäistä yhteistyötä riittävästi, vai tulisiko tuotannon kehittäjät siirtää työskentelemään samoihin tiloihin, onko tämä yhteistyö yrityksen kannalta niin arvokasta, että kannattaa lisätä yksi päällikkötason tehtävä?

Joustavat rakenteet ovat myös yksi Pedlerin määrittämä tekijä ja näissä organisaatiomalleissa se paranee 1:stä 3:een. On selvää, että organisaation osalta rikottaessa tuotantolinjoittainen jako, niin työvälineorganisaation rakenne muuttuu joustavammaksi. Joustava rakenne tukee erityisesti ristiosaamisen kehittymistä, koska työtehtäviä voi antaa myös muualta, kuin totutusta ympäristöstä.

Pakonomainen henkilöstön sekoittaminen ei ole järkevää, koska monilla on kuitenkin tietyllä alueella oma erikoisosaamisensa, mikä on syytä säilyttää tulevaisuudessakin. Yksittäisten projektien ottaminen vieraasta ympäristöstä on kuitenkin hyödyksi työntekijälle itselleen parantaen organisaation osaamista yrityksen sisäisistä prosesseista, avartaa näkökulmia ja sitä kautta hyödyttäen myös yritystä. Vieraassa ympäristössä työntekijä myös helpommin kyseenalaistaa jo käytettäviä toimintatapoja.

8 Johtopäätökset

Työn tarkoituksena on ollut uusien näkökulmien löytäminen ja esittäminen yrityksen johdolle tukemaan heidän pohdintaansa tulevaisuuden työvälneorganisaation suunnasta. Näitä näkökulmia on esitelty kolmen hyvin erilaisen organisaatiomallin pohjalta, mutta kuten aiemmin on mainittu, niin lopputulos ei välttämättä tule olemaan mikään näistä kolmesta vaihtoehdosta.

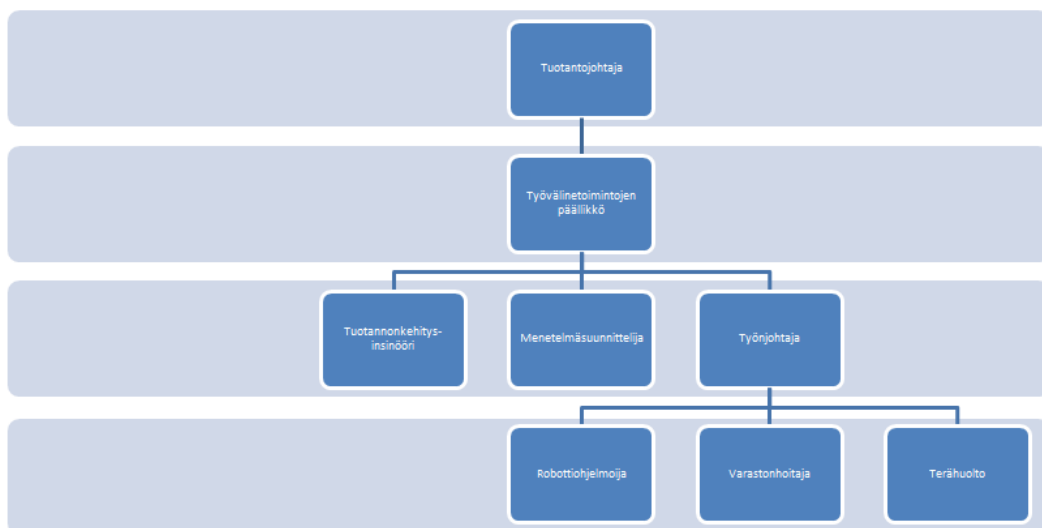
Teorian, työnantajan edustajan kanssa käytyjen keskustelujen ja haastatteluiden pohjalta on muodostettu näkemys siitä, millainen hyvän työvälneorganisaatio tulee olla. Haastatteluissa organisaation rakenteeseen kohdistuvaa kritiikkiä sai lähinnä esimiestyö, mikä oli samalla kaikista kritisoiduin asia haastatteluissa ulottuen myös työvälneorganisaation ulkopuolelle. Tämä seikka tukee organisaatiovaihtoehtoa kolme, jossa koko menetelmä- ja tuotannonkehitys on yhden esimiehen alaisuudessa ja mahdollisuuksien mukaan myös fyysisesti samoissa toimitiloissa.

Nykyistä laajempaa organisaatiovaihtoehtoa tukee myös teoriaosuudessa esitelty johtamisen eri osa-alueet. Muutos on varmasti helpoin toteuttaa, koska saman osaston alaisuudessa toimiminen sai kannatusta niin tuotannonkehitysinsinööreiltä, kuin myös päällikkötason henkilöiltä, joten tahtotila on jo olemassa.

