



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LAATU- JA HYGIENIAJÄRJESTELMÄN RAKENTAMINEN

Case: Artekno Eesti OÜ

Katja Viitala

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2016
Insinööri (YAMK)
Teknologiaosaamisen johtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Insinööri (YAMK)
Teknologiaosaamisen johtaminen

KATJA VIITALA:

Laatu- ja hygieniajärjestelmän rakentaminen
Case: Artekno Eesti OÜ

Opinnäytetyö 77 sivua
Huhtikuu 2016

Tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa Viron Sillamäessä elintarvikepakkauksia valmistavalle Artekno Eesti OÜ:lle sertifiointikelpoinen laatu- ja hygieniajärjestelmä. Yrityksellä ei ollut käytössä laatu- eikä hygieniajärjestelmää, mikä nähtiin yrityksen toimintaa rajoittavana tekijänä ja jopa uuden liiketoiminnan esteenä. Asiakkaat ja lainsäädäntö vaativat yritykseltä kokonaislaadun- ja hygienian tason osoittamista sertifioituilla järjestelmillä.

Tutkimus jakautuu teoreettiseen ja empiiriseen osaan. Teoreettisessa osassa tarkastellaan kulttuurin erityispiirteitä, muutosjohtamisen yleistä teoriaa sekä strategian vaikutusta yrityksen johtamiseen. Tutkimuksen empiirisessä osassa kuvataan kehitysprojektin kulkua ja virolaisen yrityskulttuurin projektille asettamia vaatimuksia suomalaisen johdon näkökulmasta. Tutkimusprojektissa tärkeäksi seikaksi nousi kulttuurin vaikutus ja kulttuurin erilaisuuden vaikutus verrattuna suomalaiseen kulttuuriin ja organisaation käyttäytymiseen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena käyttäen osallistuvaa havainnointia. Tutkimuksen alussa todettiin, että yritykseltä puuttui strategia. Tutkimuksen edetessä havaittiin, että toimintakulttuuri on venäläinen Sillamäen värikkään historian takia.

Tutkimuksen tuloksena rakennettiin Artekno Eesti OÜ:lle laatu- ja hygieniajärjestelmä, joka sertifioitiin syksyllä 2015. Laatu- ja hygieniakäsikirja laadittiin venäjänkielisenä, koska paikallinen ja yrityksessä käytetty kieli on venäjä. Venäjänkielisydestä johtuen käsikirjaa ei liitetty tähän tutkimusraporttiin.

Tutkimuksen tuloksena saatiin myös tietoa kehitysprosessista virolaisessa yrityskulttuurissa sekä vaativan kehitysprojektin vetämisestä Suomesta käsin. Tutkimuksessa muutosprosessin merkittävimmät havainnot nostetaan esille ja annetaan käytännön suosituksia yrityksen johdolle tulevaisuudessa toteutettavia vastaavia kehitysprojekteja ajatellen. Tutkimustuloksissa korostuu erityisesti kulttuurin erityispiirteiden ja sitoutumisen vaikutus prosessin onnistumisen kannalta. Kulttuurin vaikutus tulisikin huomioida jatkossa ja hyödyntää tässä tutkimuksessa esille tulleet seikat.

Asiasanat: laatujärjestelmä, hygieniajärjestelmä, kulttuuri, viro

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Strategic Leadership of Technology-based Business

KATJA VIITALA:
Construction of Quality and Hygiene Management System
Case: Artekno Eesti OÜ

Bachelor's thesis 77 pages
April 2016

The main goal of this study was to construct certification requirements fulfilling quality and hygiene management system to Artekno Eesti OÜ a food packaging manufacturer in Sillamäe Estonia. The company had no quality or hygiene system in use which was seen as a restrictive point and even as a barrier in new business development. Customers and authorities require from the case company to address total quality and hygiene level management by certified systems.

The study is divided in theoretical and empirical part. In the theoretical part the study explores special cultural characteristics, general change management models and impact of strategy in leading a company. In the empirical part of the study is monitored the development project path and impact of the Estonian culture from Finnish management point of view. In this study one of the main points was the impact of culture and cultural differences compared to Finnish culture and behavior of the organization.

The study was carried out as qualitative action research by using a committed observation method. In the beginning of the study was found that there is no company strategy in the case company. It was found during the study that the culture in Sillamäe is Russian because of the vivid history of the area.

As a result of this study was constructed a quality and hygiene management system for Artekno Eesti OÜ, that was certified in October 2015. The quality and hygiene management handbook was written in Russian language because it is the used language in the case company. Because the handbook is in Russian it is not enclosed in this study report.

As a result of this study is also learned about a development process in Estonian corporate culture and how to lead a demanding development project from Finland. In this study the most remarkable observations of the change process are raised and some practical advice is given to the company management to implement similar development projects in the future. In the results are highlighted the special characteristics of the culture and commitment, that have an impact on the success of the process. The impact of the culture ought to be noticed in the future and the results of this study ought to be utilized.

Key words: quality management system, hygiene management system, culture, estonia

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimusraportin rakenne.....	8
2	TUTKIMUSASETELMA.....	9
2.1	Tutkimuksen tausta.....	9
2.2	Kohdeorganisaatio ja lähtötilanne.....	9
2.2.1	Artekno Eesti OÜ.....	10
2.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat.....	11
2.4	Tutkimuksen rajaukset.....	12
2.5	Tutkimusaineisto ja -menetelmät.....	13
2.5.1	Osallistuva havainnointi.....	15
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	17
3.1	Sillamäen historiaa.....	17
3.2	Yrityskulttuurin teoriaa.....	18
3.3	Venäläinen yhteiskunta.....	20
3.4	Suomalaisen ja venäläisen kulttuurin eroja.....	22
3.4.1	Valtaetäisyys.....	22
3.4.2	Kollektiivisuus ja yksilökeskeisyys.....	23
3.4.3	Maskuliinisuus ja feminiinisyys.....	24
3.4.4	Epävarmuuden välttely.....	25
3.4.5	Aikajänne.....	25
3.5	Muutosjohtaminen.....	26
3.5.1	Muutoksen välttämättömyys.....	27
3.5.2	Voimakas ohjausryhmä.....	28
3.5.3	Vision merkitys muutosjohtamisessa.....	29
3.5.4	Muutoksen esteet.....	29
3.5.5	Nopeat onnistumiset.....	30
3.5.6	Muutoksen vakiinnuttaminen.....	31
3.5.7	Muutoksen siirtäminen organisaatiokulttuuriin.....	31
3.6	Tunteet muutosprosessissa.....	31
3.7	Strategian merkitys yrityksen ja osaamisen johtamisessa.....	33
3.7.1	Yrityksen strateginen osaaminen.....	33
3.7.2	Visio, missio ja strategia johtamisen kiinnekohtina.....	33
3.7.3	Strategian johtaminen resurssien näkökulmasta.....	34
3.7.4	Osaaminen yrityksen pääomaeränä.....	35
3.7.5	Vallankäytön strategia.....	36
3.8	Lainsäädännön vaatimukset elintarvikepakkauksille.....	37

3.9	Laatujärjestelmästandardi SFS-EN ISO 9001:2008	38
3.10	Hygieniäjärjestelmästandardi SFS-EN 15593	40
3.11	Auditointi ja sertifiointi	40
4	KOHDEYRITYKSEN LIIKETOIMINTASTRATEGIA	44
4.1	Toimiala-analyysi	44
4.2	Kilpailija-analyysi.....	45
4.3	Nykytila-analyysi.....	46
4.4	Yhteenveto analyyseistä	47
4.5	Artekno Eesti OÜ:n strategia.....	48
4.5.1	Taloudellinen strategia.....	49
4.5.2	Asiakasstrategia.....	50
4.5.3	Henkilöstö ja osaaminen	50
4.5.4	Sisäiset prosessit	51
5	ARTEKNO EESTI OÜ:N LAATU- JA HYGIENIAJÄRJESTELMÄPROJEKTIN SUUNNITELMA	52
5.1	Tavoitteet	52
5.2	Projektin järjestäytyminen, resurssit ja aikataulu	53
5.3	Lait ja säädökset.....	53
5.4	Laatu- ja hygieniapolitiikka	54
5.5	Dokumentointi	54
5.6	Sertifiointi	54
5.7	Mittarit	55
5.8	Raportointi	55
6	STANDARDIEN KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTI	56
6.1	Päätös sertifioinnista	56
6.2	Projektin aloitus	56
6.3	Loppuvuosi 2014-alkuvuosi 2015	58
6.4	Kevät ja kesä 2015	61
6.5	Syky 2015.....	63
6.6	Yhteenveto projektin aikana tehdyistä havainnoista.....	63
7	LAATU- JA HYGIENIATOIMINNAN KEHITTÄMINEN ARTEKNO EESTI OÜ:SSÄ.....	65
7.1	Laatu- ja hygieniapolitiikka	65
7.2	Vaatimustenmukaisuuden täyttäminen	65
7.3	Laatunäkökohdat.....	66
7.4	Hygienianäkökohdat	66
7.5	Yhteenveto parannuskohteista	67
7.6	Liiketoimintasuunnitelmat	67
7.7	Laatu- ja hygieniakäsikirja.....	68

7.8	Laatu- ja hygienia-asioiden organisointi, koulutus ja viestintä	69
7.9	Takaisinvetotilanne ja vastuut.....	70
7.10	Sertifiointi	70
7.11	Mittarit	70
7.12	Tarkastukset ja korjaavat toimenpiteet	71
7.13	Johdon katselmukset	71
8	YHTEENVETO, PÄÄTELMÄT JA TUTKIMUKSEN ONNISTUMISEN ARVIOINTI	72
8.1	Havainnot muutosprosessista.....	72
8.2	Tutkimustulosten luotettavuus ja yleistettävyys	76
8.3	Tutkimuksen onnistuminen ja jatkokehitysajatukset	76
	LÄHTEET.....	78

1 JOHDANTO

Kiristyvän kilpailun sekä asiakkaiden ja sidosryhmien vaatimuksesta yritysten pitää kiinnittää huomiota toimintansa ja tuotteidensa laatuun. Nykyaikaiseen yrityksen johtamiseen kuuluu kyky osoittaa toiminnan kokonaislaadunhallinta soveltuvien standardien pohjalta. Kysymys ei ole enää pelkästään kilpailuedusta, vaan standardoidut järjestelmät alkavat olla jo perusvaatimus yrityksille. Elintarvikepakkaukset toimivat tuotteen myyminenestäjänä, mutta yhä useammin pakkaus toimii myös kuumennus- ja ruokailuastiana. Tällöin elintarvikepakkauksen loppukäyttäjän turvallisuuden vuoksi lainsäädännön ja tuoteturvallisuuden vaatimukset tulevat yrityksille pakollisiksi.

Tutkimuksen kohteena oli Viron Sillamäessä elintarvikepakkauksia valmistava Artekno Eesti OÜ. Kohdeyrityksellä ei ollut sertifioitua laatu- eikä hygieniajärjestelmää. Tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa Artekno Eesti OÜ:lle laatu- ja hygieniajärjestelmä, joka sertifioidaan ulkopuolisen tahon toimesta.

Laatujärjestelmän rakentamisen lähtökohtana olivat toiminnan ja tuotteiden laadun parantaminen. Hygieniajärjestelmän rakentamisen lähtökohtana oli lisäksi elintarvikepakkauksiin kohdistuvan lainsäädännön vaatimusten täyttäminen. Toiminnan sertifioiminen laatu- ja hygieniastandardin mukaiseksi vaatii organisaatiolta sitoutumista eikä ole helppo ja nopea prosessi. Yrityksen lähtötilanne vaikuttaa paljon siihen, miten suuria muutoksia toimintaan joudutaan tekemään. Yrityksen rakenteisiin ja toimintaan liittyvät muutokset ovat aina haastavia, mutta myös pienehköt muutokset voivat olla työläitä. Onnistunut muutos tarkoittaa pysyvää ja todennettavissa olevaa yrityskulttuurin ja toiminnan muutosta.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Artekno Eesti OÜ:n muutosprosessia laatu- ja hygieniastandardien käyttöönotossa. Arteknon asiakkaat olivat vaatineet yritykseltä näyttöä toiminnan kokonaislaadunhallinnasta ja hygieniavaatimusten täyttämisestä. Standardien puuttuminen alkoi myös estää liiketoiminnan laajentamista uusiin asiakkaisiin. Tämän vuoksi yrityksen johto päätti aloittaa järjestelmien rakentamisen ja sertifioinnin. Standardeiksi valittiin ISO 9001:2008 –laatujärjestelmästandardi ja SFS-EN 15593 –pakkauksia valmistavan yrityksen hygieniastandardi. Tutkimus keskittyy analysoimaan muutosprosessia Artekno Eesti OÜ:n Sillamäen tehtaalla Virossa.

1.1 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti noudattaa rakenteeltaan perinteistä laadullista tutkimusta. Ensin käsitellään tutkimukseen liittyvät teorit, mitä seuraa tutkimuksen empiirinen osuus. Teoriaosuus käsitellään luvussa 3. Raportissa seurataan laatu- ja hygieniajärjestelmän suunniteltujen tavoitteiden toteutumista ja henkilöstön sitoutumista järjestelmien kehittämiseen projektin aikana.

Raportti käsittää 8 lukua. Ensimmäisessä luvussa, johdannossa käsitellään lyhyesti tutkimuksen taustat ja tavoite. Toinen luku perehdyttää lukijan tutkimuksen taustaan ja tutkimusasetelmaan, jossa esitellään kohdeorganisaatio, tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma sekä tutkimuksen rajaukset. Toinen luku esittelee myös tutkimusaineiston ja -menetelmät. Luvussa kolme johdatellaan tutkimuksen aihepiiriin esittelemällä Viron Sillamäen historiaa, yrityskulttuurin teoriaa, venäläistä kulttuuria, suomalaisen ja venäläisen kulttuurin eroja, muutosjohtamisen teoriaa, strategian merkitystä yrityksen johtamisessa, lainsäädännön vaatimuksia sekä standardien sisältöä.

Luku neljä käsittelee kohdeyrityksen liiketoimintastrategiaa toimiala-analyysin ja kilpailija-analyysin pohjalta. Luvussa viisi esitellään kohdeyrityksen laatu- ja hygieniaprojektin suunnitelma ja tavoitteet. Luvussa kuusi kerrotaan standardien käyttöönottoprojektin projektin kulusta kohdeyrityksessä ja tehdyistä havainnoista. Luvussa seitsemän käsitellään laatu- ja hygienia toiminnan kehitystoimia kohdeyrityksessä. Viimeisessä luvussa kahdeksan tehdään yhteenveto tutkimuksesta ja arvioidaan tutkimuksen onnistumista.

2 TUTKIMUSASETELMA

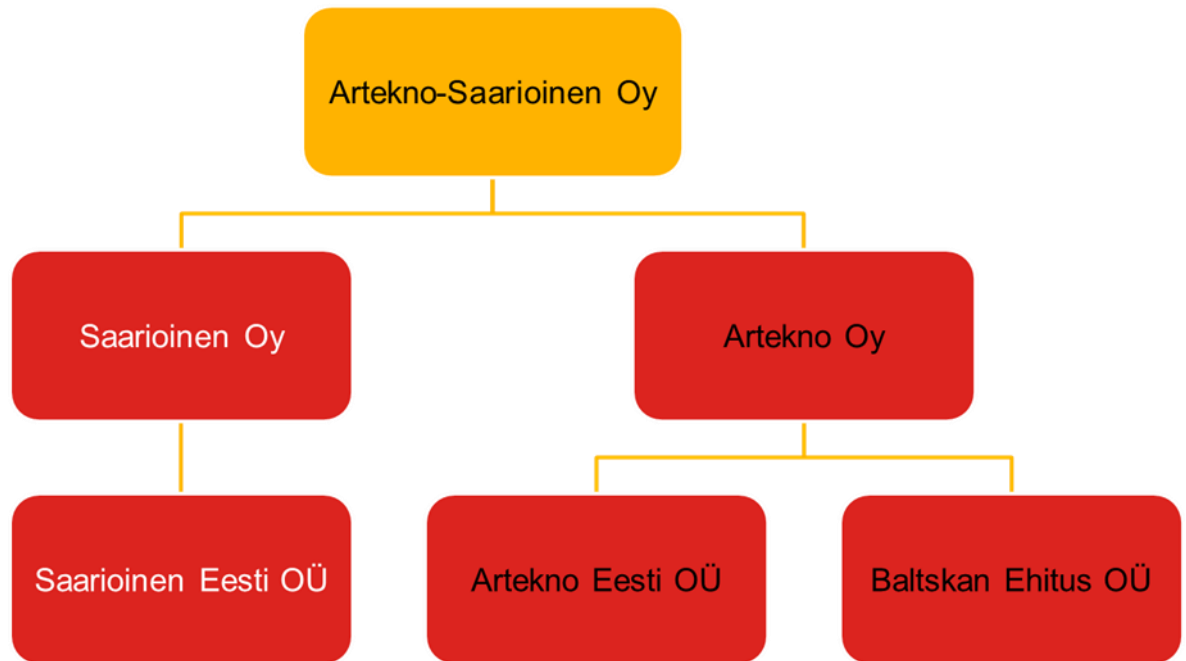
2.1 Tutkimuksen tausta

Kohdeorganisaatio Artekno Eesti OÜ on Virossa sijaitseva teollisuusyritys. Asiakkaiden vaatimuksesta yritys päätti sertifioida tehtaansa ISO 9001:2008 –laatustandardin sekä SFS-EN 15593 –hygieniastandardin mukaiseksi. Tämä tutkimus sijoittuu yrityksen sertifiointiprojektiin Viron Sillamäen tehtaalla. Tutkimuksessa standardien käyttöönotto-projektia tarkastellaan organisaation toiminnan sekä muutosten toteuttamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa on tarkoitus nostaa esille projektin vaiheita.

Muutosprosessia pohtivasti analysoimalla tutkimuksessa lisätään tietoisuutta organisaation toimintamalleista, jotta vastaavia kehitysprojekteja voitaisiin toteuttaa Artekno Eesti OÜ:n tehtaalla. Tietoisuuden lisäämisessä hyödynnetään muutosjohtamisen teorioita sekä yhdistetään niitä kulttuurin erityispiirteisiin. Laatu- ja hygieniastandardin vaatimuksista voitiin päätellä, että standardien käyttöönotto vaatii huomattavaa muutosta yrityksen ja sen organisaation toiminnassa. Tämän vuoksi tutkimuksessa pohditaan, minkälaisen vaiheiden kautta vastaavan kehitysprojektin läpi vieminen kannattaa toteuttaa Artekno Eesti OÜ:ssä.

2.2 Kohdeorganisaatio ja lähtötilanne

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on Artekno-Saarioinen konserniin kuuluva Artekno Eesti OÜ, joka toimii elintarvikepakkausalalla. Kuviossa 1 on kuvattu Artekno-Saarioinen konsernin rakennetta. Saarioinen Oy on aloittanut elintarvikkeiden teollisen valmistuksen Suomessa 1950-luvulla ja Artekno Oy perustettiin vuonna 1953 (Avotie, 2011, s.36 ja s. 43). Artekno Oy valmistaa muovisia elintarvikepakkauksia, teknisiä polyuretaani- ja lujitemuovituotteita, termolaatikoista, pakkausosia ja kartonkituotteita sekä toimii alumiini- ja muovipakkausten maahantuojana. Tuotantoyksiköitä Arteknolla on Kangasalalla ja Luopioisissa. Saarioinen on suomalainen perheyritys ja yksi Suomen johtavista ruokataloista ja sillä on tuotantolaitoksia Kangasalalla, Huittisissa ja Valkeakoskella sekä Virossa. Vuonna 2014 Saarioisten liikevaihto oli 282,3 miljoonaa euroa ja se työllisti 1340 henkilöä.



KUVIO 1. Artekno-Saarioinen Oy (Saarioinen Oy. 2011. Yritys ja avainluvut 2011)

Artekno-Saarioinen konserni on yksityisessä omistuksessa oleva suomalainen perheyri-
tys. Koko konsernin liikevaihto oli 299 miljoonaa euroa vuonna 2014 ja henkilöstöä
1585. Artekno Eesti OÜ on Artekno Oy:n tytäryhtiö. Baltskan Ehitus OÜ on polyure-
taanituotteiden viimeistelytehdas Virossa.

2.2.1 Artekno Eesti OÜ

Artekno Oy osti vuonna 2010 elintarvikepakkauksia valmistavan Polyform AS nimisen
venäläisessä omistuksessa olleen yrityksen. Yrityksen nimeksi tuli Artekno Eesti OÜ.
Artekno Eesti OÜ on erikoistunut muovisten elintarvikepakkausten valmistamiseen
kahdella eri tuotantotekniikalla: lämpömuovauksella ja ruiskupuristamalla. Valmistetta-
vat tuotteet ovat asiakaskohtaisia kovamuovipakkauksia ja standardimitoitettuja kova-
muovirasioita muun muassa valmisruokien, salaattien ja raakalihojen pakkaamiseen.
Lämpömuovaustuotteiden osuus tuotannosta on 96 % ja ruiskupuristetuotteiden osuus 4
%. Tehdas sijaitsee Itä-Virossa Sillamäen kaupungin vapaakauppa-alueella. Tehtaan
työntekijöistä 95 % puhuu vain venäjää. Kolme toimihenkilöä puhuu myös englantia ja
yksi saksaa. Artekno Eesti OÜ:n liikevaihto on noin 5 miljoonaa euroa, josta 85 % me-

nee vientiin. Vientimaita ovat Suomi (30%), Liettua (16%), Tsekki ja Slovakia (12%), Venäjä (12%), muu Eurooppa (8 %) ja Latvia (7%). Suurin yksittäinen asiakas on Saarioinen Oy, jonka palveluksessa tutkija toimii pakkausteknologina.