Tiedon johtaminen ja osaamisen kehittyminen olisi laajassa organisaatiossa helpompaa ja tehokkaampaa, kuin muissa malleissa. Mikäli tuotannonkehitysinsinööreillä ja robottiohjelmoijilla on esimies, joka jakaa heille tehtävät, niin hän osaa ottaa huomioon kaikkien yksilölliset ominaisuudet osaamisen eri osa-alueilla ja tukea sitä. Toisaalta heitä täytyy myös viedä pois mukavuusalueeltaan, jotta he pysyvät herkkänä uusille näkemyksille ja joutuvat laajentamaan osaamistaan myös muilla osa-alueilla.

Tuotannonkehitysinsinöörien ja robottiohjelmoijien itseohjautuvuutta tulee siis hieman rajoittaa, siten, että kaikki työtehtävät ohjautuisivat esimiehen kautta, joten esimiehen tulee tuntea alaisensa riittävän hyvin. Hänen tulee olla siis riittävän paljon läsnä organisaationsa jäsenten keskuudessa.

Kolmas organisaatiomalli ei kuitenkaan aiemmin esitetystä toisen ääripään muodossa ole kaikista optimaalisin vaihtoehto lähinnä kahden päällikkötason henkilön takia. Sen sijaan paras vaihtoehto on organisaatio, jossa on yhdistetty organisaatiomallit kaksi ja kolme. Tämä organisaatio on rakenteeltaan samankaltainen, kuin organisaatiovaihtoehto kaksi, mutta laajennettuna siten, että kaikki tuotannonkehitysinsinöörit, robottiohjelmoijat ja menetelmäsuunnittelijat ovat saman organisaation alaisuudessa. Käytännössä se näyttää kuvan 13 mukaiselta.



Kuva 13 Ehdotettu työvälineorganisaatio

Verrattuna toiseen organisaatiomalliin tässä on pieni hierarkkinen ero, mikä käytännössä tarkoittaa päällikön suorien alaisten olevan samalla portaalla ja työnjohtajan alaiset omallaan. Huomioitava on myös, että robottiohjelmoijat ovat työnjohtajan alaisuudessa ja menetelmäsuunnittelijat päällikön alaisuudessa.

Tähän päädyttiin siitä syystä, että menetelmäsuunnittelijoilla on matriisiesimiehet korkeassa roolissa toiminnan ohjauksessa ja toisaalta ei nähdä työnjohtajan tuovan lisäarvoa heidän toimintaansa.

Työnjohtajatason esimiehen tulisi pienehköstä työkuormasta johtuen olla työhön osallistuva ja hänelle voisi tulevaisuudessa ohjata esimerkiksi aineen koetus –toimintaa, sillä nykyinen aineen koettaja tulee jäämään eläkkeelle vuonna 2015. Lisäksi hän tulisi olemaan keskeisessä roolissa työkaluvarastolle kuulumattomissa, kuten teollisuuskalusteissa. Robottiohjelmoijat kommentoivat heillä olevan monesti vaikeuksia priorisoida tehtäviään, joten riittävän esimiestuen takaamiseksi heidän tulee olla päällikön sijaan työnjohtajan alaisuudessa.

Organisaatiomuutosta tehdessä on ilmeistä, että muutoksen vaikutuksen piirissä olevista henkilöistä kaikki eivät tule olemaan tyytyväisiä organisaatioonsa rakenteeseen, muotoon tai toimintaan. Tehtyjen haastatteluiden perusteella esitelty neljäs organisaatiomalli kuitenkin vastaa mahdollisimman hyvin organisaation jäsenten tarpeisiin. Teorian pohjalta, sekä käytännön kokemuksen perusteella voidaan todeta kyseisen mallin vastaavan hyvin myös yrityksen tarpeisiin ja niihin tehtäviin, jotka työvälilineorganisaatiolle on asetettu. Näistä syistä johtuen tämä malli on suositeltavin Agco Power Linnavuoren tulevaksi työvälilineorganisaatioksi.

9 Lähteet

Aula, P.2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Juva: WSOY-Kirjanpainoyksikkö

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. 2. painos. Jyväskylä: PainoPorras Oy

Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen: Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Aavaranta-sarja. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

Kuusela, P. & Kuittinen, M. 2008. Organisaatiot muutoksessa.

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WS Bookwell Oy.

Salminen, A. 1993, Hallintotiede Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki: Painatuskeskus Oy

Salminen, A. 2004. Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita Prima

Sarala, U & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tammer-paino Tampere.

Sjörstrand S-E. 1981. Organisaatioteoriat. Ekonomia-sarja. Espoo: Weilin+Göös.

Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. 8. painos Helsinki Talentum: Gummerus Kirjapaino Oy

Vartola J. 2013. Hallintotieteiden perusteet –kurssi. Oppimateriaali. Tampereen avoin Yliopisto.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen 2. painos. Helsinki. Edita Prima Oy