Kohdeyrityksellä ei ollut sertifioitua laatu- eikä hygieniajärjestelmää. Tästä syystä yritys ei pystynyt luotettavasti osoittamaan laatu- ja hygienia-asioiden hoitoa nykyisille asiakkailleen. Tästä syystä myös uusien asiakkaiden vakuuttaminen tuotteiden laadusta kävi mahdottomaksi. Saarioinen Oy:n toimesta on auditoitu tehdasta useasti vuosina 2012-2014 ja myös tutkija on osallistunut auditointeihin oman työnkuvansa mukaisesti. Auditoinneissa havaittuihin puutteisiin ei saatu riittävän tehokkaita parannuksia aikaan ja toisaalta myös elintarvikepakkauksia koskevan lainsäädännön vaatimusten täyttämisen jäi kyseenalaiseksi dokumentoitujen järjestelmien puuttumisen takia.

Tehtaalla on tuotantokapasiteettia vapaana ja tavoitteena on liiketoiminnan kannattava kasvu, mikä vaatii myös uusien asiakkaiden saamista. Konsernin johto päätti aloittaa projektin sertifioitujen järjestelmien rakentamiseksi ja projektin vetäjäksi valittiin tutkija konsernin sisältä, Saarioinen Oy:stä. Artekno Eesti OÜ:ssa osa hygieniajärjestelmän osa-alueista on ohjeistettu, mutta toiminta ei vastaa kuvausta. Toimintaa ei ole myöskään rakennettu selkeäksi järjestelmäksi, jota voidaan kehittää, ja jonka hallinnointi on järkevää. Kehittämistehtävän yhtenä osa-alueena on jäsentää olemassa olevat dokumentit loogiseksi kokonaisuudeksi ja rakentaa puuttuva osa standardin vaatimuksista.

2.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoite on johdettu suoraan kohdeyrityksen tarpeista. Asiakkaat haluavat varmistua toiminnan ja tuotteiden laadusta jo tarjousvaiheessa. Toisaalta myös nykyisten asiakkaiden vaatimukset on täytettävä. EU:ssa on myös tarkkaan määritelty muovisille elintarvikepakkauksille asetetut vaatimukset lainsäädännössä. Artekno Eesti OÜ:n toimintaa ei ohjaa mikään standardi. Yrityksellä on ollut sertifioitu laatujärjestelmä edellisen omistajan aikana, mutta sertifikaatti on vanhentunut ja laatujärjestelmä jäänyt mapiksi paperia, joka ei ohjaa toimintaa eikä järjestelmää ole siten myöskään kehitetty.

Tutkimuksessa keskityttiin laatu- ja hygienia-toiminnan kehittämiseen ISO 9001:2008 sekä SFS-EN 15593 –standardien mukaisesti. Laatujärjestelmän rakentamisen lähtökoh-

tana on tuotelaadun parantaminen, toiminnan jatkuva parantaminen sekä kannattavuuden ja liiketoiminnan kasvun turvaaminen tehokkailla prosesseilla. Hygieniajärjestelmän rakentamisen tavoitteena on varmistaa elintarvikepakkauslainsäädännön vaatimusten täyttäminen.

Tutkimuksen teoriaosan tavoitteena on koota tiivis kokonaisuus, jolla kulttuurin erityispiirteet, muutosjohtamiseen liittyvät periaatteet sekä ISO 9001:2008 -standardin että SFS-EN 15593 -standardin piirteet hahmottuvat. Tutkimuksen empiirisessä osassa tavoitteena on selvittää case-tapauksen avulla, kuinka hyvin valitut teoriamallit soveltuvat kohdeyritykseen käytännössä. Teoriaa ja empiriaa yhdistämällä tutkimus luo käytännön mallin, jossa yhdistyvät kulttuurin erityispiirteet ja muutosjohtamisessa havaitut kriittiset tekijät. Tavoitteena on saavuttaa malli, jonka avulla voidaan toteuttaa suuria kehityshankkeita Artekno Eesti OÜ:n Sillamäen tehtaalla.

Tutkimuksen tavoitetta voidaan vielä tarkentaa määrittämällä tarkastelun kohteelle tarkentavat tutkimuskysymykset. Tässä tutkimuksessa päätutkimuskysymyksenä on: Millä tavalla muutosta pitää ohjata virolaisessa kulttuurissa suuressa kehityshankkeessa? Selkeyden vuoksi päätutkimuskysymys jaetaan edelleen täydentäviin tutkimuskysymyksiin, joita tässä tutkimuksessa ovat:

1. Miten kulttuurin erityispiirteet vaikuttavat muutosjohtamiseen laatu- ja hygieniastandardin käyttöönotossa?
2. Millaiset muutosjohtamisen teoriat sopivat laatu- ja hygieniastandardin käyttöönottoon?
3. Miten muutosjohtamisen teorioita mukautetaan, jotta luotu malli palvelee parhaiten vastaavia kehitysprojekteja?
4. Miten johtaa projektia Virossa Suomesta käsin?
5. Miten johto ja toimihenkilöt saadaan sitoutumaan muutokseen?

2.4 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus on Artekno Eesti OÜ:n tehtaaseen sijoittuva tapaustutkimus eikä siinä tehtyjä havaintoja voida sellaisenaan soveltaa muihin yrityksiin. Tutkimus tarkastelee muutosjohtamista sekä kulttuurin erityispiirteitä laatu- ja hygieniastandardin käyttöönotossa ja

tämän vuoksi tutkimuksen aikana tehtyjä havaintoja voitaneen soveltaa vastaavissa muutoshankkeissa kyseisellä tehtaalla.

Päähuomio tutkimuksessa liittyy muutoksen inhimilliseen puoleen ja käytännön toteutuksessa ilmenneisiin seikkoihin. Tämän vuoksi tekninen ja taloudellinen puoli eivät kuulu tutkimuksen piiriin muutoin kuin niiltä osin, miten se tukee tutkimuksen päätärkastelun kohteita, muutosjohtamista tai kulttuuria. Tutkimus toteutetaan yrityksen keski- ja ylemmän johdon näkökulmasta, koska tutkija itse toimii projektin vetoryhmässä. Tutkimustulokset on näin ollen tarkoitettu keskijohdon ja ylemmän johdon käyttöön. Ylempi johto tekee vastaavia hankkeita koskevat päätökset ja keskijohto toteuttaa ne, joten valittu näkökulma on todennäköisesti paras tutkimuksen hyödynnettävyyden kannalta.

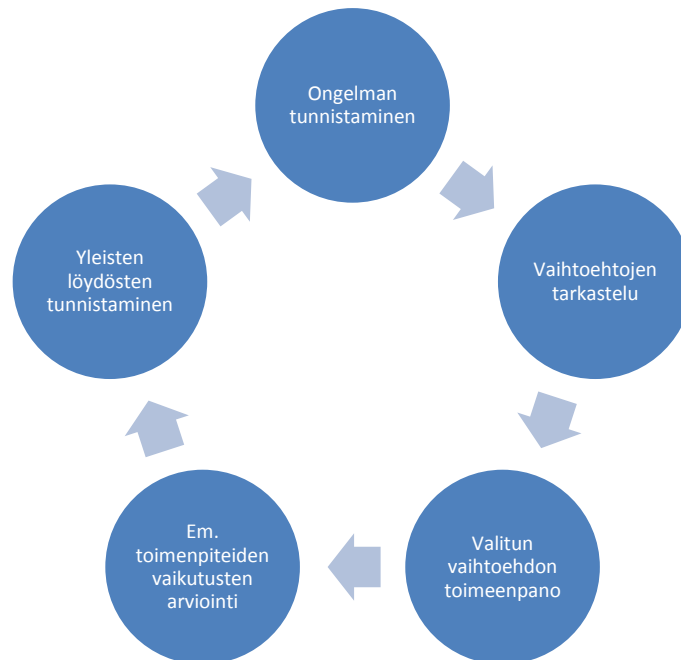
2.5 Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tämän laadullisen tutkimuksen metodologinen strategia on toimintatutkimus. Tutkija oli vahvasti osallisena tutkimusprojektissa ja osallistuva havainnointi toimi tutkimuksessa merkittävimpänä aineistonkeruumenetelmänä. Tutkimuksen empiirinen osa keskittyy case-tapauksen projektin kuvaamiseen ja siitä tehtäviin johtopäätöksiin. Ensimmäisessä osassa muodostetun konstruktion mukaan etsitään niitä erityispiirteitä, joita liittyy muutoksen läpiviemiseen laatu- ja hygieniastandardien käyttöönotossa. Empiirisessä osassa teorioita testataan ja osoitetaan mallin toimivuus. Tutkimuksen uutuusarvona syntyvät havainnot muutoksen läpiviemisestä case-organisaatiossa.

Toimintatutkimuksen avulla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia, parantamaan sosiaalisia käytäntöjä ja ymmärtämään niitä esimerkiksi työyhteisössä. Toimintatutkimus on siten tilanteeseen sidottua, vaatii yhteistyötä ja on osallistuvaa sekä itseään tarkkailevaa. Toimintatutkimuksessa on kyse koko organisaation muutosprosessista. (Met-sämuuronen, 2006, s. 102)

Käsitteen toimintatutkimus lienee ottanut ensimmäisenä käyttöön Lewin tutkiessaan muutoksen läpiviemistä ryhmässä. Lewinin mukaan tutkija toimii ryhmässä muutosagenttina. Toimintatutkimuksen määritelmässä tutkija toimii käytännön ongelman ratkaisemiseksi ja yrittää hankkia tieteellisesti mielenkiintoista tietoa. Toimintatutkimuk-

sen kannalta on oleellista, että tutkija toimii tiiviissä yhteistyössä niiden kanssa, joiden ongelmaa ratkaistaan. Kuvion 2 mukaan toimintatutkimuksessa voidaan tunnistaa viisi vaihetta, joita toistamalla riittävän monta kertaa, päästään lopputulokseen. (Järvinen et. al., 2004, s. 128-129)



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen viisi vaihetta kuvattuna. (vapaasti mukaeltu Järvinen et. al., 2004, s. 129)

Toimintatutkimuksen käyttö on paikallaan muun muassa, kun etsitään ratkaisua tiettyyn ongelmaan, työskentelyyn uusia näkökulmia etsittäessä, kommunikoinnin parantamisessa sekä ongelmanratkaisussa subjektiivisen ja impressionistisen lähestymistavan mahdollistajana. Toimintatutkimus voidaan jakaa kolmeen alaluokkaan: tekniseen, käytännölliseen ja vapauttavaan toimintatutkimukseen. Tekninen toimintatutkimus on lähtöisin ulkoisen toimesta ja lähtökohtana voi olla uuden filosofian omaksumisesta työyhteisössä. Käytännön tutkimus voi lähteä työntekijöistä tai ulkopuolisesta kehittäjästä ja sen tavoitteena on auttaa työntekijöitä tiedostamaan, muotoilemaan ja uudelleen suuntaamaan omaa tietoisuuttaan tai käytäntöä. Vapautuksellisessa tutkimuksessa toimija itse pyrkii kehittämään toimintaympäristöään. Toimintatutkimuksen etuna perinteisiin selviytyksiin on, että tutkimus ja suunnittelu etenevät yhtä aikaa, jolloin sovellus on käytettävissä heti ja arvioitavissa jo prosessin edetessä. (Metsämuuronen, 2006, s. 103-104)

Kohdeorganisaation ongelmanratkaisuun soveltui toimintatutkimuksen metodologia, koska ratkaisu vaati käytännön toiminnan selvittämistä, järjestämistä, järjeistämistä, opastusta ja ohjeistamista. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli parantaa kohdeorganisaation laadun ja hygienian hallintaa. Tutkija toimi tiiviissä yhteistyössä projektiryhmän kanssa. Tutkimuskohdetta tutkittiin ja analysoitiin syvällisesti, mutta unohtamatta organisaation historiaa ja kulttuuria eli sen yhteyksiä toimintaympäristöönsä. Tämän tutkimuksen paradigma on fenomenologinen, mikä on laadullisesti suuntautunut tutkimusote ja tutkii ihmisten erilaisia käsityksiä ympäröivästä maailmasta.

Fenomenologia on kiinnostunut ihmisen kokemuksista ja niiden tulkitsemisesta. Tieteellisenä lähestymistapana fenomenologia ohjaa oman ymmärryksen arviointia, tietojen keruuta ja tulosten analyysijä. Ihmisen mielen merkitysmaailma koostuu kokemuksista, havainnoista, tunne-elämyksistä, mielikuvista, kuvitelmissa, uskomuksista, mielipiteistä, käsityksistä ja arvostuksista. Tutkija ei voi tavoittaa tutkittavan subjektiivista merkitysmaailmaa ellei tutkittava kerro omia kokemuksiaan. (Metsämuuronen, 2006, s. 152-157)

2.5.1 Osallistuva havainnointi

Tutkija suorittaa tiedonkeruuta merkitsemällä havaintonsa muistiin. Havainnoidessa tutkijan oma persoona on mukana, mutta hänen tulisi saavuttaa tutkittavien luottamus ja pysyä puolueettomana suhteessa tutkittavaan ryhmään. Havainnoidessa tutkija voi pysyä ulkopuolisena tai olla osa havainnoitavaa toimintaa. Ongelmana havainnoinnissa on usein, että ihmiset toimivat tavallisuudesta poikkeavalla tavalla havainnoinnin aikana ja tutkijalta jää saamatta tietoa todellisesta toiminnasta. Tutkittavat voivat myös kokea havainnoinnin epämiellyttävänä, vaikka heille olisi kerrottu siitä etukäteen. Osallistuva havainnointi on kuitenkin lisäarvoa tuottavaa, koska se laajentaa, konkretisoi ja syventää tutkijan käsitystä tutkimuksen kohteesta. (Järvinen, 2004, s. 154-156)

Tässä tutkimuksessa osallistuvalla havainnoinnilla keskityttiin tarkastelemaan kohdeyrityksen muutosprosessia. Tutkija oli aktiivinen projektiryhmän jäsen ja vaikutti muutosprosessin kulkuun. Havainnoinnissa on pyritty objektiivisuuteen eikä kaikkia tutkijan tekemiä päätöksiä voida pitää onnistuneina. Havainnointi aloitettiin jo ennen projektia auditoinneilla, joissa tutkija oli päävastuullisena. Tutkijalla oli siis ennakkotietoa tutkittavasta organisaatiosta jo ennen projektin alkua. Havainnointi tapahtui projektiryhmän

palavereissa ja kahdenkeskisissä keskusteluissa projektiryhmän jäsenten kanssa. Havainnointia ei juurikaan suunniteltu etukäteen vaan se toteutettiin spontaanisti normaalien työtehtävien lomassa. Tutkija kirjoitti havaintojaan muistiin aina, kun siihen oli tarvetta. Osa havainnoista perustuu yrityksestä löytyviin dokumentteihin, kuten muistioihin, pöytäkirjoihin ja toiminnasta syntyneisiin tallenteisiin. Havainnoinnilla selvitettiin projektin ja muutosprosessin vaiheita sekä arvioitiin toimenpiteiden toteutusta ja projektiryhmän jäsenten suhtautumista projektiin ja sen lopputulokseen.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Sillamäen historiaa

Sillämäe sijaitsee Suomenlahden rannalla Itä-Viron maakunnassa. Sillamäen kylpylä-kaupunki oli 1950-luvulta Neuvostoliiton hajoamiseen asti suljettu kaupunki. Stalin siirsi virolaisen alkuperäisväestön kaupungin ulkopuolelle ja kaupunkiin siirrettiin Neuvostoliitosta sotavankeja työhön uraanirikastamoon, tehtaaseen nro 7, sekä kaivokseen. Neuvostoliitosta tuotiin myös kemiaa ja malmien rikastamista opiskelleita asiantuntijoita työhön tehtaaseen. Syy kaupungin sulkemiseen oli tehtaassa tehty uraanin rikastaminen sotateollisuuden tarpeisiin. Kylmän sodan aikana pelättiin amerikkalaisten hyökkäystä ja asiantuntijoita varten rakennettiin kaupungin alle käytäväverkosto, johon asiantuntijat saataisiin turvaan hyökkäyksen sattuessa. Tehtaan toiminta oli niin salaista, etteivät kaikki siellä työskennelleetkään tienneet, mitä tehdas tuottaa. Kaupungin alueelta myös louhittiin uraanin rikastamiseen käytetty maa-aines. Kaupunki poistettiin jopa kartoista, joista sitä ei nykyäänkään kaikista löydy. Stalin rakennutti nykyisen kaupungin kylmän sodan aikana ja rakentaminen loppui vasta hänen kuoltuaan. (Jäntti 2011)

Kaupungin väestöstä on vieläkin yli 95 % venäjänkielisiä ja siksi monien virolaisten mielestä alue on edelleen ilmapiiriltään kuin neuvostoaikana. Muun muassa palveluitakin saa vain venäjän kielellä. Tästä johtuen virolaisväestö karttaa aluetta eikä venäjänkielisellä väestöllä toisaalta ole mahdollisuuksia siirtyä työhön muualle Viroon, vaikka kaupungissa ei ole työtä uraanirikastuksen loputtua Neuvostoliiton hajoamisen myötä. (Jäntti 2011)

Uraaniraaka-aine Venäjän ensimmäiseen ydinpommiin on louhittu ja rikastettu Sillamäessä. Valtava jätekasa Suomenlahden rannalla muistuttaa historiasta ja aiheuttaa pelkoa saastumisesta, vaikka jätekasa onkin EU:n rahallisella tuella peitetty ja suojattu. (Jäntti 2011)

3.2 Yrityskulttuurin teoriaa

1980-luvulla havaittiin, etteivät raha ja teknologia olleetkaan avain tuloksellisuuteen ja ettei organisaation koolla, hyvin koulutetulla henkilöstöllä, johtavalla markkina- asemalla ja vallalla ollut aina tavoitteiden saavuttamisen kannalta merkitystä. Ongelmaan etsittäessä ratkaisua huomattiin, että organisaatioilla on oma sisäinen rakenteensa, joka ohjaa sen jäsenten ajattelua, valintoja ja käyttäytymistä eikä ole riippuvainen organisaation muodollisista tekijöistä. Tätä ilmiötä alettiin kutsua organisaatioiden kulttuuriksi. (Harisalo, 2010, s. 264)

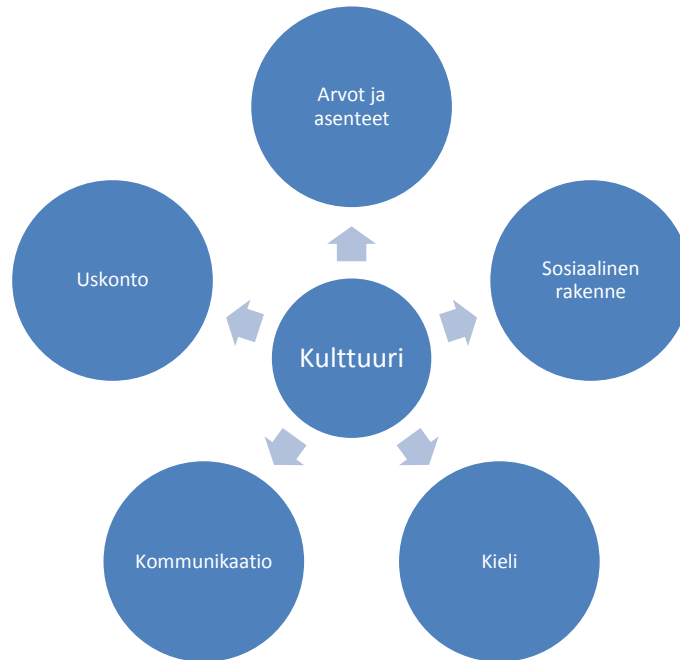
Organisaation kulttuuri on kehittynyt pitkän ajan kuluessa. Kun uusi jäsen tulee kulttuuriin, hän oppii talon tavoille ja oppii ajattelemaan, valitsemaan ja käyttäytymään tavalla joka sopii toisten käyttäytymiseen. Kulttuuri voi olla vahva tai heikko. Vahvassa kulttuurissa on vähemmän tarvetta johtamiselle, ohjaukselle ja valvonnalle. Vahva kulttuuri ohjaa ihmisiä kehittämään itseään ja työtään. Heikossa kulttuurissa arvot, perspektiivit ja konkreettiset tulokset ovat ristiriidassa keskenään. Heikossa kulttuurissa ihmiset vähättelevät johdon pyrkimyksiä ja organisaation saavutuksia. Heikossa kulttuurissa on hämmennystä, saamattomuutta ja jännitteitä. (Harisalo, 2010, s. 265, 271)

Kun kahden erilaisen kulttuuritaustan omaavia ihmisiä yhdistetään, ihmisten on vaikeaa löytää yhteistä säveltä työlleen ja sopia keskinäisistä jännitteistään. Yrityksen johto, joka ei huomioi kulttuuria, tuskin pääsee tavoitteisiinsa vain työnjakoon, hallinnollisiin prosesseihin ja talouteen keskittymällä. (Harisalo, 2010, s. 272)

Johdon mahdollisuudet kulttuurin muuttamiseen ovat hyvin rajalliset, koska kulttuurit eivät tottele ihmisiä vaan sopeuttavat heidät itseensä. Tähän vaikuttaa myös se, että kulttuurit kehittyvät hitaasti ja huomaamattomasti. Kulttuuri on kuitenkin tulos johtamisesta. Jos johto ei onnistu luomaan vahvaa kulttuuria, sen merkitys organisaation toiminnan mahdollistavana ja edistävänä tekijänä rapautuu. Vahvakin kulttuuri muuttuu heikoksi, jos sitä ei johdeta. (Harisalo, 2010, s. 272-273)

Maailman kansainvälistyessä organisaatioissa ei enää ole kysymys sisäisistä kulttuureista, vaan kansallisista ja globaaleista kulttuureista. Kuviossa 3 on esitetty globaaleihin kulttuureihin vaikuttavat tekijät suhteessa kulttuuriin. Organisaatioiden on pystyttävä kohtaamaan ja käsittelemään erilaisia kulttuureita, koska se on niiden menestyksen kan-

nalta yhtä tärkeää kuin teknologian osaaminen, tuotelaatu, hinta ja logistiikka. Yhteiskunnassa sosiaalinen rakenne määrittää ihmisten aseman ja roolit. Organisaation pitää olla perillä sosiaaliseen rakenteeseen liittyvistä eroista omaan kulttuuriin nähden. (Harisalo, 2010, s. 275)



Kuvio 3. Globaaleihin kulttuureihin vaikuttavat tekijät. (Harisalo, 2010, s. 276)

Toisissa kulttuureissa korostuu perhe, toisissa yksilö. Kieli on tärkeä kansallisten kulttuurien kehitykselle. Kielen aseman ja arvostuksen tuntemus on tärkeää kanssakäymisessä. Vaikka englantia ymmärrettäisiin, oman kielen tuntemusta ja hallintaa saatetaan arvostaa korkealle. Tiettyjen eleiden ja käyttäytymissääntöjen oletetaan olevan tiedossa ja jos vieras ei niiden mukaan toimi, häntä saatetaan pitää ymmärtämättömänä, epäkoheltiaana ja vihamielisenä. (Harisalo, 2010, s. 275-277)

Globaaleja kulttuureita jakavat ulottuvuudet voidaan jakaa suhteina sosiaalisuuteen, valtaan, epävarmuuteen, tavoitteisiin ja aikaan. Sosiaalisuutta korostavissa kulttuureissa ryhmän etu menee yksilön edun edelle. Vallan hyväksyvissä kulttuureissa se koetaan lailliseksi, ammattimaiseksi ja oikeaksi. Valtaa kunnioittavissa kulttuureissa hierarkia on hyvin vahvaa eikä ihmisten välistä epätasa-arvoa pidetä epäluonnollisena. Epävarmuuden hyväksyvissä kulttuureissa elämän epävarmuutta pidetään luonnollisena ja uudet keksinnöt hyväksytään vaikka niistä ei pidettäisi. Epävarmuutta välttelevissä kulttuureissa muutoksista ei pidetä, oma-aloitteisuutta vältellään ja turvaudutaan auktori-

teetteihin ja hierarkiaan päätöksenteossa. Tavoitteellisuutta arvostavissa kulttuureissa ihmiset arvostavat yksilöllistä ponnistelua, päättäväisyyttä ja palkintoja päämäärien saavuttamisesta. Passiivisuutta korostavissa kulttuureissa uskotaan kollektiivisuuteen tavoitteiden saavuttamisessa eikä palkitsemista hyvistä työsuorituksista odoteta. Suhde aikaan kuvaa päämäärien tavoittelun tärkeyttä ajan suhteen. Kulttuurien välisiä eroja ei voi pitää hyvinä tai huonoina. Lähtökohtaisesti ne ovat perusluonteeltaan yhtä hyviä, koska erot ovat laadullisia. Tämä ei estä organisaation johtoa pyrkimästä muuttamaan epätydyttävää kulttuuria parempaan suuntaan. (Harisalo, 2010, s. 278-279)

Monilla organisaatioilla on kokemusta kulttuurien eroista. Eri kulttuureista kootuissa organisaatioissa pitää jatkuvasti huomioida kuinka ratkaista kulttuurillisten erojen aiheuttamia jännitteitä ja ristiriitoja. Mikään organisaatio ei kestä jatkuvia väärinymmärryksiä, jännitteitä eikä vastakkainasettelua repivine konflikteineen. (Harisalo, 2010, s. 280)

3.3 Venäläinen yhteiskunta

Venäläiset korostavat omia erityispiirteitään ja heille on vieras ajatus, että he olisivat lännen kopioita. Vladimir Putinin lähipiiristä on esitetty ”suvereenin” demokratian käsite. Siihen kuuluu oleellisena osana keskitetty valta, johtajapersoona ja utopistinen idealismi. Lännessä on arvioitu, että Venäjällä olisi taannuttu demokratian suhteen, mutta hirmuvaltaa ei ole nähty. Venäläiset ovat muukalaisvihamielisiä ja riidoissa monen naapurivallan kanssa. Vuonna 2007 pidettyjen duuman vaalien alla tehdyn mielipidekyselyn mukaan 70% venäläisistä oli valmis luopumaan demokratiasta lain ja järjestyksen puolesta. Yli puolet oli sitä mieltä, että taloudessa voitaisiin palata vanhaan neuvostoliiton aikaiseen järjestelmään. (Lumme&Salimäki, 2010, s. 73, 76, 78) Vanhempien venäläisten keskuudessa laillinen kommunistinen puolue saa jälleen kannatusta. Uusi ilmiö, uskóhyys, on näkyvässä markkinatalouteen siirtymisen, hallituksen hyvinvointijärjestelmän kaatumisen ja hyperinflaation takia. (Packer, 1998, s. 155)

Liike-elämässä Venäjällä ollaan vieraanvaraisia, mutta lahjoja odotetaan silti. On tärkeää osata vähintään kyrilliset aakkoset. Yritysten tulisi valmentaa Venäjällä toimivaa henkilökuntaansa vähintään venäjän kielen alkeista. Ulkomaalaisia kohtaan tunnetaan edelleen pelkoa, mitä lisää kielen tuntemattomuus. Uusi sukupolvi katsoo eteenpäin ja haluaa irti rahan ja vallan tavoittelusta. (Packer, 1998, s. 152-154)

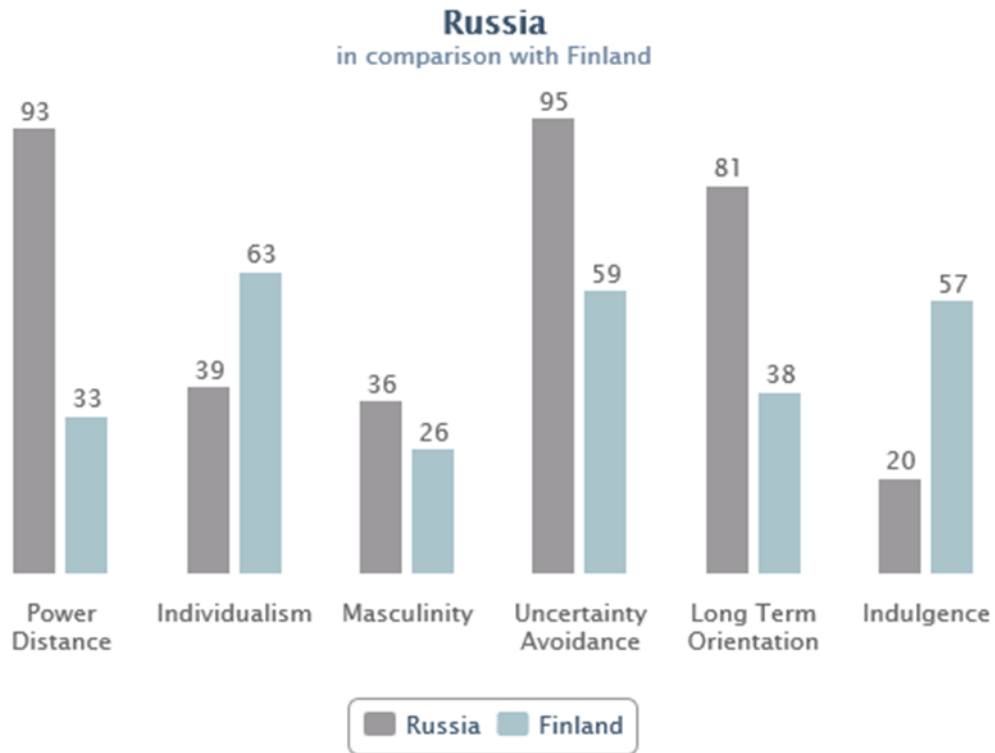
Neuvostoliiton ajoista lähtien on Venäjällä nainen käynyt töissä sekä hoitanut lapset ja kodin. Naisilla on yksi päivä vuodessa, jolloin heille nostetaan maljoja ja pidetään puheita, naistenpäivä 3. maaliskuuta. Poliittisissa huippuviroissa naisia ei näe. (Lumme&Salimäki, 2010, s. 27)

Venäjällä ajatellaan, että menestyksestä pitää jakaa muille eli kenenkään business ei ole omistajansa omaa. Tämä voi osittain johtua kollektiivisesta jakamisesta, kun kommunismin aikana yksityisomistus oli kielletty. (Lumme&Salimäki, 2010, s. 43) Venäjällä on kahdenlaista tehottomuutta: rakenteellista ja kulttuurillista. Rakenteellinen tehottomuus johtuu keskitetyn taloudenjohtamisen opeista ja kulttuurillinen tehokkaan ja tuotavan organisaation johtamistavan tuntemattomuudesta. (Packer, 1998, s. 103)

Vanhan neuvostoajan organisaatio alkaa hitaasti omaksua uutta. Suureellinen, valtiollinen suunnittelu ja raskas teollisuus alkavat hitaasti muuttua yksityisyrittäjyydeksi ja pienemmän kokoluokan teollisuudeksi. Paras toimintatapa yrityskulttuurissa on nostaa päälliköt ja työntekijät päätöksentekoon ja vähentää vallanhalua. Pitäisi löytää konteksti, jossa päälliköt ovat riittävän itsevarmoja tekemään päätöksiä ja antaa heille vastuuta ja itsenäisyyttä. Henkilökohtaiset tapaamiset ovat tärkeitä ja face-to-face -tapaamiset ovat tehokkaampia kuin mikään kaukaa tapahtuva kommunikointi. Venäjällä toimiessa vieraanvaraisuus ja kulttuuri pitää tuntea, että voi menestyä. (Packer, 1998, s. 167-169)

3.4 Suomalaisen ja venäläisen kulttuurin eroja

Kuvioon 4 on kerätty venäläisen ja suomalaisen kulttuurin eroja Hofsteden 6 D –mallin mukaan. Hofstede luokittelee kulttuurien väliset erot muun muassa valtaetäisyyteen, yksilökeskeisyyteen, maskuliinisuuteen, epävarmuuden välttelyyn ja aikakäsitykseen.



Kuvio 4. Venäläisen ja suomalaisen kulttuurin vertailu Hofsteden 6 D –mallin mukaan. (vapaasti mukaeltu Hofstede 2015)

3.4.1 Valtaetäisyys

Valtaetäisyydellä (eng. power distance) tarkoitetaan yhteiskunnan tai organisaation vähävaltaisimpien suhtautumista vallan epätasaiseen jakautumiseen yhteiskunnassa. Suomalaisilla on yksi maailman matalimmista valtaetäisyyksistä. Suomalaiset ovat riippumattomia, tasa-arvoisia ja luottavat alaisiinsa. Suomalaisessa työyhteisössä hierarkian aste on matala, valta on jakautunut tasaisesti, työntekijät haluavat päästä vaikuttamaan eikä kontrollointia hyväksytä. Venäläisillä valtaetäisyys on korkea. (Hofstede 2015)

Venäläisillä ei ole kärsivällisyyttä odottaa omaa vuoroaan. Tästä johtuu etuilla kassajonossa, jota sääntöinen suomalainen ei ymmärrä. Venäläinen kestää kärsimystä ja alistuu kohtaloonsa, mutta työelämässä samaa sitkeyttä ei näe. Elämäntyyli on usein levotonta. Venäläisen aikajänne on lyhyt ja siitä johtuen he usein tohottavat. Omaa kulttuuria pidetään ylivoimaisena ja erityisenä. Oikeustaju on heikko, mikä kertoo myös pitkäsistä valtaetäisyydestä. Puutelistan kärjessä on lakien ja sääntöjen kunnioitus. Suomessa lakia tulkitaan ja sovelletaan niin kuin se on kirjoitettu. (Parikka, 2009, s. 21)

Pitkä valtaetäisyys haittaa Venäjällä oman kilpailukyvyn kehittymistä ja hidastaa yhteiskunnan kehitystä. Suomi on yksi maailman vähiten korruptoituneista valtioista, toisin kuin Venäjä. 73 % suomalaisista ei hyväksy lahjusten ottamista. (Humphreys, 2008, s. 9) Venäjällä suhteet ovat tärkeitä politiikassa ja liike-elämässä. Valta perustuu perheeseen ja ystäviin sekä karismaan ja erityisesti voimankäyttöön. Venäjällä siedetään eriarvoisuutta, se on odotettua ja hyväksyttyä. Yhteiskunnassa vallitsee patriarkaalinen malli, jossa valta on vallanpitäjillä eli isillä ja kansa on lapset. Venäjällä kunnioitetaan vanhempia. Työntekijät tarvitsevat tarkkoja ohjeita eivätkä alaiset tee itsenäisiä päätöksiä ja venäläisiä voikin pitää aloitehaluttomina. Esimiestä pidetään itsevaltiaana. (Parikka, 2009, s. 24-26)

Suomalaisia kuvataan usein varautuneiksi eikä heiltä ole helppoa saada mielipidettä asioihin. (Humphreys, s. 9) Vanhat stereotypit ujoista, tunteellisista, mutta rehellisistä suomalaisista ovat muuttumassa kielitaidon myötä. (Humphreys, 2008, s. 36)

3.4.2 Kollektiivisuus ja yksilökeskeisyys

Yhteisöllisyys tarkoittaa yhteisön korostamista yksilön kustannuksella ja yksilökeskeisyys yksilölähtöistä näkökulmaa. Suomalaisessa yhteiskunnassa se tarkoittaa omasta itsestä ja läheisistään huolehtimista, mutta venäläisessä yhteiskunnassa kaikkien katsotaan kuuluvan ryhmään, jossa ryhmä huolehtii omistaan vastalahjana uskollisuudesta. (Hofstede 2015)

Venäläiset ovat kollektiivisia ja suomalaiset ovat individualisteja. Venäjällä tosiasioita kaunistellaan. Työyhteisö muodostaa turvaverkon ulkopuolista sanktiota vastaan. Yksilön etu ei ole niin tärkeä kuin yhteisön etu. Jopa keinolla millä hyvänsä suojellaan yhteis-

sön etua ja yhteisön sisäiset säännöt voittavat lait. Kollektiivisuus on haluttomuutta erottua joukosta. Kollektiivinen vastuu ei kuulu kenellekään vaan ilmenee työn kertymisenä johtajan pöydälle. Venäjällä korruptio perustuu myös siihen, että osuus toisen tuloksesta kuuluu jakaa, kollektiivisuuden periaatteella. (Parikka, 2009, s. 28-31)

Venäjällä perhe ja ystävät ovat tärkeitä. Asioita hoidetaan mieluummin kasvotusten eikä matkojen päästä tietokoneella. Venäläiset ovat hyviä seuraelämässä, koska se koetaan kollektiivisena velvollisuutena. Suomalainen pakoilee tilaisuuksissa eikä halua tehdä itsestään numeroa. Venäjällä kehuminen ja mairittelu toimivat liike-elämässä. Suhdeverkosto on myös tärkeä. Venäläinen haluaa säilyttää kasvonsa joka tilanteessa, koska kasvojen menetys tarkoittaa koko ryhmän kasvojen menetystä rikkomuksen tähden. Tästä syystä jopa valehdellaan, että ryhmän kasvot säilyvät. Suomalainen on rehellinen eikä valehtelu kuulu suomalaiseen liike-elämään. Venäjällä yksilö kokee puhuvansa koko yhteisön puolesta, siksi totuuden puhumista vältellään. Ongelmia vähätellään, koska pelätään konfliktia. (Parikka, 2009, s. 32-35)

3.4.3 Maskuliinisuus ja feminiinisyys

Korkea luku maskuliinisuudessa tarkoittaa kilpailuyhteiskuntaa, jossa arvostetaan saavutuksia ja menestystä. Matala luku tarkoittaa yhteiskuntaa, jossa arvostetaan toisia ja elämänlaatua. Suomi on feminiininen yhteiskunta, jossa esimiehet pyrkivät konsensusseen, tukevat alaisiaan, konfliktitilanteet ratkaistaan neuvottelemalla, asemaa ei korosteta ja päätökset tehdään yhdessä. (Hofstede 2015)

Venäjä on hyvin maskuliininen yhteiskunta, jossa aineellisen menestyksen arvostus kasvaa. Miehet ovat itseään tehostavia ja pitävät aineellista menestystä tärkeänä. Naiset ovat vaatimattomia, helliä ja arvostavat elämän laatua. Mies on Venäjällä perheen pää ja huolehtii toimeentulosta. Nainen kunnioittaa miestä ja huolehtii kodista ja lapsista. (Parikka, 2009, s. 40-41)

Venäläiset naiset eivät tavoittele henkilökohtaista tai aineellista itsenäisyyttä, vaan odottavat miehen huolehtivan heistä. Venäläiset ja suomalaiset naiset eroavat näkyvimmin toisistaan pukeutumisessa. Tuhlailevaa elämää pönkittää yleensä aviomies. Nainen on kodin kaunistus ja mies pitää hänestä huolta. Naisen oletetaan keskittyvän kotiin, lapsiin

ja itsestään huolehtimiseen. Vaikka naisia onkin jo merkittävässä tehtävissä liike-elämässä, ei heitä juuri poliittisissa huippuviroissa näe. (Parikka, 2009, s. 130-132)

3.4.4 Epävarmuuden välttely

Epävarmuuden välttely tarkoittaa organisaation kykyä hyväksyä tulevaisuuden tuoma epävarmuus. Suomessa luku on suhteellisen korkea ja se tarkoittaa, että yhteiskunnassa on voimakas tarve säännöille, aika on rahaa, ollaan kiireisiä ja tehdään ahkerasti työtä, täsmällisyys on hyve ja uusia asioita vastustetaan ja turvallisuuden tunne on tärkeä. (Hofstede 2015)

Alkoholin käyttäjinä suomalaiset ja venäläiset ovat samanlaisia. Viinaa käytetään venäjällä ahdistuneisuuden poistamiseen. Maata on johdettu pelolla. Venäläiset pelkäävät ja välttelevät moniselitteisyyttä, epävarmuutta ja vierautta. Silti he ottavat riskejä. Venäläiset ovat vihamielisiä ulkomaalaisia kohtaan. Tuntemattomien kanssa ei small talkia harasteta eikä heille hymyillä. Byrokratia on epävarmuuden välttelyä. Turvallisuus syntyy siitä, että kaikkeen on varauduttu, vaikka säännöt eivät toimitakaan. Pilkuntarkat lait, määräykset ja luokitukset on laadittu, mutta niiden noudattaminen on eri asia. Venäläiset halkovat hiuksia ja tekevät kaikesta yksityiskohtaista. Käytännössä tämä tarkoittaa puuhastelua pikkuasioiden parissa. Venäläiset haluavat valtaa, mutta välttelevät vastuuta. (Parikka, 2009, s. 43-49)

3.4.5 Aikajänne

Aikajänne kuvaa yhteiskunnan sidoksia omaan historiaansa nykyhetken ja tulevaisuuden tuomien haasteiden keskellä. Tämä ulottuvuus voidaan jakaa normatiiviseen ja pragmaattiseen yhteiskuntaan. Normatiivinen yhteiskunta, jolla aikajänne on matalalla tasolla, arvostaa perinteitä ja suhtautuu epäillen sosiaalisiin muutoksiin. Normatiivisessa yhteiskunnassa, johon Suomi kuuluu, on suuri huoli noudattaa absoluuttista totuutta ja keskitytään nopeiden tulosten aikaansaamiseen. Pragmaattisessa yhteiskunnassa rohkaistaan opiskeluun tulevaisuuteen valmistautumisessa. (Hofstede 2015)

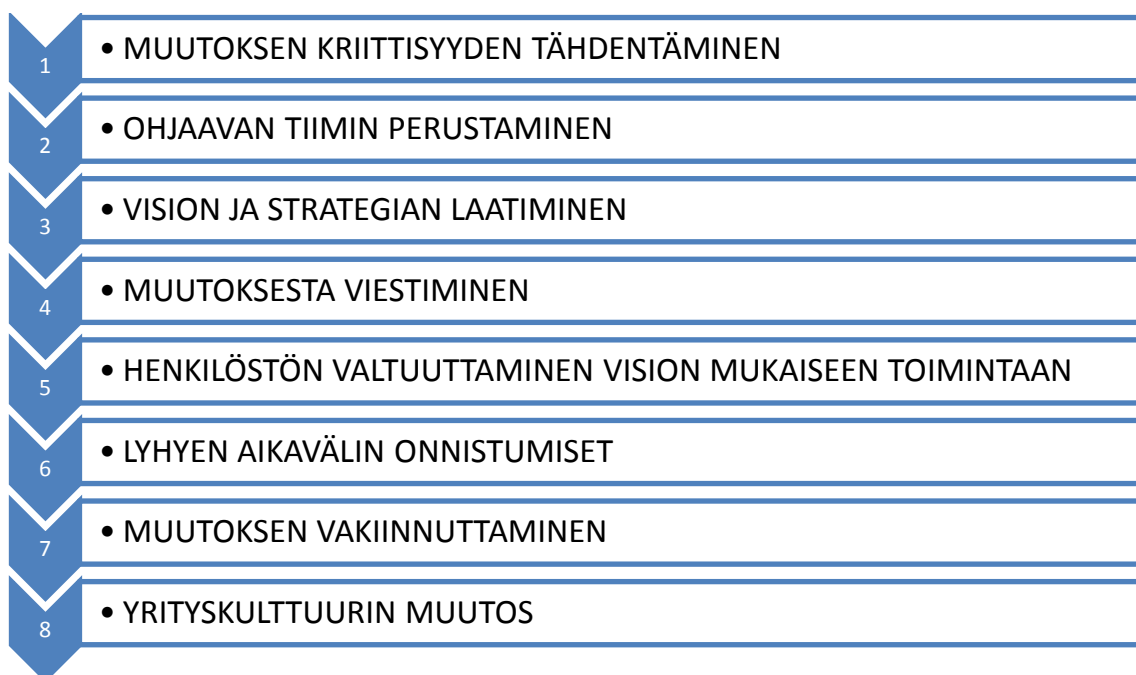
Venäläinen innostus ja ponnistelu ovat lyhytkestoisia. Heillä on taipumus luovuttaa nopeasti, koska he kyllästyvät helposti. Venäläinen ja suomalainen aikakäsitys on erilainen, mikä johtaa ongelmiin työelämässä. Tiedonkulku ja vastuunottaminen ovat ongelma-alueita. Venäläinen ei halua ajatella tulevaisuutta vaan elää tässä ja nyt. Tästä johtuu muun muassa budjetoinnin vaikeus. (Parikka, 2009, s. 52-53)

3.5 Muutosjohtaminen

Harvard Business Schoolin professori John P. Kotter on viimeisen vuosikymmenen aikana seurannut yli 100 yrityksen pyrkimystä vastata kilpailun haasteisiin muun muassa kokonaislaadunhallinnan parantamiseksi. Muutokseen yritykset ajaa tarve vastata kove-nevaan kilpailutilanteeseen. Kotterin kokemuksen mukaan osa yrityksistä on onnistunut ja osa epäonnistunut, mutta suurin osa on jäänyt välimaastoon ja jopa lähemmäs epäon-nistumista. (Kotter, 2007, s. 2)

Yleisin oppimisen paikka yrityksissä on, että muutokset vaativat paljon aikaa. Kotter jakaa muutosprosessin kuviossa 5 esitettyyn kahdeksaan vaiheeseen, joista yhtäkään ei saisi jättää väliin, koska oikominen luo illuusion tehokkuudesta, mutta tulokset jäävät heikoiksi. Toinen oppi on, että kriittiset virheet voivat tuhota jo saavutetut tulokset. (Kotter, 2007, s. 2-3)

Muutosten vaikeus johtuu monista syistä. Yrityksessä saattaa olla sisäänpäin kääntynyt kulttuuri, liikaa byrokratiaa, sisäistä politikointia, luottamuksen ja ryhmätyön puutetta, ylimielisyyttä, johtamisen ongelmia ja tuntemattoman pelkoa. Kaikki esteet on tunnis-tettava ja päästävä niistä yli, että voidaan saavuttaa oikea muutos. (Kotter, 1996, s. 17-20)



Kuvio 5. Suuren muutoksen vaatimat kahdeksan vaihetta. (vapaasti mukaeltu Kotter, 1996, s.18)

Muutoksen johtaminen on suurimmalta osaltaan ihmisten johtamista. Määritelmä johtajuus tai leadership tarkoittaa sitä, että johtajan tulisi määritellä tulevaisuuden kuva ja saada ihmiset sen taakse ja kannustaa heitä toteuttamaan se esteistä huolimatta. Jos asioiden johtaminen alkaa saada suuremman painoarvon, alkaa byrokratia ja sisäänpäin kääntyneisyys lisääntyä. Ylimielinen esimies ei näe suorituksensa puutteita, kuuntelee vähän ja oppii hitaasti. Byrokratia tukahduttaa ajatukset olosuhteiden muuttamisesta. (Kotter, 1996, s. 23-25)

3.5.1 Muutoksen välttämättömyys

Menestyksekkäimmät muutospyrkimykset alkavat, kun yrityksessä aletaan tarkastella kilpailutilannetta, markkina-asemaa, teknologian trendejä ja taloudellista suorituskykyä. Asia viestitään organisaatioon avarasti ja dramatisoiden. Tämä ensiaskel on olennainen, koska pelkkä liikkeellelähtö vaatii monen henkilön yhteistyötä. Ilman motivaatiota muutosyritys menee hukkaan. Muihin muutoksen vaiheisiin nähden tämä ensiaskel voi näyttää helpolta, mutta yli 50 % yrityksistä epäonnistuu jo tässä kohtaa. Tämä johtuu muun muassa siitä, että ihmisiä on vaikeaa saada pois omalta mukavuusalueeltaan, tar-

peen perustelun onnistuminen on yliarvioitu, ollaan kärsimättömiä ja usein johtajat halvaantuvat sivuvaikutusten mahdollisuudesta. (Kotter, 2007, s. 3)

Muutos tarkoittaa uuden tavan luomista ja se vaatii johtamista. Muutosprosessi ei voi alkaa ennen kuin tarpeeksi monta todellista johtajaa on nimitetty tai jopa palkattu riittävän korkeaan virka-asemaan. Uusi, vahva johtaja, joka näkee muutostarpeen, saa usein muutoksen alkamaan. Toimitusjohtaja on avainasemassa, jos muutos koskee koko yritystä. Jos johtaja ei ole uusi, hyvä johtamaan tai muutoksen mestari, prosessi voi olla todella haastava. (Kotter, 2007, s. 3)

Organisaatiota voidaan jopa järkyttää, että se saadaan mukaan muutokseen esimerkiksi järjestämällä historian huonoin tulos tai ensimmäinen asiakastyytyväisyyskysely, vaikka tuloksen tiedetään jo etukäteen olevan katastrofi. Mutta liika turvallisuuskin on riski. Jos muutostarvetta ei saada korostettua tarpeeksi, muutosprosessi ei voi onnistua. 75 % johdosta on saatava vakuutettua vanhan mallin toimimattomuudesta. (Kotter, 2007, s. 3-4)

3.5.2 Voimakas ohjausryhmä

Kotterin mukaan kehitysprojektit alkavat usein yhden tai kahden henkilön toimesta, mutta tuloksellisuus vaatii jo alussa riittävän suuren ryhmän. Usein ajatellaan, että riittää, kun yrityksen johtaja on muutoksen takana, mutta menestys vaatii myös alemman johdon panosta sekä suurempaa ryhmää, joka toimii normaalin hierarkian ulkopuolella. Tätä selittää se, että jos normaali hierarkia toimisi hyvin, ei muutosta edes tarvittaisi. Jonkun pitää saada tarvittavat ihmiset sopimaan yhteinen näkemys yrityksen ongelmista ja mahdollisuuksista sekä luomaan minimitason luottamus ja kommunikaatio. Yrityksissä, joissa epäonnistutaan tässä vaiheessa, aliarvioidaan muutoksen tuottamisen vaikeuksia. Joskus ohjausryhmällä ei ole kokemusta tiimityöskentelystä. Jos riittävän vahvaa ohjausryhmää ei ole, voidaan saavuttaa hetkellistä edistystä, mutta muutoksen vastustajat saavat pian koko hankkeen pysäytettyä. (Kotter, 2007, s. 4-5)

3.5.3 Vision merkitys muutosjohtamisessa

Muutosryhmän on luotava tulevaisuudenkuva, joka on helppo kommunikoida ja vetoaa asiakkaisiin ja työntekijöihin. Visio kertoo, mihin organisaation pitää päästä. Tätä työstetään, kunnes strategia tavoitteeseen pääsemiseksi syntyy. Epäonnistuneista muutosprosesseista löytyy usein paljon suunnitelmia, ohjeita ja ohjelmia, mutta ei visiota. Jos visiota ei voi kertoa viidessä minuutissa ja saada reaktiota sekä ymmärrystä, vision laatiminen on epäonnistunut. (Kotter, 2007, s. 5-6)

Visio pitää kommunikoida riittävän selkeästi koko organisaatiolle. Jos muutoksen viestimisen vaiheessa on kysymys työpaikkojen vähentämisestä, on tehtävä haastava. Menestyksessä muutosprosesseissa käytetään kaikki mahdolliset tiedotuskanavat ja muutoksen johtajasta tulee elävä symboli uudelle yrityskulttuurille. Kommunikaation pitää tapahtua sanoissa ja teoissa, joista jälkimmäinen on usein tehokkain tapa. Mikään ei hautaa muutosta yhtä tehokkaasti kuin tärkeiden henkilöiden käyttäytyminen vastoin omia puheitaan. (Kotter, 2007, s. 6)

3.5.4 Muutoksen esteet

Vaikka vision viestiminen on tärkeää, se ei pelkästään riitä vaan vaaditaan myös muutoksen esteiden poistamista. Usein esteet ovat ihmisten mielen tuotosta, mutta joskus organisaation rakenne ja liian kapeat työnkuvat estävät muutoksen tapahtumisen. Pahin kaikista on esimies, joka ei halua muuttua. Tällainen henkilö saattaa näennäisesti tukea muutosta, mutta ei muuta käyttäytymistään eikä tue alaisiaan muuttumisessa. Hän ei välttämättä usko, että yritys tarvitsee muutosta ja saattaa pelätä oman asemansa puolesta. Muutoksen alkupuoliskolla millään organisaatiolla ei ole mahdollisuutta poistaa kaikkia esteitä, mutta suurimmat pitäisi poistaa. Jos este on henkilö, häntä tulee kohdella oikeudenmukaisesti ja tavalla joka on johdonmukainen vision kanssa. (Kotter, 2007, s. 6-7)

Kuviossa 6 on kuvattu tavallisia yrityksissä esiintyviä muutoksen esteitä tai toisin sanoen tyytyväisyyden lähteitä, jotka estävät organisaatiota tarttumasta muutokseen. Kotterin mukaan tyytyväinen organisaatio ei näe muutoksen tarvetta eikä siksi reagoi muutoksen ajureihin.



Kuvio 6. Tavallisia tyytyväisyyden lähteitä. (vapaasti mukaeltu Kotter, 1996, s.35)

3.5.5 Nopeat onnistumiset

Oikea muutos vaatii pitkäaikaista työskentelyä. Muutosprosessin aikana tulisi olla välitavoitteita, joiden onnistumisesta ja saavuttamisesta voidaan iloita. Ilman pikaisia onnistumisia ihmisten sitoutuminen heikkenee ja vastustajat alkavat saada jalansijaa. Päälliköt saattavat valittaa pikaisten onnistumisten pakollisesta luomisesta, mutta Kotterin mukaan pakottaminen voi olla käyttökelpoinen elementti muutosponnisteluissa. Kun ihmisille selviää, että muutos kestää pitkään, tuloksena on usein motivaation heikkeminen. (Kotter, 2007, s. 7-8)

3.5.6 Muutoksen vakiinnuttaminen

Muutaman vuoden kovan työn jälkeen saatetaan julistaa sota voitetuksi, kun ensimmäinen tulos muutoksen hyödyistä saavutetaan. Kotterin mukaan tämä voi olla katastrofaalista, koska muutoksen uppoaminen organisaatiokulttuuriin voi viedä 5-10 vuotta. Uudet toimintatavat ovat herkkiä ja kärsivät helposti lamaantumisesta. Tyypillisesti ongelmat alkavat jo varhaisessa vaiheessa: muutoksen välttämättömyys unohtuu, ohjausryhmä ei ole riittävän voimakas eikä visio riittävän selkeä. Liian aikainen voitonjuhlinta tappaa vauhdin. Pian tämän jälkeen vanhat traditiot ryömivät takaisin työn tekemiseen. (Kotter, 2007, s. 8)

3.5.7 Muutoksen siirtäminen organisaatiokulttuuriin

Viimeisessä vaiheessa muutos puree, kun siitä tulee pysyvä tapa toimia, kun se virtaa yrityksen ”suonissa”. Siihen asti, kun käyttäytyminen on juurtunut sosiaalisiksi normeiksi ja arvoiksi, muuttuneet käytännöt ovat paineen vähentyessä alttiina murtumiselle. Muutoksen juurruttamisessa on kaksi erityisen tärkeää tekijää: ensimmäiseksi pitää jatkuvasti näyttää, miten uudet toimintatavat ja käyttäytyminen ovat auttaneet parantamaan toimintaa ja toiseksi seuraavan johtajasukupolven tulee omaksua uudet mallit. Kotter on nähnyt, miten muutoksen läpiviejiä on ollut eläköitymässä pian muutoksen jälkeen ja vaikka uusi johtaja ei ole vastustanut muutosta hän ei ole osoittautunut muutosvoittajaksi vaan vanhat tavat ovat palanneet käytännöiksi. (Kotter, 2007, s. 8-9)

3.6 Tunteet muutosprosessissa

Muutos on nykyisissä organisaatioissa jatkuvaa, koska ympärillä oleva maailma muuttuu nopeasti. Ilman muutosta ja sen tuomaa hyvää koko organisaatio voi kuihtua pois. Muutos herättää erilaisia tunteita organisaatioiden eri tasoilla ja joltakin tasolta löytyy aina henkilö tai ryhmä, joka vastustaa sitä. Muutosprosessi herättää aina tunteita ja se voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: lähtötilanteeseen, muutosvastarintaan ja muutoksen tekemiseen. Kuviossa 7 on kuvattu muutosprosessin vaiheita tunteiden ja ajan funktiona. (Quality Knowhow Karjalainen Oy, 2016)



Kuvio 7. Muutosprosessissa koetut tunteet ajan funktiona. (Quality Knowhow Karjalainen www-sivut, 2016)

Muutoksen liittyy yhdeksän emotionaalista vaihetta. Stabiilissa ja pysähtyneessä vaiheessa organisaatio on itse tyytyväinen toimintaansa, vaikka välttämättä kaikki ei olekaan hyvin ja muutos voi olla hyvinkin tarpeellinen. Seuraavassa vaiheessa alkaa muutos. Kieltäminen alkaa, kun organisaatio ei ymmärrä muutoksen tarvetta. Viha syntyy pelosta uutta kohtaan ja on hyvin primitiivinen reaktio. Keskusteluvaiheessa halutaan varmistaa, mikä muuttuu erityisesti omalla kohdalla. Tästä seuraa depressio, kun ryhmä jakautuu niihin, jotka haluavat muuttua ja niihin, jotka eivät. Testausvaiheessa todistellaan muutoksen tuomia hyötyjä ja haetaan toimialakohtaista näyttöä asiasta. Hyväksyntävaiheessa uskotaan muutoksen tarpeellisuus ja annetaan sille mahdollisuus. Muutoksessa on aina kyse uudesta ideasta eikä muutosvastarinnan pitä antaa lannistaa vaan edetä testausvaiheeseen. (Quality Knowhow Karjalainen Oy, 2016)

3.7 Strategian merkitys yrityksen ja osaamisen johtamisessa

Organisaation menestykseen pitkällä ja lyhyellä aikavälillä tarvitaan strategista johtamista. Strategia korostaa tulevaisuutta, analysoi organisaatiota kokonaisuutena sekä vaikuttaa ajatteluun. Strategian tarkoitus on kohdistaa organisaation huomio tulevaan kehitykseen ja ohjata kohti uusia mahdollisuuksia kehittyä. (Harisalo, 2010, s. 237-238)

3.7.1 Yrityksen strateginen osaaminen

Yritys tarvitsee menestyäkseen osaamista, mutta osaamisen johtamiseksi tarvitaan tietoa siitä, mitä osaamista on olemassa ja mitä tarvitaan lisää. Yrityksessä pitää olla visio, jotta osaaminen voidaan määritellä, sitä voidaan suunnitella ja kehittää. Kaikki alkaa siitä, että määritellään yrityksen suuntaviivat. Ilman suuntaviivoja joudutaan vapaan kellumisen tilaan, jossa on reagoitava nopeasti muutoksiin, mutta kestävästä menestystä markkinoilla ei ilman strategiaa voida strategiakirjallisuuden mukaan saavuttaa. (Viitala, 2005, s. 61-62)

3.7.2 Visio, missio ja strategia johtamisen kiinnekohtina

Visio kuvaa yrityksen tavoitetilaa ja mitä halutaan saavuttaa. Missio kuvaa polkua, jolla yritys pääsee vision määrittelemään tavoitteeseen. Visio ja missio perustuvat yrityksen johdon subjektiivisiin valintoihin ja näkemyksellisyyteen. Koska kaikkea ei aina voida perustella tosiasioilla tai tilastoilla, johdon voi olla vaikeaa perustella valintojaan. Johdon tehtävänä on tukea visiota ja missiota määrittelemällä yrityksen arvot, joita voivat olla muun muassa avoimuus, rehellisyys, hyvä asiakaspalvelu ja jatkuva parantaminen. Johdon on ajateltava rohkeasti ja kehitettävä ratkaisuja alkuperäisen ongelman ratkaisemiseksi. Näkemyksellisyyttä tarvitaan strategisessa suunnittelussa. (Harisalo, 2010, s. 241-242)

Yritysten kyky muuttaa strategista suuntaansa riippuu johdon ajattelutapojen muutoksesta. Se, miten johto viestii uutta strategiaa, on vahva viesti koko yritykselle. Mikään uusi ei mene läpi ellei johto sitoudu siihen. Pelkkä yrityksen strategian määrittelyprosessin kehittäminen ei riitä vaan pitäisi myös kehittää strategiaymmärrystä ja henkilö-

kohtaista oppimiskykyä, koska näin yrityksen strategiset valinnat kehittyvät ja toteutuvat. (Viitala, 2005, s. 75)

Visiolla on yrityksessä oppimista virittävä vaikutus. Tämä perustuu siihen, että uuden vision, strategian ja tarvittavan osaamisen sekä organisaatiossa olevan osaamisen välille syntyy ristiriita, kun visio ja strategia muuttuvat. Ristiriidan luoma jännite riippuu siitä, paljonko tavoitelaero eroaa nykyisestä, onko tavoite selkeä ja onko muutos tavoittelemisen arvoinen. Kysymys on ennen kaikkea muutoksen johtamisesta. (Viitala, 2005, s. 76)

Kun strategiassa on määritelty, miten kilpailuetu saavutetaan, pitää seuraavaksi kysyä, miten tavoitelaan päästään osaamisen näkökulmasta. Yrityksen menestyksen kulmaviivoja voidaan kuvata kolmella pääkomponentilla: ydinosaaminen, strategiset prosessit ja ydinkyvykkyys. Ydinosaamisen ja strategisten prosessien yhteisvaikutuksesta syntyy sellaista ydinkyvykkyyttä, joka pitää sisällään kriittiset resurssit, joita on vaikea kopioida ja käsittävät koko arvoketjun alusta loppuun. On tärkeää ottaa mukaan ydinosaamisen ja strategisten tavoitteiden määrittelyyn johtajien lisäksi myös päällikötaso. Tällä varmistetaan organisaation laaja ymmärrys tavoitteiden ja osaamisen välisestä riippuvuudesta. Heidän mallinsa mukaan pelkkä strateginen suunnitelma tai osaaminen eivät erillään tuota menestystä vaan asiat on saatava liitettyä saumattomasti toisiinsa. (Viitala, 2005, s. 65-66)

3.7.3 Strategian johtaminen resurssien näkökulmasta

Kun johto on valinnut sopivan liiketoimintastrategian, sen on kehitettävä sitä tukeva funktionaalinen strategia, joka sisältää rahoitus-, markkinointi-, tuotanto- ja henkilöstöstrategioiden kehittämisen. Johto siis sopeuttaa organisaation eri osat tukemaan valittua strategiaa. (Harisalo, 2010, s. 244)

Johdon strategiatyölle ja markkinoiden sekä osaamisen välisen suhteen määrittämisestä voidaan esittää seuraava nelikenttä:

1. Nykyistä ydinosaamista voidaan hyödyntää tehokkaammin ja näin parantaa yrityksen asemaa markkinoilla.
2. Nykyisiä ydinosaamisia yhdistämällä voidaan kehittää uusia tuotteita.
3. Nykyisen markkina-aseman vahvistamiseksi tarvitaan uutta ydinosaamista.

4. Uutta ydinosaamista rakentamalla voidaan päästä uusille markkinoille tai synnyttää uusia markkinoita. (Viitala, 2005, s. 83)

Yrityksessä on monenlaista osaamista. Yrityksen osaamiset voidaan jaotella kriittiseen kynnykseen, kriittiseen osaamiseen, perusosaamiseen ja tukevaan osaamiseen. Tässä kriittinen kynnyks on se osaaminen, jolla voidaan saavuttaa tulevaisuuden kilpailuedut. (Viitala, 2005, s. 85)

Strategian näkökulmasta on tärkeää, että ihmiset osaavat ne työt, joista he vastaavat. Tärkeämpää kuitenkin on, että ihmiset oppivat tarkastelemaan tehtäviään uudesta näkökulmasta ja muuttamaan asioiden syy- ja seuraussuhteita. Organisaation tärkein ominaisuus menestymisessä on kyky nähdä asiat uudessa valossa ja taito muotoilla haasteet uudelleen. (Harisalo, 2010, s. 259)

Osaamisen johtamista voidaan käyttää myös mittarina, jolloin mitataan oppimista ja osaamista. Perinteisesti yrityksissä mitataan talouteen tai asiakastyytyvyyteen liittyviä asioita. Osaaminen on yrityksen keskeinen menestystekijä. (Viitala, 2005, s. 92)

Organisaatiossa on näkyvän osaamisen lisäksi näkymättömiä resursseja, joista strateginen johto ei aina ole perillä eikä osaa niitä hyödyntää. Tällaisia näkymättömiä resursseja ovat muun muassa organisaation maine, brandin arvo, teknologinen osaaminen, sisäinen kulttuuri ja asiakasyhteydet. Johdon tietämystä näistä voimavaroista tulisi lisätä, mutta se edellyttää strategiselta johdolta oman organisaationsa syvällistä tuntemista. (Harisalo, 2010, s. 259-260)

3.7.4 Osaaminen yrityksen pääomaeränä

Yrityksissä on monenlaista aineetonta pääomaa: inhimillistä pääomaa, suhdepääomaa ja rakennepääomaa. Aineeton pääoma on itsestään selvyys, mutta sen määrittely on vaikeaa. Aineettoman pääoman vaaliminen edellyttää, että se pystytään erittelemään konkreettisiin tekijöihin. Näitä pitäisi myös mitata. (Viitala, 2005, s. 98)

Osaamisella on vaikutusta työsuoritukseen ja yksilön motivaatioon. Ihmisen työmotivaatio laskee, jos hän ei pysty suoriutumaan tehtävistään. Henkilöstön sitoutuminen on

haaste yrityksille, koska samaan aikaan puhutaan osaavan ja sitoutuneen henkilöstön merkityksestä yrityksille ja toisaalta heitä irtisanotaan. Osaaminen, josta on eniten hyötyä yritykselle, on sitoumuksen ja luottamuksen syntyminen ihmisten kesken, että he jakavat, yhdistävät ja kehittävät yhteistä osaamistaan. Strateginen kilpailuetu syntyy yrityksessä olevan hiljaisen tiedon yhdistämisestä eri ammattialojen sisältöosaamiseen. Tähän tarvitaan kuitenkin tieto yrityksen arvoista, ihmisten osaamisesta, yrityksen sisäisestä tiedottamiskanavasta sekä luottamusta ihmisten välillä. (Viitala, 2005, s. 104-105)

3.7.5 Vallankäytön strategia

Vallan käsitettä on tutkittu, koska on haluttu selvittää, kenellä on valta organisaatiossa. On kuitenkin helpompaa esittää kysymys kuin saada siihen vastaus. Tutkijatkin ovat ymmällään vallan problematiikan edessä. Jos tarkastellaan valtaa päätöksenteon näkökulmasta, todetaan, että valta ilmenee päätöksenteon lisäksi myös päätösten rajoittamisessa ja estämisessä. Sitä käytetään muun muassa uusien arvojen, normien, vaatimusten ja intressien päätöksentekoprosessin estämiseksi. Valta on siis sekä mahdollistavaa että rajoittavaa. (Harisalo, 2010, s. 208-210)

Vakiintuneen ajattelun mukaan valta on työnjakoon sisältyvien oikeuksien ja velvollisuuksien käyttöä ja osa auktoriteetin hierarkiaa. Valtaa tarvitaan organisaation virallisen tehtävän toteuttamiseen. Valtaa tarvitsevat yrityksen johto päättäessään tavoitteista ja keinoista, esimiehet ohjeistaessaan työntekijöitä ja myös työntekijät suoriutuakseen tehtävistään. Kuva ei kuitenkaan aina vastaa organisaation sisäistä tilannetta. Virastopoliitikasta puhutaan, kun tarkoitetaan toimintaa, joka sivuaa, täydentää ja ylittää virallisen organisaation rakenteet, rajat ja prosessit. Aina ei huomata, että virastopoliitikkaa harjoitetaan organisaation sisällä. Virastopoliitiikan tarkoitus voi olla organisaation virallisiin tavoitteisiin vaikuttaminen tai yksilöiden ja ryhmien kamppailu omien etujensa ajamiseksi. Taulukossa 1 on esitelty virastopoliitiikan strategioita ja niiden toteuttamisen keinoja. Virastopoliitiikan keinoina käytetään samoja keinoja, joita suositellaan käytettäväksi organisaatioissa yleensäkin. Muita keinoja ovat muun muassa vääristely, huhut, valehtelu, vastustajien vähättely ja mustamaalaaminen. Virastopoliitikkaan taipuvaiset ihmiset käyttävät eri keinoja kyynisesti, piittaamatta muista ihmisistä ja seurauksista. Virastopoliitikka on hajottamista ja hallitsemista, se lisää haluttomuutta sitoutua yhteisiin tavoitteisiin vahvistamalla kyynisyyttä ja välinpitämättömyyttä. Ihmiset alkavat

huolestua, pelätä ja tuntee uhkaa. Tällaisessa organisaatiossa ihmiset eivät ole tehokkaita eivätkä innovatiivisia. (Harisalo, 2010, s. 210-212)

Taulukko 1. Virastopolitiikan strategiat ja niiden toteuttamisen keinot. (vapaasti mukautettu Harisalo, 2010, s. 212)

Virastopolitiikan strategiat	Mitä halutaan saavuttaa ja miten se onnistuu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Mielikuvan rakentaminen	<input type="checkbox"/> Rakennetaan tietoisesti haluttu mielikuva *menestyvä, tuloksellinen ja tavoitteellinen
<input type="checkbox"/> Tiedon manipulointi	<input type="checkbox"/> Jaetaan tietoa tarkoitushakuisesti
<input type="checkbox"/> Syntipukkien etsintä	<input type="checkbox"/> Ansio itselle, syyt toisille
<input type="checkbox"/> Liittoutuminen	<input type="checkbox"/> Liittoutuminen, klikkiytyminen
<input type="checkbox"/> Verkostoituminen	<input type="checkbox"/> Tutustutaan ja vierailaan organisaatiossa ja sen ulkopuolella
<input type="checkbox"/> Kompromissit	<input type="checkbox"/> Annetaan periksi, jaetaan hyötyjä ja rasitteita, muutetaan mielipidettä
<input type="checkbox"/> Sääntöjen manipulointi	<input type="checkbox"/> Muokataan sääntöjä omaksi eduksi
<input type="checkbox"/> Muut tavat	<input type="checkbox"/> *Pakotetaan, jos muu ei toimi <input type="checkbox"/> *Vähätellään muiden asiantuntemusta <input type="checkbox"/> *Pelataan hajota ja hallitse -peliä <input type="checkbox"/> *Vääristellään asioita tarkoitushakuisesti <input type="checkbox"/> *Muistetaan toisten tekemät virheet sopivassa kohtaa

3.8 Lainsäädännön vaatimukset elintarvikepakkauksille

Elintarvikepakklauslainsäädännön tavoitteena on varmistaa turvallisten pakkausmateriaalien käyttö. Pakkausvalmistajan tulee varmistaa, ettei pakkaus aiheuta vaaraa kuluttajalle. Toiminnanharjoittajan on tunnettava valmistamiaan tuotteita koskevat lakisääteiset velvoitteensa ja toimittava niiden mukaisesti.

Kaikkia pakkausten kanssa suoraan kosketukseen tulevia materiaaleja koskee kehysasetus 1935/2004/EY. Pakkausmateriaali ei saa aiheuttaa vaaraa ihmisten terveydelle, ei saa aiheuttaa muutoksia elintarvikkeen koostumukselle eikä heikentää elintarvikkeen aistinvaraisia ominaisuuksia. Kehysasetus määrittelee myös, mitä valmistajan on ilmoitettava vaatimustenmukaisuusvakuutuksessa ja millaisia tutkimuksia materiaaleille tulee teettää. Materiaalit on voitava tunnistaa asianmukaisen järjestelmän avulla, joka mahdollistaa niiden jäljitettävyyden merkintöjen tai niitä koskevien asiakirjojen tai tietojen perusteella.

GMP Asetus 2023/2006/EY määrittelee hyvät tuotantotavat, jotka koskevat kaikkia elintarvikepakkausmateriaaleja. Asetus koskee koko tuotantoketjua: tuotantoa, jalostusta ja jakelua. Painovärit on mainittu asetuksessa erikseen.

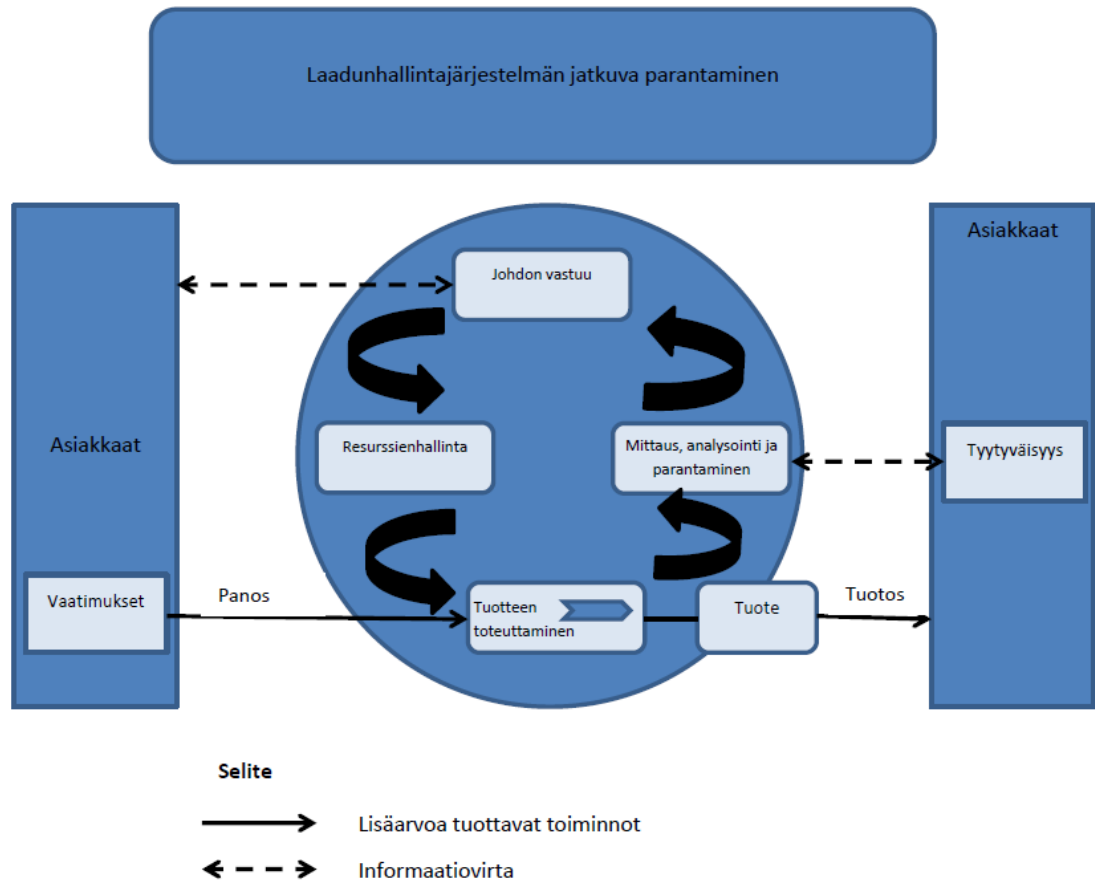
Muoviasetus (EU) 10/2011 koskee muovipakkausten vaatimuksia sekä niiden sisältämien ainesosien siirtymistä. Asetuksessa määritellään muun muassa millaisia kemiallisia ja aistinvaraisia tutkimuksia materiaaleille tulee teettää.

Pakkauksia koskeva lainsäädäntö määrittää Artekno Eesti OÜ:lle tuoteturvallisuuden vähimmäistason. Yrityksen johdon tulee varmistaa, että sillä on riittävää osaamista lainsäädännön velvoitteiden täyttämiseksi.

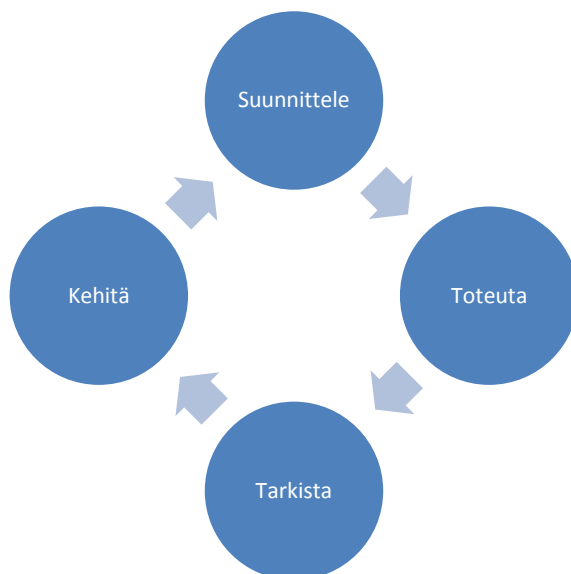
3.9 Laatu järjestelmä standardi SFS-EN ISO 9001:2008

Päätöksen laadunhallintajärjestelmän käyttöönotosta yrityksessä pitäisi olla strategiasta johdettu. Laadunhallintajärjestelmän rakenne on yrityksestä ja sen tuotteista riippuvainen, standardi ei suoraan määrittele järjestelmän rakennetta. Standardi ohjaa järjestelmän vaatimuksia asiakastyytyväisyyden parantamiseksi prosessimaisella toimintamallilla. (SFS-EN ISO 9001:2008, s. 8)

Laatujärjestelmän lähtökohtana on jatkuva parantaminen. Kuviossa 8 näkyvät prosessien väliset suhteet ja asiakkaan merkitys prosessin lähtötietojen määrittelyssä. Yksinkertaisempi tapa on PDCA-menetelmä, jossa suunnitellaan, toteutetaan, arvioidaan ja toimitaan prosessin tehokkuuden lisäämiseksi. PDCA-menetelmä on kuvattu kuviossa 9.



KUVIO 8. Laadunhallintajärjestelmän jatkuva parantaminen (SFS-EN ISO 9001:2008, s.10)



KUVIO 9. PDCA-menetelmä. (Quality Knowhow Karjalainen Oy www-sivut, 2016)

Laadunhallintajärjestelmästä on yritykselle monia liiketoiminnallisia hyötyjä.

- yrityksen toiminta tehostuu ja tuottavuus kasvaa
- huomio asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset paremmin
- asiakastyytyväisyys lisääntyy
- kilpailukyky paranee
- sisäinen viestintä tehostuu
- kustannusrakenne paranee
- luotettavuus paranee. (SFS 2015.)

3.10 Hygieniäjärjestelmästandardi SFS-EN 15593

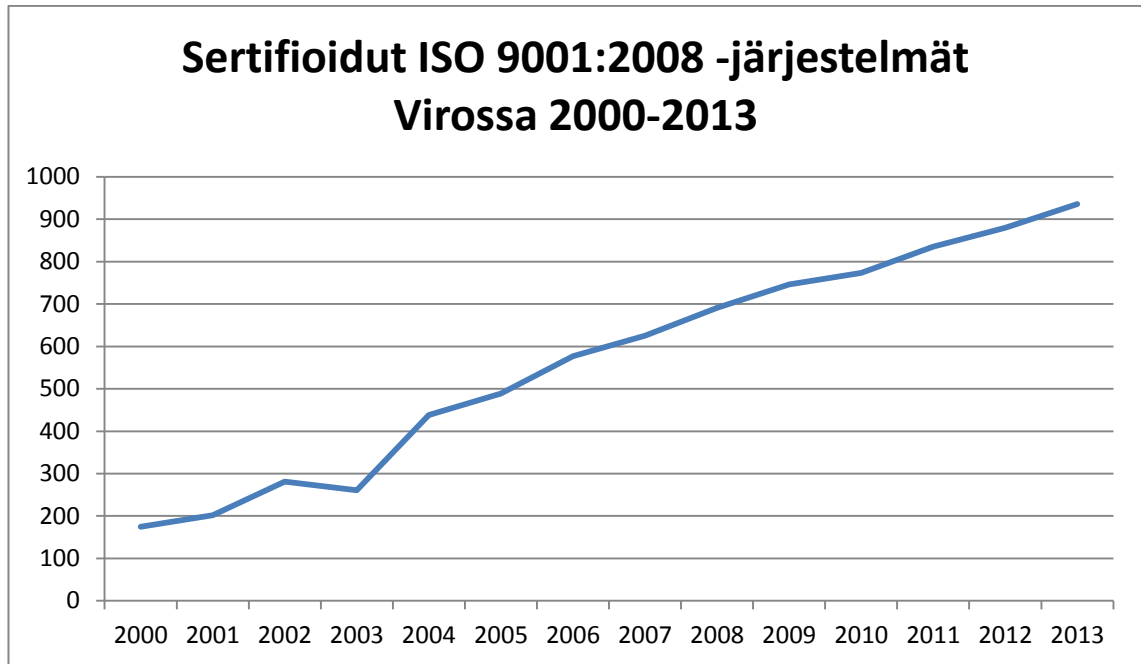
Hygieniäjärjestelmästandardi SFS-EN 15593 koskee pakkauksia ja hygienian hallintaa elintarvikepakkauksia valmistavassa teollisuudessa. Standardi on kehitetty elintarvikepakkausten valmistajille, jotta he kykenevät tunnistamaan tuotteisiinsa kohdistuvat hygieniavaarat ja hallitsemaan niitä. Pakkauksiin liittyvästä hygieniasta vastaa koko ketju ja siksi onkin tärkeää, että asioista viestitään avoimesti. Standardi perustuu vaara-analyysiin ja riskienarviointiin. Pakkaushygieniäjärjestelmästä on yritykselle ja sen sidosryhmille eniten hyötyä, kun se sisältyy organisaation johtamisjärjestelmärakenteeseen. Standardissa kuvaillaan hallintajärjestelmän käytäntöjä ja hygieenisiä käytäntöjä sellaisille organisaatioille, jotka katsovat kuuluvansa ISO 22000 –standardin mukaiseen elintarvikeketjuun. (SFS-EN 15593, s.6)

3.11 Auditointi ja sertifiointi

Vaatimustenmukaisuuden osoittaminen eli sertifiointi voi olla tarpeen muun muassa sopimusten edellyttäessä, asiakkaan tai viranomaisen vaatimuksesta, riskienhallinnan varmistamiseksi tai sisäisen laadunkehittämisen motivaattorina. (SFS 2015)

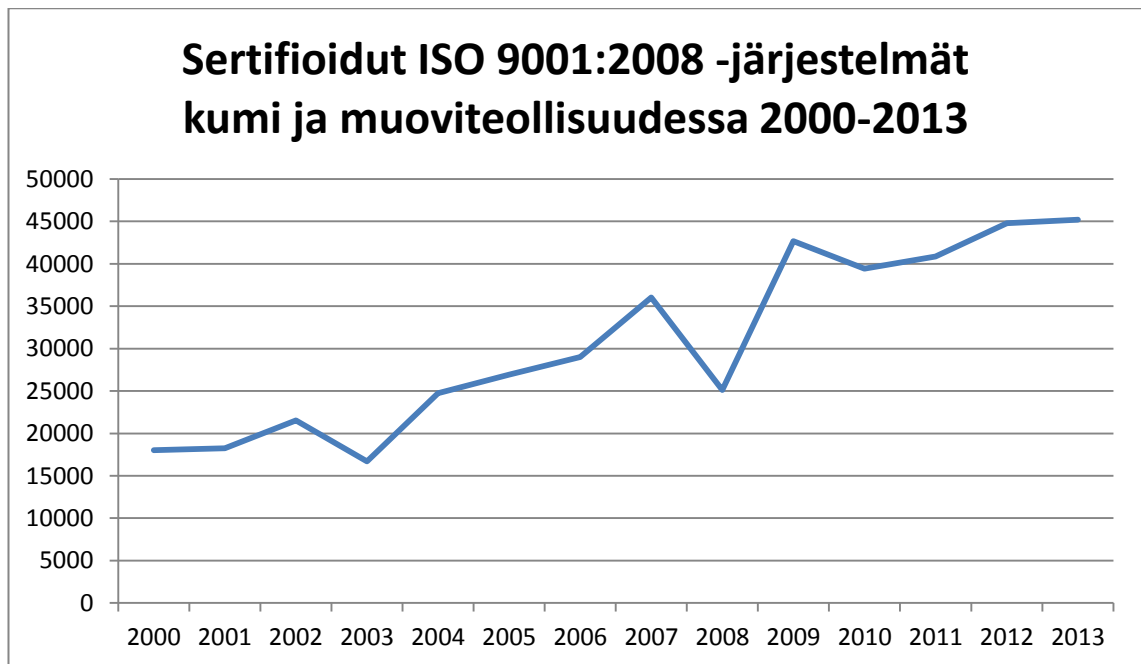
ISO 9000 –standardisarja on saavuttanut maailmanlaajuisista mainetta laadunhallintajärjestelmien pohjana. Laatustandardin sertifiointia käytetään kansainvälisissä toimitusketjuissa osoittamaan toimittajan kykyä vastata laatuvaatimuksiin ja parantamaan asiakastyytyväisyyttä. Eniten sertifioituja ISO 9001 –järjestelmiä on Kiinassa, Italiassa ja Saksassa. (ISO 2015) Kuvioista 10 nähdään, että sertifioitujen ISO 9001 –laatujärjestelmien

määrä kasvaa Virossa voimakkaasti. Maailmanlaajuisesti kumi- ja muovituoteteollisuudessa sertifioitujen järjestelmien yleistyminen, kuten nähdään kuviossa 11.



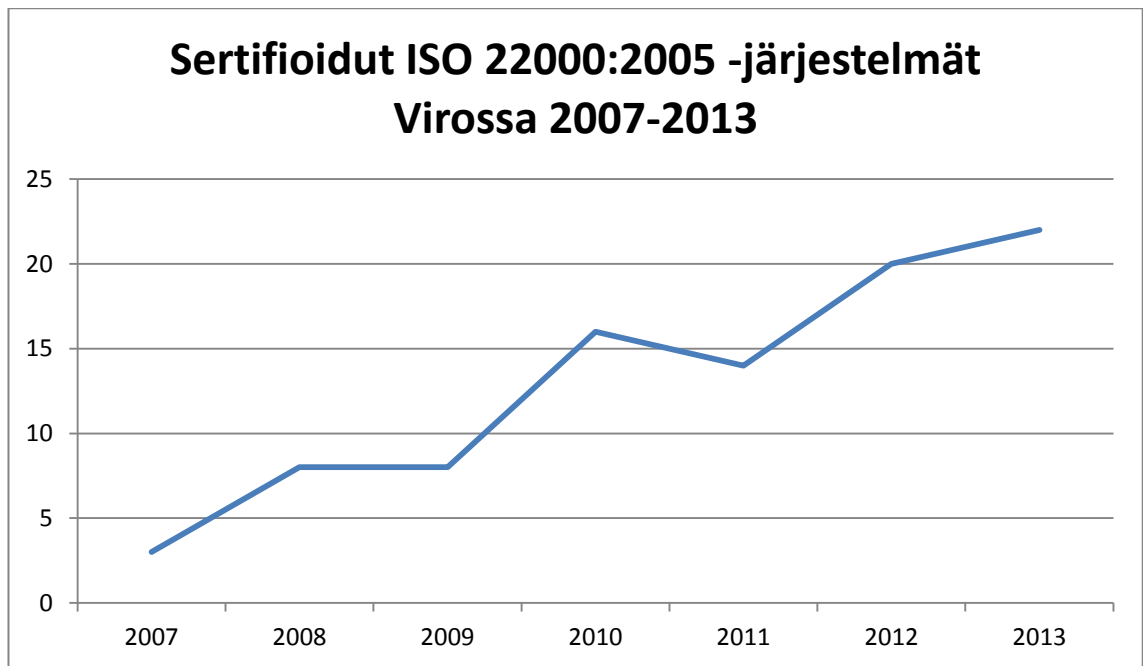
KUVIO 10. Sertifioitujen ISO 9001:2008 -järjestelmien määrä Suomessa 2000-2013.(ISO 2015)

Artekno Eesti OÜ:n laadunhallintajärjestelmän pohjaksi on luonnollista valita tunnettu standardi, joka on sertifioitu myös Arteknon Suomen tehtailla. Sama laadunhallintajärjestelmä on käytössä myös Saarioisilla, joten synergiaetuja on saavutettavissa myös konsernitasolla.



KUVIO 11. Sertifioidut ISO 9001:2008 -järjestelmät kumi- ja muoviteollisuudessa 2000-2013. (ISO 2015)

Hygieniäjärjestelmästandardi SFS-EN 15593 ei ole sertifioitavissa, kuten laadunhallintajärjestelmästandardi ISO 9001, mutta hygieniäjärjestelmän vaatimustenmukaisuusstandardiin nähden voidaan ulkopuolisen sertifioijan toimesta tarkastaa ja antaa siitä vakuutus. SFS-EN 15593 -standardin käytön yleisyydestä ei ole tilastoja. Elintarviketurvallisuusstandardi ISO 22000:2005, joka määrittelee elintarviketurvallisuusjärjestelmän vaatimukset, on yleistynyt Virossa julkaisunsa jälkeen voimakkaasti. Tämä on nähtävissä kuviossa 12. ISO 22000 -standardia voidaan soveltaa myös pakkauksia valmistavaan teollisuuteen, joten sen yleistyminen on indikaattori hygieniä-asioiden tietoisuuden lisääntymisestä.



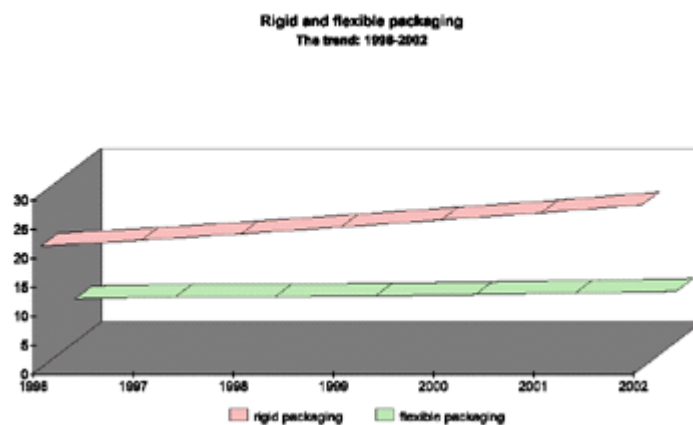
KUVIO 12. Sertifioidut ISO 22000:2005 –järjestelmät Virossa 2007-2013. (ISO 2015)

Artekno Eesti OÜ:n laadunhallintajärjestelmän sertifiointin tekee Lloyd's Register LRQA ja samalla tarkastetaan hygieniahallintajärjestelmä. Auditoinnin näkökulmasta molemmat standardit tarkastetaan samalla tavalla.

4 KOHDEYRITYKSEN LIIKETOIMINTASTRATEGIA

4.1 Toimiala-analyysi

Toimiala ”pakkausten valmistus” käsittää lasin, teräksen, alumiinin, kuidun ja muovin pakkausten materiaalina. Tässä raportissa keskitytään kovien muovien, ”rigid plastics”, valmistukseen erilaisiksi pakkauksiksi. Maailman pakkausmarkkinoiden koko on noin 400 miljardia euroa ja markkinat ovat edelleen kasvussa. Muovipakkaustrendi näkyy kuviossa 13. Pakkausten kulutusta lisäävät muun muassa teollistuneissa maissa perheeseen pieneneminen ja kehittyvissä maissa keskiluokan kasvu. Suurin pakkausvolyymi tulee elintarvikepakkausista, mutta lääketieteellisuuden ja elektroniikkateollisuuden kasvu luo myös uusia markkinoita. (Kettunen et. al., 2007, s. 1)



Kuvio 13. Kovien ja joustavien pakkausten trendi 1996-2003. (EuPC, 2015)

Muovipakkausteollisuus alkoi kasvaa voimakkaasti toisen maailmansodan jälkeen. 50-luvulla pakkausten käyttö yleistyi polyeteenin tullessa markkinoille. Muovien käyttö yleistyi nopeasti polystyreenin, polypropeenin, PVC:n, polyestereiden ja polyeteenin kopolymeerien kehityksen myötä. Noin kolmannes Länsi-Euroopan pakkauksista on muovia, 55 % joustavia ja loput kovia muoveja. (EuPC, 2015)

Euroopan elintarvikepakkausmarkkinat olivat vuonna 2012 noin 31 miljardia dollaria. Itä-Euroopan markkinoiden ennustetaan kasvavan Länsi-Eurooppaa nopeammin. Maailman elintarvikepakkausten tarve ja kehitysnäkymät on esitetty kuviossa 14. (Packaging Digest, 2015)

Kovien muovipakkausten (Plastic boxes, cases, crates and similar articles for conveyance or packing of goods) markkinoiden arvo oli vuonna 2014 noin 7 miljardia euroa. Suurimmat tuottajamaat ovat Saksa, Iso-Britannia, Ranska, Espanja ja Puola. Viron osuus on noin 25 miljoonaa ja Suomen noin 42 miljoonaa. (EU27, 2014) Kokonaisuutena Suomen pakkaustuotannon arvo on ollut vuonna 2010 1,45 miljardia euroa. Vientiin Suomen pakkaustuotannosta samana vuonna meni 77,7 %. (Laiho, R., 2012)

WORLD FOOD CONTAINER DEMAND (billion dollars)					
Item	2007	2012	2017	% Annual Growth	
				2007-2012	2012-2017
Food Container Demand	93.4	111.4	139.1	3.6	4.5
North America	27.0	31.3	36.7	3.0	3.2
Western Europe	24.1	25.8	28.5	1.4	2.0
Asia/Pacific	27.9	36.6	49.8	5.6	6.3
Central & South America	8.1	9.8	13.3	3.9	6.4
Eastern Europe	4.1	5.1	6.9	4.1	6.2
Africa/Mideast	2.2	2.8	3.9	5.5	6.8

Kuvio 14. Maailman elintarvikepakkausten tarve. (Packaging Digest, 2015)

Euroopan elintarvike ja juomapakkausten kulutuksen arvioidaan nousevan 3 % vuosittain vuoteen 2020 asti. (Smithers Pira, 2015)

4.2 Kilpailija-analyysi

Taulukkoon 2 on koottu Artekno Eestin ja samanlaisia pakkauksia valmistavien virolaisten kilpailijoiden avainlukuja. Myös suomalaisilla pakkausvalmistajilla on vähintään sertifioitu laatujärjestelmä. Tästä näkökulmasta järjestelmän rakentaminen on kilpailun kannalta välttämätön.

Taulukko 2. Artekno Eestin ja virolaisten kilpailijoiden avainluvut sekä sertifioidut järjestelmät. (Suomen Asiakastieto Oy, 2015)

YRITYS	LIIKEVAIHTO	TULOS, €	HENKILÖSTÖN MÄÄRÄ	JÄRJESTELMÄT
ARTEKNO EESTI OÜ	4 800 000	-140 000	82	ISO 9001 sertifiointi 2015, SFS EN 15593 tarkastus 2015
ESTPAK PLASTIK AS	5 200 000	820 000	26	ISO 9001, sertifioitu.
GREINER PACKAGING AS	19 400 000	1 800 000	125	ISO 9001, ISO 14001 ja BRC/IoP -mukaiset järjestelmät, sertifioitu.
ALLESTPAC OÜ	5 500 000	340 000	19	ISO 9001, ISO 14001
Keskimäärin muovipakkausten valmistajat (71) Suomessa	3 900 000	144 000	20,8	Vähintään laatu järjestelmä sertifioitu

4.3 Nykytila-analyysi

Yrityksen nykytila-analyysi on koottu asiakasauditointiraporteista (Saarioinen Oy) vuosilta 2011-2014, Vitalongan konsultin 6.3.2014 EAS Enterprise Estonialle laatimasta analyysiraportista sekä tutkijan havainnoista projektin aikana.

Tuotannosuunnittelu tehdään Excelissä ja ruutupaperilla eikä tuotannosuunnittelu ole tehokasta. Noin 40 %:lle valmistettavista tuotteista on neljän kuukauden kulutusennusteet käytettävissä, mutta tuotteita ei tehdä varastoon valmiiksi vaan tuotteita valmistetaan toimituserän mukainen määrä ja valmiit tuotteet toimitetaan asiakkaalle heti.

Tuotannon tehokkuutta ei mitata. Muottien vaihtoja tehdään paljon, koska tuotannon suunnittelu ei ole pitkäjänteistä. Tyypillisesti on mahdollista tehostaa muotinvaihtoaikaa jopa 30-50 % nykyisestä.

Uuden tuotteen kehittäminen on tehotonta eikä sitä juurikaan ole. Kuitenkin uusien tuotteiden nopea tuotannollistaminen on kilpailuetu, jolla voidaan kasvattaa markkinaosuutta yrityksen asettamien tavoitteiden mukaisesti.

Kohdeyrityksessä ei ole käytössä sertifioitua laatu- eikä hygieniajärjestelmää. Sertifioitujen järjestelmän puuttuminen on este kaupankäynnille ja uusien asiakkaiden hankkimiselle. Venäjänkaupan taantuminen on vähentänyt kysyntää.

Raaka-aineiden ja lopputuotteiden jäljitettävyyttä ei pystytä osoittamaan aukottomasti. Vaatimustenmukaisuuden osoittaminen on määritelty EU:n lainsäädännössä muun muassa GMP-asetuksessa 2023/2006/EY.

Tuotantotilojen hygieniataso ei ole riittävä elintarvikepakkausten valmistamiseen. Tuotannossa on havaittavissa monia kontaminaatoriskejä, joita yrityksen pitää pystyä hallitsemaan. Valaisimet eivät ole sirpalesuojattuja.

Kohdeyrityksessä on monta pitkään yrityksessä työskennellyttä avainhenkilöä muun muassa tehtaanjohtaja, tekninen johtaja ja tuotantopäällikkö. Laatujärjestelmän puuttuessa tiedon dokumentointia ei käytännössä ole ja avainhenkilöillä on paljon hiljaista tietoa. Jos avainhenkilö/avainhenkilöt lähtevät yrityksen palveluksesta, vaikeuttaa se joksikin aikaa toimintaa.

4.4 Yhteenveto analyyseistä

Analyysien perusteella voidaan todeta, että tuotteen laadun ja hygieenisyyden merkitys on suuri ja kasvaa vielä entisestään niin nykyisten kuin potentiaalisten uusien asiakkaidenkin kanssa toimiessa. Alla olevassa taulukossa 3 on SWOT-analyysin muodossa yhteenveto tehtyjen analyysien ja auditointien tuloksena löytyneistä Artekno Eestin vahvuuksista ja heikkouksista sekä mahdollisuuksista ja uhkista. Johtopäätöksenä yri-

tyksen heikkouksista voidaan todeta, että laatu- ja hygieniajärjestelmän rakentaminen on elintärkeää yrityksen tulevaisuuden kannalta, ja sertifiointi on pakollinen.

TAULUKKO 3. Artekno Eesti OÜ:N SWOT.



4.5 Artekno Eesti OÜ:n strategia

Alkuvuodesta 2015 laadittiin Artekno Eesti OÜ:lle johdon toimesta strategia, missio ja visio. Strategian suunnittelu on laatu- ja hygienia politiikan ja toimenpideohjelmien lähtökohta. Strategialla vaikutetaan yrityksen toimintaan taloudellisesti ja kykyyn toimia tulevaisuudessa sekä vastataan asiakkaiden vaatimuksiin. Strategian tärkeimmät painopistealueet on koottu taulukkoon 4. Talouden on oltava vakaalla pohjalla ja toiminnan kannattavaa. Asiakas on tärkein ja asiakkaan tarpeet tulee huomioida. Henkilöstön kehittäminen varmistaa osaamisen pysymisen hyvällä tasolla ja parantaa toimintaa kokonaisuutena. Sisäisten prosessien kehittäminen vastaa tehokkuuden haasteeseen.

TAULUKKO 4. Strategian tavoitteet Artekno Eesti OÜ:ssä.

<p>Talous</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kasvu • Kannattavuus
<p>Asiakas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakastytyväisyys • Toimitusvarmuus • Markkinatuntemus • Toimintamallit
<p>Henkilöstö ja osaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selkeät työnkuvat ja tavoitteet • Kannustava työilmapiiri • Sisäinen oppimismalli • Kommunikointi • Vastuiden määrittäminen
<p>Sisäiset prosessit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tuotannon ohjaus • Tiedonkulkua • Ohjeistukset • Standardit

Tavoitteena on luoda strategia osaksi koko liiketoimintaa ja rakentaa laatu- ja hygieniajärjestelmä sertifiointikuntoon. Strategian toteuttamisen tavoitteena on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle, mikä muodostuu imagohyödyistä, kustannustehokkuudesta, riskien minimoinnista sekä laadun parantamisesta. Tavoitteena on kääntää laatu- ja hygieniakysymykset kilpailueduksi ja parantaa yrityksen taloutta.

Kohdeyrityksen missio on tuottaa laadukkaita elintarvikepakkausratkaisuja asiakkailleen. Visio on olla haluttu yhteistyökumppani Euroopassa, Venäjällä ja Baltiassa. Kohdeyrityksen arvoihin kuuluvat muun muassa perheyrittäjästä, hyvä maantieteellinen sijainti sekä asiakassuuntautunut tuotanto.

4.5.1 Taloudellinen strategia

Artekno Eesti OÜ:n tavoitteena on kannattava liiketoiminta ja liiketoiminnan kasvattaminen kannattavasti. Liiketoiminnan kannattavuutta voidaan parantaa tuotannon tehostamisella. Tuotannon tehokkuuden mittaaminen ja tuotannosuunnittelun kehittäminen ovat avainasemassa. Asiakkaiden tilausennakoiden hyödyntämisellä voidaan valmistaa tuotteita varastoon ja pidentää tuotannon valmistussarjoja. Myös muottien vaihdot vähenevät, kun tehdään suurempia erä kerralla.

Toiseksi suurin kustannuserä ovat henkilöstökulut, jotka vaikuttavat suoraan tulokseen. Kilpailijat tekevät suurempaa liikevaihtoa pienemmällä henkilöstön määrällä. Kaikkien tuoteryhmien kannattavuus ei ole hyvällä tasolla. Tuotteistoa karsimalla voidaan keskittyä kannattavien tuotteiden valmistukseen.

4.5.2 Asiakasstrategia

Artekno Eesti OÜ:n pääasiakas on Artekno-Saarioinen konserni. Suurin asiakasryhmä on elintarviketeollisuus, mutta osa tuotteista myydään jälleenmyyjien kautta. Suurin osa myytävistä tuotteista on asiakaskohtaisia ja asiakas omistaa tuotantomuotit. Asiakasstrategian tärkein tavoite on asiakkaan toiveiden täyttäminen. Asiakkaiden toiveista on lähtenyt myös laatu- ja hygieniajärjestelmän rakentaminen ja sertifiointi. Toimitusvarmuus on tärkeää asiakkaille. Jos tuotteet eivät tule asiakkaalle ajoissa, voi se pahimmillaan jopa pysäyttää asiakkaan tuotannon.

Asiakashankinnan kehittäminen on määritelty strategiassa. Käytännössä tämäkin tavoite on johdettavissa sertifioidusta laatu- ja hygieniajärjestelmästä, koska uusien asiakkaiden hankinta on jo mahdotonta ilman osoitusta standardien mukaisesta toiminnasta. Artekno Eesti OÜ:lle on alettu rakentaa nettisivuja markkinoinnin ja viestinnän parantamiseksi.

Kilpailukykyinen ja uudistuva tuotevalikoima tuo lisäarvoa asiakkaille ja kohdeyritykselle. Arteknon toimialalla on paljon toimijoita ja erilaistuminen on tärkeää. Markkinat täytyy myös tuntea ja markkinatuntemusta kehittää. Uusia toimintamalleja tulee kehittää, että asiakkaan tarpeeseen voidaan vastata nopeasti.

4.5.3 Henkilöstö ja osaaminen

Organisaation tehokas toiminta voidaan varmistaa selkeillä työnkuvilla, henkilöstön osaamisella ja vastuun jakamisella tehokkaammin. Hierarkkinen organisaatio on jäykkä ja kaikki päätöksenteko tapahtuu organisaation huipulla. Läpi koko organisaation tarvitaan selkeät tavoitteet, joihin päästään sisäisen oppimisen prosessia kehittämällä, tehok-

kaalla kommunikoinnilla, motivoimalla henkilöstöä sekä laatu- ja hygieniajärjestelmien sisäistämällä.

4.5.4 Sisäiset prosessit

Sisäisillä prosesseilla varmistetaan muun muassa kapasiteetin korkea täyttöaste, laadukas ja joustava tuotanto, standardien mukainen toiminta sekä uudistumis- ja muuntumiskyky. Tehokas tuotannon ohjaus vaikuttaa kapasiteetin täyttöasteeseen sekä joustavaan tuotantoon. Tiedonkulkua parantamalla voidaan vaikuttaa näihin kaikkiin osaluaisiin. Ohjeistus ja standardit luovat pohjan laaduntuottokyvylle ja tehokkuudelle.

5 ARTEKNO EESTI OÜ:N LAATU- JA HYGIENIAJÄRJESTELMÄPROJEKTIN SUUNNITELMA

Tutkimuksessa haluttiin saada vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Miten yritykselle rakennetaan strategialähtöinen laatu- ja hygieniajärjestelmä?
- Miksi laatu- ja hygieniajärjestelmä kannattaa rakentaa?
- Mitä asiakkaat odottavat yritykseltä?
- Onko hyvällä laatu- ja hygienia-asioiden hoidolla suotuisa vaikutus kilpailukykyyn?
- Miten kehittämistehtävän onnistumiseen vaikuttaa erilainen työkuulttuuri? Millaisiin asioihin tulisi kiinnittää huomiota tulevissa kehittämissuunnitelmissa Artekno Eesti OÜ:ssä?
- Millaista on Artekno Eesti OÜ:n toiminta laatu- ja hygienia-asioiden näkökulmasta?
- Miten Artekno Eestin OÜ:n laatu- ja hygienia-asiat on hoidettu?
- Millaisia prosesseja ja toimintaohjeita sekä toimintatapoja tarvitaan toteuttamaan standardin vaatimukset ja asiakkaiden tarpeet?

5.1 Tavoitteet

Laatu- ja hygieniajärjestelmän rakentamisella Artekno Eesti OÜ:llä on tarkoituksena parantaa tuotteiden laatua, toiminnan laatua sekä mahdollistaa uusien asiakkaiden hankinta. Tavoitteena on hallita tehokkaammin tuotantoa, uusien tuotteiden kehitystä ja tuotantohygieniaa. Laatu- ja hygieniajärjestelmän rakentamisella parannetaan yrityskuvaa ja tavoitellaan myös taloudellista hyötyä.

Tavoitteena on myös, että henkilöstö on tietoinen oman työnsä laatu- ja hygienia-asioiden tärkeydestä ja ymmärtää hygienia-asioiden tärkeyden omalla toimialallaan. Henkilöstölle viestitään asetetuista tavoitteista ja heillä on myös mahdollisuus vaikuttaa. Henkilöstö suhtautuu vastuuntuntoisesti työnsä laatuun ja ymmärtää, että laatu- ja hygienia-asiat ovat osa normaalia työntekoa ja ammattitaitoa. Laatu- ja hygienia-asioiden osaamista lisätään kouluttamalla henkilöstöä.

Laatu- ja hygienia-asioiden tehokas hallinta vaatii järjestelmällisen suunnittelun, ohjauksen ja seurannan. Toimivan järjestelmän tulee kattaa yrityksen kaikki tasot ja toiminnot. Järjestelmän rakentamisen ja käyttöönoton tulee olla yrityksen strategiasta lähtöisin. Ylimmän johdon tuki, osallistuminen ja sitoutuminen järjestelmän kehittämiseen ovat ensiarvoisen tärkeitä. Ylin johto päättää liiketoimintastrategian, jota järjestelmän tulee tukea kaikilla osa-alueilla.

Laatu- ja hygieniajärjestelmän rakentamisen lähtökohtana ovat toiminnan laadun ja hygienian tason vaikutukset lopputuotteeseen ja asiakastyytyväisyyden luomiseen. Yrityksen laatu- ja hygienia-asiat voidaan yhdistää samaksi kokonaisuudeksi, koska ne liittyvät läheisesti toisiinsa. Dokumentoitu laatu- ja hygieniajärjestelmä toimii käsikirjana yrityksen henkilöstölle ja yrityksen sidosryhmille sillä voidaan todistaa, että toiminta on lainsäädännön ja standardien mukaista.

SFS-EN ISO 9001:2008- ja SFS-EN 15593 –standardeja käytetään pohjana määriteltäessä laatu- ja hygieniajärjestelmää ja kehityksen työkaluna. Projektin edetessä perehdytään standardien vaatimuksiin ja kehitetään toimintaa vastaamaan niihin. Tunnistetaan, mitä standardien vaatimukset tarkoittavat yrityksen toiminnassa. Kehittämistehtävä tehdään osallistuvana tutkimuksena, joka toteutetaan haastattelemalla ja havainnoimalla.

5.2 Projektin järjestäytyminen, resurssit ja aikataulu

Projekti aloitettiin lokakuussa vuonna 2014. Järjestelmän sertifiointiaikatauluksi sovittiin loppuvuosi 2015. Saarioinen Oy antaa tutkijan Arteknon käyttöön neljänä päivänä kuukaudessa projektin loppumiseen asti. Kehittämistehtävän tuloksena syntyvä opinäytetyö on valmis keväällä 2016.

5.3 Lait ja säädökset

Tunnistetaan toimintaa koskevat lait, säädökset ja viranomaisvaatimukset. Varmistetaan, että toimintaa koskevat lait täytetään. Tehdään muovipakkauksia koskevan lainsäädännön vaatimusten täyttämiseksi testaussuunnitelma, teetetään tarvittavat testit ulkopuolisessa laboratorioissa ja laaditaan tarvittavat dokumentit muun muassa vaatimus-

tenmukaisuusilmoitukset asianmukaisesti. Käytetään konsernin sisäistä osaamista dokumenttien laadinnassa ja varmistetaan vaatimusten täyttyminen viranomaisilta Virossa ja Suomessa.

5.4 Laatu- ja hygieniapolitiikka

Yrityksen ylin johto määrittää laatu- ja hygieniapolitiikan, joka sopii toiminnan luonteeseen. Poliitiikka pitää sisällään sitoutumisen vaatimusten täyttämiseen ja järjestelmän jatkuvaan parantamiseen. Laatupolitiikalla määritellään perusta laatutavoitteiden asettamiselle ja katselmoinnille. Poliitiikka on julkinen ja se viestitään koko henkilöstölle. Myös laatupolitiikka tulee katselmoida säännöllisesti, jotta varmistutaan sen sopivuudesta yrityksen tilanteeseen.

5.5 Dokumentointi

Laatu- ja hygieniajärjestelmästä laaditaan käsikirja, joka pitää sisällään yrityksen prosessit, menettelyt ja toiminnot. Käsikirja on kuvaus organisaatiosta ja sisältää menettelyohjeet. Käsikirja sisältää myös järjestelmän prosessien väliset vuorovaikutukset sekä parhaat käytännöt prosessien tehokkuuden mittaamiseen.

5.6 Sertifiointi

Lloyd's Register suorittaa alustavan tarkastuksen toimintajärjestelmän toteutuksesta. Alustavan tarkastuksen tarkoituksena on löytää alueet, joissa on vielä poikkeamia standardeihin ja toisaalta tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden keskustella standardien vaatimuksista asiantuntijan kanssa. Alustavan tarkastuksen havainnot ja poikkeamat korjataan ennen virallisen akkreditoitun sertifiointiprosessin aloittamista. Kun laatu- ja hygieniajärjestelmä on valmis ja otettu käyttöön sekä valmisteltu sertifioitavaksi, Lloyd's Register suorittaa akkreditoitun sertifiointin.

5.7 Mittarit

Kehittämistehtävän seuranta ja tarkkailu tehdään tehdaskierroksilla, auditoinneilla, katselmuksilla ja kyselyillä sekä sertifiointilla. Projektipalavereissa tarkistetaan, onko puutteet korjattu ja ongelmat poistettu. Pidetään systemaattisesti yllä jatkuvaa parantamista. Kustannuksia seurataan tuotekohtaisilla katelaskelmilla. Sisäisen tehokkuuden mittarit määritellään ja niitä seurataan. Mittaristosta saatavaa tietoa käytetään syy-seuraussuhteiden arviointiin ja korjaavien toimenpiteiden määrittelemiseksi.

5.8 Raportointi

Projektimuistiot ja –pöytäkirjat sekä auditointiraportit ovat Artekno Eesti OÜ:n sisäistä tietoa. Laatu- ja hygieniajärjestelmä dokumentoidaan käsikirjaksi, kirjalliseen muotoon venäjän kielellä ja tallennetaan yhteiselle serverille. Tarvittavat osiot käsikirjasta voidaan kääntää englanniksi ja suomeksi muun muassa laatu- ja hygieniapolitiikka.

6 STANDARDIEN KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTI

Tässä luvussa käsitellään standardien käyttöönottoprojektia Artekno Eesti OÜ:ssä lokakuun 2014 ja lokakuun 2015 välisenä aikana. Projektin aikana tehdyt havainnot ongelmista, organisaation kehittymisestä ja järjestäytymisestä kuvataan kronologisesti omissa luvuissaan.

6.1 Päätös sertifioinnista

Alkuvuodesta 2014 Arteknon johto päätti aloittaa Sillamäessä tuotannon tehokkuuden kartoitus- ja kehitysprojektin EAS:n rahoituksella. Kehitysprojektia vetämään valittiin Vitalonga konsulttiyritys Virosta. Vitalongan konsultti on yli kymmenen vuotta Virossa asunut suomalainen henkilö. Sillamäen tehtaalle palkattiin kehityspäällikkö tukemaan paikallista organisaatiota projektin läpiviemiseksi. Pian EAS-projektin alettua ja esikartoitusvaiheen valmistuttua todettiin, ettei tuotannon kehittäminen pelkästään tehokkuuden näkökulmasta riitä vaan tarvitaan laatu- ja järjestelmä, joka tukee tuotannon tehokkuutta ja laaduntuottokykyä. Samassa yhteydessä päätettiin korjata hygieniatason puutteet tehtaalla. Suurin asiakas ja saman konsernin osa, Saarioinen Oy, oli jo vuodesta 2011 asti vaatinut kehitystoimenpiteitä ja käynyt useasti auditoimassa tehtaan toimintaa hygienianäkökulmasta. Tutkija valittiin vetämään projektia opinnäytetyönään oman työnsä ohella. Päätös sekä laatu- että hygieniastandardien sertifiointista tehtiin Artekno-Saarioinen konsernin toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan toimesta ja tutkija valtuutettiin käyttämään osa työajastaan Arteknon projektissa.

6.2 Projektin aloitus

Projekti aloitettiin lokakuussa 2014 aloituspalaverilla, jossa projektin tavoitteet käytiin läpi valitun projektiryhmän kanssa ja samalla tiedotettiin asiasta Artekno Eesti OÜ:n toimihenkilöille. Aloituspalaverissa oli paikalla Artekno Oy:n toimitusjohtaja sekä liike-toimintajohtaja, tutkija ja kohdeyrityksen paikalliset toimihenkilöt. Projektin esitteli paikalliselle organisaatiolle tutkija ja liiketoimintajohtaja. Projektipalaverissa käytettiin

englannin kieltä ja kehityspäällikkö käänsi asiat venäjäksi niille, jotka eivät englantia ymmärtäneet.

Muutoksen ajureina projektissa olivat järjestelmien puute, asiakkaiden ja lainsäädännön vaatimukset sekä uuden liiketoiminnan ja uusien asiakkaiden saamisen vaikeudet. Projektiryhmälle kerrottiin tuesta, jota saadaan sekä Saarioisilta että Arteknon Suomen organisaatiolta. Arteknon Suomen tehtaiden laatujärjestelmää haluttiin hyödyntää, jotta järjestelmät ovat samankaltaisia rakenteeltaan ja yritysilmeltään sekä myöhemmin yhdistettävissä ja myös sisäiset auditoinnit ovat helpompia. Samassa yhteydessä todettiin, että käsikirjat, työohjeet ja kaikki dokumentit, jotka syntyvät tehdään venäjän kielellä eikä niitä käännetä suomeksi. Paikallinen kieli on venäjä, joten on luontevaa käyttää sitä jo pelkästään käytännön syistä.

Palaverissa keskusteltiin myös vanhan, Polyform AS:n aikaisen laatujärjestelmän mahdollisesta hyödyntämisestä. Paikallinen organisaatio totesi vanhan laatu-käsikirjan kadonneen yrityskauppojen yhteydessä, joten sen hyödyntäminen olisi vaikeaa. Käsikirjaa ei myöskään ollut enää kenenkään tietokoneella tallennettuna, joten se pitäisi joko tapauksessa kirjoittaa uudelleen, jos se löytyisi.

Palaverissa sovittiin vastuista ja aikataulusta. Projektiryhmän kokoonpano ja vastuut:

- Liiketoimintajohtaja (Artekno Suomi): raportointi konsernin johdolle
- Tutkija: projektipäällikkö
- Tehtaanjohtaja: resurssit, investoinnit, tiedottaminen
- Kehityspäällikkö: paikallinen projektin vetäjä, raportointi projektipäällikölle
- Laaturaportointi: laatuasiat, tuotanto, tuotannosuunnittelu
- Tuotantopäällikkö (kalvonvalmistus): raaka-aineet, puolivalmiit tuotteet
- Varastovastaava: logistiikka, varastot
- Tuotantopäällikkö (konvertointi): lopputuotteet (lämpömuovaus ja ruiskupuristus)
- Henkilöstöpäällikkö: henkilöstöasiat, kirjanpito, dokumenttien laatiminen
- Laatuspesialisti: dokumenttien laatiminen

Projektin aikatauluksi sovittiin vuoden 2015 loppu. Samalla arvioitiin myös esiauditointien ja auditointien aikataulua. Tässä kohtaa ei ollut vielä päätetty, kuka sertifiointin suorittaa.

Dokumenttien hallinnointi osoittautui hankalaksi, koska tehtaalla ei ole järjestelmää, johon kaikki pääsisivät muokkaamaan ja tallentamaan dokumentteja. Sovittiin, että paikallinen projektinvetäjä tallentaa kaikki dokumentit omalle koneelleen ja muut toimittavat kaiken materiaalin hänelle.

Koska tutkija ei voinut käytännössä olla Sillamäessä koko ajan, vaan kerran kuukaudessa muutaman päivän ajan, sovittiin käytännön asioista siten, että kommunikointi tapahtuu puhelimitse, sähköpostilla ja kuukausittaisilla projektipalavereilla Sillamäessä. Kuukausittaisen projektipalaverin asialista toimitetaan hyvissä ajoin paikalliselle projektiryhmälle. Lisäksi paikallinen projektiryhmä pitää perjantaiamuisin viikkopalaverin, josta tehdään raportti ja toimitetaan Suomeen tutkijalle ja liiketoimintajohtajalle. Lisäksi päivitetään projekti aikataulua, jotta pysytään ajan tasalla projektin kulusta.

6.3 Loppuvuosi 2014-alkuvuosi 2015

Jokaisen projektiryhmän palaverin yhteydessä tutkija ja liiketoimintajohtaja tekivät tehdaskierroksen, jonka havainnot käsiteltiin yhdessä projektiryhmän kanssa. Paikallinen projektiryhmän vetäjä otettiin mukaan kierroksille, kun haluttiin tehdä tehdaskierroksista osa paikallisen organisaation päivittäistä toimintaa ja tehtaan hygieniatason nostamiseksi. Kuvia kertyi kierroksilta paljon ja paikallinen organisaatio alkoi suhtautua kierrokseen hyvin negatiivisesti.

Joulukuussa 2014 pidettiin EAS-projektiin liittynyt projektipalaveri, jossa myös tutkija oli mukana tarkkailemassa ja näkemässä paikallisen projektinhoitamisen sujumista. Vittalongan konsultti esitti palaverissa huolensa, koska syyskuussa 2014 alkanut kehitysprojekti ei edennyt käytännössä lainkaan. Tehtaanjohtaja ei jakanut vastuuta eikä organisaatio pystynyt ilman johtajansa sitoutumista ja käskyttämistä tekemään käytännössä mitään, organisaatio oli kuin halvaantuneessa tilassa. Valta oli keskitetty yhdelle henkilölle ja muu organisaatio teki vain, mitä johtaja käski. Sama asia oli havaittu standardien käyttöönottoprojektissa. Projektipalavereissa sovitut asiat eivät kaikkien vastuuhenkilöiden toimesta edenneet eikä sovittuja viikkoraportteja tehty. Ihmissuhteet alkoivat kiristyä, mikä vaikutti projektin etenemiseen.

Tammikuussa 2015 vietiin tehtaalle tuliaisiksi kahvinkeitin ja kahvia, koska siellä ei ollut kahvinkeittovälineitä. Suomalaisten organisaatioiden kimppakulttuuria, jossa yhdessä kerätään rahaa ja ostetaan jotakin ryhmän iloksi, ei ainakaan tässä yrityksessä toteutettu, joten asia piti ratkaista muulla tavoin. Tuliainen vastaanotettiin iloisesti ja juotiin yhdessä kahvia hyvässä hengessä. Keskustelu oli aiempia vierailuja vilkkaampaa ja ryhmäytymistä alkoi selvästi tapahtua. Edelleen äänessä oli eniten tehtaanjohtaja. Tähän vaikutti kyllä myös kielitaito. Kommunikointi englantia osaamattomien kanssa oli vaikeaa. Positiivisia asioita oli tapahtunut edellisen käynnin jälkeen, mutta erityisesti tuotannosta ja laadusta vastaavan laatupäällikön vastuulla olleet tehtävät eivät olleet edenneet yhtään. Päinvastoin alkoi olla merkkejä siitä, että hän suorastaan jarrutteli asioita ja hankaloitti muidenkin tekemisiä ja täydellä tehtaanjohtajan tuella. Paikallisen projektiryhmän ideat standardien käyttöönotossa olivat hyviä, mutta toteutus jäi puolitiehen ja monessa asiassa yritettiin liian monimutkaisia rakennelmia, joiden toimiminen oli jo etukäteen ajatellen tuhoon tuomittu.

Huomattiin johtamisen ongelmia entistä enemmän. Tehtaalta oli jäänyt pois henkilö, jonka tehtäviin kuului aamuisin puhdistaa lumet ovien edustoilta ja hiekoittaa. Tehtävää ei ollut siirretty kenellekään, joten lumia ei puhdistettu. Tämä on myös esimerkki siitä, että kulttuuriin ei kuulu oma-aloitteisuus eikä asioihin puututa, kun ne eivät minulle kuulu. Tehdään vaan se, mikä on annettu tehtäväksi. Tehdään havainto, että paikalliseen kulttuuriin ei kuulu palaverikäytäntöjä. Palavereja, joissa ryhmänä pohditaan, miten asioita hoidetaan ja katsotaan tilannetta, ei osata pitää. Tiimitaidot puuttuvat kokonaan ja niiden opetteluun menee aikaa. Työkulttuuriin kuuluu yksilötyöskentely, jossa tuotokset esitetään esimiehelle, mutta ei käsitellä ryhmänä.

Helmikuun alussa 2015 projekti ei etene toivotulla tavalla. Lähinnä kinastellaan dokumenttien ja ohjeiden laatimisesta ja muun muassa siitä, onko kyseessä menettelyohje vai toimintaohje. Keskustelu pyörii muutenkin sivuseikoissa eikä pääteemoissa päästä eteenpäin. Samalla käynnillä on myös EAS-projektin palaveri ja tutkijalla on mahdollisuus haastatella Vitalongan konsulttia. Hän kertoo virolaisen ja venäläisen kulttuurin eroista sekä toteaa Sillamäen olevan Venäjä Viron keskellä ja neuvostokulttuurin olevan hyvin vahva Sillamäen alueella. Venäläiseen kulttuuriin kuuluu näyttää kiireiseltä tekevä mitään. Autoritäärinen johtaminen kuuluu myös venäläiseen kulttuuriin. Vastuuta pakoillaan, vaikka halutaankin pitää vallankahvasta kiinni. Hänen mukaansa hermeneuttinen lähestymistapa on hyvin tyyppillistä. Kulttuuri on hyvin yksilökeskeinen ja tapaus-

kohtaisesti voidaan poiketa säännöistä, kun on tarpeeksi valtaa ja tällä myös vahvistetaan valta-asemaa. Johtamisjärjestelmää ei ole vaan yksi johtaa kaikkia muita.

Keskustelussa tuli esille myös konsultin vetämä kehitysprojekti ja hänen havaintonsa liittyen siihen. Projektin kuluessa hän oli havainnut, että joitakin ajattelumalleja ja ideoita oli kehittynyt paikallisessa organisaatiossa. Hän näki myös paljon mahdollisuuksia ja kehityspotentiaalin hyödyntämismahdollisuuksia. Näiden toteutumiseksi pitäisi kuitenkin kehittää johtamista tehtaalla ja jakaa vastuuta. Hän myös epäili, etteivät projekteissa kehitetyt toiminnan mittarit tule oikeasti käyttöön. Organisaatiosta hän totesi, että joillakin henkilöillä on selkeästi tarve lisätä omaa valtaansa tiedoilla eli pidetään tietyt asiat vain omana tietona ja tehdään itsestä tärkeä organisaatiolle. Samalla kuitenkin on riskinä, että tällainen avainhenkilö vie lähtiessään tärkeää tietoa mukanaan ja lamauttaa toimintaa ainakin hetkellisesti. Konsultti toivoi myös, että viimeiseksi organisaatioon tullut kehityspäällikkö saisi tehdä tehtävänkuvansa mukaista työtä ja häntä myös tuettaisiin oikealla tavalla. Työn alla olevasta standardien käyttöönotosta hän totesi, että venäjänkielisten dokumenttien laatua on vaikea valvoa, kun ei ole venäjän kielen taitoa.

Tehtaanjohtajan kanssa pidettiin palautepalaveri projektin etenemiseen liittyvistä huolista. Keskusteltiin sovitun aikataulun pitämisestä ja vastuiden kirkastamisesta. Tehtaanjohtaja kertoi siirtävänsä resursseja lisää dokumenttien laadintaan laatupäällikön tueksi. Tämä kun ei ole kirjoitustöissä lahjakas vaan haluaa pitää asiat omassa muistissaan. Hän kertoi myös pelkäävänsä lämpömuovaus- ja ruiskupuristusosastoista vastaavan tuotantopäällikön poislähtemistä. Kyseinen henkilö käytti tiedonvaltaa esimieheensä.

Helmikuussa 2015 heti projektiryhmän kokoontumisen jälkeen Sillamäen tehtaanjohtaja pyytää yllättäen tapaamista konsernin toimitusjohtajalta, koska haluaa keskustella laatu- ja hygieniaprojektiin liittyvistä asioista, lähinnä luottamuspulasta ja projektin tärkeydestä ylipäätään. Ennen sovittua tapaamista henkilö, jonka lähtöä yrityksestä tehtaanjohtaja oli pelännyt, irtisanoi itsensä ja tuhosi lähtiessään kaikki tiedostonsa tietokoneelta. Jo valmista, projektin kannalta oleellista materiaalia tuhoutui. Tapaamista ennen tutkija ja liiketoimintajohtaja laativat oman väliraportin projektin etenemisestä, jossa todetaan projektiin liittyvät ongelmat ja selvitetään oma näkemys asioiden tilasta. Käytännössä tämä väliraportti jäi ainoaksi viralliseksi raportiksi, joka konsernin toimitusjohtajalle toimitettiin. Suullista raportointia tehtiin Artekno Oy:n toimitusjohtajan toimesta, mutta sisältö jäi raportoijan ja kohteen väliseksi. Konsernin toimitusjohtaja pitäytyy alkuperäi-

sessä päätöksessään järjestelmien rakentamisesta ja sertifioiduista sekä projektin ohjausryhmän kokoonpanosta.

Tiedottaminen ontuu ja tehtaalla alkaa olla levotonta työntekijöiden joukossa. Kehitysprojektin pelätään johtavan irtisanomisiin, kun tehokkuus lisääntyy. Toinen merkittävä seikka on Venäjän kaupan tyrehtyminen kokonaan Krimin tilanteen ja kauppapakotteiden johdosta, mikä vähentää tuotantoa tehtaalla merkittävästi. Tiedotus on sovittu tehtaanjohtajan vastuulle, mutta tiedotuksen tasoa ja laatua on mahdoton valvoa, kun siitä ei ole laadittu kirjallisia dokumentteja. Jää oikeastaan epäselväksi, onko ylipäätään tiedotettu asiasta. Kun kysytään, miten henkilökuntaa koulutetaan standardien käyttöön-otosta, ei myöskään tule täyttä varmuutta asian hoitamisesta.

Artekno Oy:n toimitusjohtaja esitteli projektiryhmälle uuden strategian, vision ja mission. Strategiaan oli sisällytetty sertifioidut järjestelmät. Tehtaanjohtajan suhtautuminen projektiin ja suomalaisiin on kylmää, ilmassa on luottamuspulaa molempiin suuntiin ja tehtaanjohtajan käytös on selkeästi muuttunut. Tutkijalla ja liiketoimintajohtajalla alkaa olla epäilyksiä koko projektin jatkosta ja myös motivaation puutetta, koska asiat eivät etene sovitusti. Kadoksissa ollut vanha laatukäsikirja löytyy yllättäen arkiston kätköistä.

6.4 Kevät ja kesä 2015

Koska Artekno Eesti OÜ:n laatu- ja hygieniajärjestelmän etenemisessä on ollut merkittävää luottamuspulaa molempiin suuntiin ja sovittu projekti etenee odotettua hitaammin, päättää konsernin johto, että Sillamäellä kokoonnutaan hieman laajemmalla kokoonpanolla. Mukaan tulisi myös Saarioinen Oy:n laatu- ja vastuullisuusjohtaja, jolla on pitkä kokemus laatu- ja hygieniastandardeista. Projektille kaivattiin uutta suuntaa ja toimintamallia. Ja toisaalta Sillamäen johdolle haluttiin viestittää, että asia on tärkeä ja konsernin johto haluaa projektin onnistuvan. Sitouttamismielessä tämä viesti olisi pitänyt saada perille jo ennen projektin aloitusta.

Vierailun tavoitteena on muun muassa kirkastaa ja selvittää nykyinen tilanne, laatia uusi etenemismuoto ja aikataulu sekä selvittää, onko sittenkään mielekästä ottaa samalla kertaa sekä ISO 9001:2008 että SFS-EN 15593 työn alle. Kysymykseen, kuormittaako molempien standardien käyttöönotto liikaa Sillamäen henkilöstöä, halutaan saada vasta-

us. Tämän vierailun aikana ei siis ole tarkoitus käsitellä laatuasioita aikaisempien käyntien tavalla muiden toimihenkilöiden kanssa.

Samassa yhteydessä projektiin otetaan lisäresurssi, kun Saarioisten syksyllä 2014 eläkkeelle jäänyt Viron tehtaan toimitusjohtaja palkataan konsultiksi auttamaan järjestelmien rakentamisessa. Hänellä on mahdollisuus olla Sillamäessä viikoittain ja hän puhuu venäjää ja suomea, mikä helpottaa kommunikointia suomalaisten ja virolaisten välillä.

Huhtikuussa 2015 uusi resurssi on tehtaalla palaverissa. Hän on tutustunut vanhaan laatukäsikirjaan ja toteaa, että sitä voidaan käyttää pohjana uudelle. Päätetään, että pysytään alkuperäisessä aikataulussa ja sovitaan epävirallisesta esiauditoinnista, jonka tekee Lloyd´sin edustaja kesäkuussa. Sovittiin, että konsultti on viikoittain avainhenkilöiden kanssa Sillamäessä ja kuukausittain pidetään projektipalaveri, johon tutkija ja liiketoimintajohtaja osallistuvat. Sovitaan myös runko laatukäsikirjan sisällysluettelolle, jonka Sillamäen paikallinen projektiryhmä muokkaa pian aivan erilaiseksi, koska eivät pysty sitoutumaan jonkun ulkopuolisen laatimaan sisällysluetteloon. Tämä oli melko tavallinen havainto projektin aikana. Sovitut asiat tehtiin paikalliseen tapaan, vaikka yhdessä sovittiin eri lailla.

Konsultti raportoi projektin etenemisestä ja havaitsemistaan ongelmista lähinnä Artekno Oy:n toimitusjohtajalle ja konsernin toimitusjohtajalle, mutta virallisia raportteja ei tehty eikä kaikkea kerrottu tutkijalle. Projektipäällikkö ei siten edelleenkään tiedä, mitä tehtaalla tapahtuu. Konsultin kokemuksen mukaan organisaation luovuus ja into lamautetaan huonolla henkilöstöjohtamisella. Hänen mukaansa tarvitaan henkilövaihdoksia, jos asioiden halutaan muuttuvan. Tehtaanjohtajan käytös alaisiaan kohtaan ei ole aina asiallista eikä hän edelleenkään ole sitoutunut projektiin, organisaatiota muutetaan koko ajan ja vastuut ovat epäselviä. Työ kuitenkin saadaan alkuun ja projekti etenemään.

Toukokuussa tehtaalle palkataan uusi laatupäällikkö vastaamaan projektissa laatuun liittyvistä dokumenteista ja ohjeista. Hänen vastuulleen sertifioidun järjestelmän ylläpito ja kehittäminen aikanaan jää. Uusi laatupäällikkö on nainen. Uuden tehtävän aloittaminen uuden työnantajan palveluksessa on vaikea, koska hänen yläpuolellaan ovat miehet eivät arvosta hänen pätevyyttään. Laatuasioista aikaisemmin vastannut henkilö käyttää valtaansa uuteen alaiseen muun muassa vähättelemällä ja kyseenalaistamalla hänen osaamistaan. Uusi laatupäällikkö saa asioita kuitenkin nopeasti eteenpäin ja on kaivattu

lisäresurssi projektin kannalta. Naisten asema on organisaatiossa valitettavasti edellä kuvatun kaltainen. Naisia ei arvosteta eikä heitä oteta mukaan päätöksen tekoon.

Kesäkuussa 2015 Lloyd´sin esiarvioinnissa asiat ovat liikahtaneet oikeaan suuntaan, mutta tehtaalla on edelleen liikaa tavaraa, vaikka siisteystaso onkin parantunut. Laatu-käsikirja on kirjoitettu, mutta toiminta ei vielä vastaa kuvausta. Tehtaan johtohenkilöt ovat edelleen muutoksia vastustavina voimina. Epävarmuus uuden järjestelmän juurruttamisesta ja yrityskulttuurin muuttumisesta leijuu ilmassa.

6.5 Syksy 2015

Elokuussa 2015 pidetään Sillamäessä Artekno Oy:n laatupäällikön johdolla sisäinen auditointi. Auditoinnin tavoitteena on tarkastella tehtaan tilannetta tulevaan sertifiointiauditointiin valmistautumisena ja toisaalta myös herätellä paikallista organisaatiota korjaamaan havaittavat puutteet ennen virallisia katselmuksia, koska puutteet määrättäisiin korjattaviksi joka tapauksessa. Laatu- ja hygieniastandardien käyttöönotto etenee hitain askelin, mutta henkilöstöasiat eivät ole kehittyneet.

Lokakuussa 2015 Lloyd´sin edustaja tekee virallisen sertifiointiauditoinnin. Huomautuksia tulee muutamasta asiasta, mutta kokonaisuutena tehdas saa hyvät arvosanat. Tehdas saa siten sertifikaatin SFS-EN ISO 9001:2008 standardille ja virallisen lausunnon SFS-EN 15593 –standardin kohtien täyttymisestä. Projekti on virallisesti päättynyt.

6.6 Yhteenveto projektin aikana tehdyistä havainnoista

Kielitaidon puute näkyi monessakin asiassa projektin aikana. Molemminpuolinen väärinymmärrys oli selkeää monessakin kohtaa. Dokumenttien sisältöä tai laatua ei voitu valvoa. Monessa standardin kohdassa tuli väittelyä siitä, mitä oikeasti pitäisi tehdä. Projektipalaverit olivat kaikille hyvin raskaita, koska jokainen kommunikoi vieraalla kielellä eikä yhteistä säveltä tahtonut muutenkaan löytyä.

Sitoutumattomuus oli selkeä ongelma alusta asti. Hierarkian huipulla ollut tehtaanjohtaja ei sitoutunut projektiin, joten kukaan hänen alapuolellaankaan ei voinut ainakaan ko-

vin näkyvästi sitoutua projektiin, ettei joutunut oman organisaationsa syrjimäksi. Projektiin osallistuneilta tuli välillä turhautunutta palautetta, koska asian tärkeys ymmärrettiin, mutta johtajaa ei voitu vastustaa.

Tehtaan johtohenkilöiden muutosvastarinta ja suoranainen jarruttaminen aiheutti alempien organisaatiotasojen ongelmia, koska hierarkia oli niin vahva. Ilman johtajan lupaa ei tehty mitään. Projektipäällikkö ei käytännössä johtanut projektia vaan tehtaanjohtaja.

Etäisyys Sillamäkeen Suomesta oli haaste, koska paikan päälle matkustamiseen ja paluu matkaan kului aina yksi työpäivä suuntaansa. Sähköisten kommunikointijärjestelmien rajoittuminen pelkkään sähköpostiin teki kommunikoinnista hankalaa eikä sähköposti ole johtamisen välineenä hyvä.

Konsernijohdon tahtotila olisi pitänyt saada viestittyä jo projektin alussa tai mieluummin jo ennen sitä, että paikallinen johto olisi sitoutunut projektiin. Tiedon olisi pitänyt kulkea myös konsernin johdolle projektin etenemisestä, jotta ongelmiin olisi voitu puuttua aikaisemmassa vaiheessa.

7 LAATU- JA HYGIENIATOIMINNAN KEHITTÄMINEN ARTEKNO EESTI OÜ:SSÄ

Seuraava kappale käsittelee Artekno Eesti OÜ:n laatu- ja hygieniajärjestelmän rakentamista ISO 9001:2008 ja SFS EN 15593 –standardien vaatimusten mukaisesti ja projektille asetettujen tavoitteiden toteuttamista.

Projektille määritellyt tavoitteet:

- laatu- ja hygieniapolitiikka
- organisaation laatu- ja hygienia-asioiden ymmärtämisen lisääminen
- sertifioitu järjestelmä
- dokumentoitu käsikirja
- liiketoimintastrategian laatiminen
- vaatimustenmukaisuuden täyttäminen
- hygieniariskien kartoittaminen
- sisäisten auditointien suorittaminen
- luodaan mittaristo ja tehdään swot-analyysi liiketoimintanäkökulmasta

7.1 Laatu- ja hygieniapolitiikka

Kohdeyrityksen laatu- ja hygieniapolitiikka soveltuu elintarvikepakkauksen laatu- ja hygieniakriteerien toteuttamiseen. Artekno Eesti OÜ:n laatu- ja hygieniapolitiikan päämääräksi on määritelty tuotteiden turvallisuus, läpinäkyvyys ja luotettavuus, osaava henkilöstö, jatkuva parantaminen, turvalliset raaka-aineet sekä omavalvonta.

7.2 Vaatimustenmukaisuuden täyttäminen

Elintarvikepakkausten valmistusta säätelevät monet lait ja asetukset. Täyttääkseen lainsäädännön vaatimukset on tunnettava kyseiset lait. Ongelmana on, että yrityksestä ei löydy tarvittavaa osaamista. Tutkija on toiminut konsultin roolissa oman työnkuvansa mukaisesti ja kouluttanut yrityksen vastuuhenkilöitä, koska toimii konsernin pakkaus-asiiantuntijana. Vastuu vaatimustenmukaisuuden ja mm. vaatimustenmukaisuusilmoitusten laadinnasta on kohdeyrityksen laatupäälliköllä.

Ongelmaksi muodostuu EU:n lainsäädännön löytyminen vain EU:n virallisilla kielillä, joihin venäjä ei kuulu. Yritys sijaitsee venäjänkielisellä alueella ja viron kielen taitoa on alueella vähän, yrityksen toimihenkilöistä kukaan ei osaa viroa.

7.3 Laatu näkökohdat

Oman toiminnan tarkastelu prosessien kautta auttaa tunnistamaan kriittisimmät seikat. Toiminnan muuttaminen järjestelmälliseksi ei vaadi suuria investointeja, mutta yrityskulttuurin muuttaminen on monesti haastavaa. Tuotannon tehokkuuteen ja laatuun voidaan vaikuttaa suunnittelulla ja työohjeilla. Henkilöstön koulutuksella on suuri rooli uusien työtapojen omaksumisessa.

7.4 Hygienianäkökohdat

Hygieniariskien analyysillä, vaara-analyysillä ja toimintaympäristön katselmoineilla kartoitettiin hygienianäkökohdat. Kaikilla vaara-analyysejä ja riskinarviointia tekeville henkilöillä tulee olla tarvittava koulutus ja kokemus tehtävästä. Vaara-analyysin ja riskinarvioinnin tulee sisältää prosessikaaviot, vaarojen tunnistaminen, arviointi vaaran riskitasosta sekä tarvittavat menettelyt, joilla hallitaan tunnistettuja riskejä.

Hygieniastandardin vaatimukseen kuuluu tuotteiden ja materiaalien jäljitettävyyden hallinta. Jäljitettävyys on haastavaa, koska tuotannossa kierrätetään omaa tuotantohylkyä, jota käytetään uusien tuotteiden valmistamiseen. Tuotantohylky murskataan ja varastoidaan suursäkkeihin myöhempää käyttöä varten. Tuotantohylkyä kuluu kuitenkin vähemmän kuin mitä syntyy ja siksi sitä on kertynyt yrityksen tiloihin ylimäärin. Suursäkkien merkinnöissä on puutteita, mikä aiheuttaa jäljitettävyyden katkeamisen tuotantoprosessissa.

Hygieniastandardi vaatii, että tuotantotilojen valaisimet ovat sirpalesuojattuja. Tässä kohtaa syntyy projektissa ainoa havaittu investointitarve valaisimien vaihtamiseksi.

7.5 Yhteenveto parannuskohteista

Lainsäädäntö:

Vaatimustenmukaisuuden varmistamiseksi ja riittävän osaamisen varmistamiseksi avainhenkilöt tarvitsevat koulutusta. Tutkija suosittaa vähintään laatupäällikön kouluttamista EU:n lainsäädännön vaatimuksista.

Tuotelaatu ja asiakasreklamaatioiden hoitaminen:

Tuotelaadun parantamiseksi otetaan käyttöön tuotekohtaiset laadunvalvontakortit, joissa määritellään kullekin tuotteelle kriittiset, mitattavat laatuparametrit. Laadunvalvonta tehdään dokumentoidusti ja parametrien alittuessa/ylittyessä määritellään tarvittavat korjaavat toimenpiteet, jotka dokumentoidaan.

Asiakasreklamaatioiden hoito ohjeistetaan. Asiakasreklamaation tullessa tehdään tarvittavat selvitykset ja korjaavat toimenpiteet dokumentoiden sekä annetaan selvitys asiakkaalle tehdyistä toimenpiteistä. Henkilökuntaa tiedotetaan asiakasreklamaatioista.

Tilaus-toimitus -prosessi:

Tuotannosuunnittelun parantamiseksi otetaan käyttöön sähköinen järjestelmä. Tämä tarkoittaa uuden toimintatavan kuvaamisen ja käyttäjien kouluttamista.

7.6 Liiketoimintasuunnitelmat

Artekno Eesti OÜ:ssä laaditaan vuosittain liiketoimintasuunnitelma, jossa määritellään tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi suunnitellut toimenpiteet, investoinnit, resurssit, vastuuhenkilöt ja aikataulut. Paikallisjohtaja valmistelee liiketoimintasuunnitelmat ja ne vahvistetaan johdon katselmuksen yhteydessä. Paikallisjohtaja valvoo suunnitelmien toteutumista ja päivittää suunnitelmia katselmusten välillä.

7.7 Laatu- ja hygieniakäsikirja

Laatu- ja hygieniajärjestelmästä laadittiin käsikirja, jossa kuvataan yrityksen menettelyt ja toiminnot. Käsikirjaa ei ole liitetty tämän kehittämistehtävän raportin liitteeksi, koska se on laadittu venäjän kielellä. Käsikirjassa kuvataan organisaatio ja jatkuvan parantamisen periaatteet, joilla parannetaan asiakastytyväisyyttä. Käsikirjassa on kuvattu menettelytavat, joilla organisaation prosessit ja parhaat käytännöt prosessien tehokkaaseen soveltamiseen saadaan hyödynnettyä. Toimintaohjeita ei ole liitetty tähän kehittämistehtävän raportin liitteeksi niiden suuren määrän ja venäjänkielisyyden takia.

Laatu- ja hygieniakäsikirjan ylimpänä osana on yrityksen laatu- ja hygieniapolitiikka, joka näkyy myös yrityksen ulkopuolelle. Muut osat käsikirjasta ovat vain yrityksen sisäisessä käytössä. Kaikki käsikirjan aineisto ei ole liitettynä itse käsikirjaan. Sopimukset ja muut tiedostot löytyvät niitä käsittelevien henkilöiden työpisteistä. Toimintaohjeet löytyvät tuotannosta, jotta niiden löytäminen on helppoa.

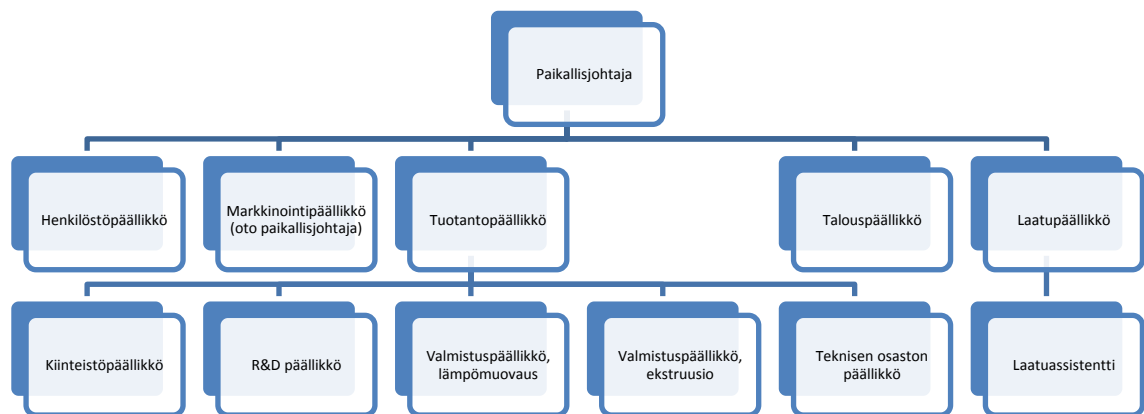
Käsikirja sisältää seuraavia asioita: politiikka, laatutavoitteet, organisaatio, toimintojen kuvaus ja viittaukset muihin käsikirjaan liittyviin dokumentteihin. Menettelyohjeita kannattaa laatia, jos toiminnon kuvaus ei riitä, mutta pienessä yrityksessä kuvaukset voidaan tehdä myös vastaamaan menettelyohjeita. Näin toimintaohjeiden määrä saadaan pysymään kohtuullisena.

Toiminnanohjaus tarkoittaa sitä, että toiminnat, joilla on merkittäviä laatu- tai hygienianäkökohtia, voidaan laatia kirjallinen toimintaohje laadun tai hygienian varmistamiseksi. Toimintaohjeessa opastetaan tietyn konkreettisen työvaiheen suorittaminen, jotta laatu- ja hygieniatavoitteet täyttyvät.

Projektia aloitettaessa toimintaohjeita oli hyvin vähän ja niitä oli sijoitettuna tuotannossa ilmoitustauluilla. Ohjeista puuttui asianmukaiset tunnisteet ja osa niistä oli todella vanhoja. Jatkossa työohjeet kerätään työpisteisiin mappeihin, joissa niiden ylläpito on helpompaa. Laatu-käsikirja tallennetaan yhteiselle serverille, ja sitä ylläpitää laatu-päällikkö.

7.8 Laatu- ja hygienia-asioiden organisointi, koulutus ja viestintä

Laatu- ja hygienia-asioiden päävastuu on tehtaanjohtajalla. Yritykseen on nimetty laatu- ja hygieniaryhmä, johon kuuluu laaturapäällikkö, R&D kehityspäällikkö ja henkilöstöpäällikkö. Laatu- ja hygienia-asioiden operatiivinen vastuu on laaturapäälliköllä ja koulutuksesta vastaa henkilöstöpäällikkö. Laaturapäällikkö vastaa, että laatu- ja hygieniakäsi- kirja vastaa ISO 9001:2008 ja SFS EN 15593 –standardien vaatimuksia. Laatu- ja hygieniaryhmä kehittää järjestelmää. Kuviossa 14 on esitetty kohdeyrityksen organisaatio syksyllä 2015.



KUVIO 14. Artekno Eesti OÜ:n organisaatio. (Artekno Eesti OÜ:n laatu- ja hygienia-käsikirja 2015)

Henkilöstön koulutuksella varmistetaan, että kaikki tietävät omaan työhönsä liittyvät tavoitteet ja osaavat kehittää työtapojaan ja työpisteitään järjestelmää tukevalla tavalla. Vastuuhenkilöiden osaaminen pitää varmistaa siten, että he osaavat reagoida yrityksessä, yrityksen toiminnassa ja tuotteissa tapahtuviin muutoksiin.

Henkilöstöpäällikkö laatii vuosittain koulutussuunnitelman. Koulutussuunnitelmassa huomioidaan lakisääteiset koulutukset, laatu- ja hygieniapolitiikka, muuttuneet toimintatavat ja uudet tuotteet. Koulutussuunnitelman hyväksyy yrityksen johto. Henkilöstöpäällikkö tallentaa kaikkien koulutusten tiedot Artekno Eesti OÜ:n laatu- ja hygieniajärjestelmään.

Artekno Eesti OÜ:ssä sisäisestä tiedotuksesta vastaa tehtaanjohtaja. Sisäisen tiedottamisen tavoitteena on antaa henkilöstölle tietoa yrityksen taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta, yhtiön ja konsernin asioista, laatuasioista ja henkilöstöasioista.

Vakavista poikkeustilanteista, kuten takaisinvento tilanteesta tiedottaa aina tehtaanjohtaja. Yrityksen henkilöstö ei vastaa yritystä koskeviin tiedusteluihin, vaan siirtää kyselyt tehtaanjohtajalle.

7.9 Takaisinvetotilanne ja vastuut

Takaisinvento tilanteessa tehtaanjohtaja tiedottaa asiakkaalle takaisinvetoa koskevista asioista. Tehtaanjohtaja tiedottaa asiasta tuotantopäällikölle, joka vastaa tiedottamisesta henkilöstölle. Vastaavia tilanteita varten harjoitellaan, koska takaisinvento on vakava tilanne, mikä voi olla pahimmillaan ihmisen terveyttä uhkaava virhe tuotteessa.

7.10 Sertifiointi

Lloyd's Register suorittaa alustavan tarkastuksen laatu- ja hygieniajärjestelmän toteutuksesta. Yrityksessä on tehty sisäiset auditoinnit sovitun ohjelman mukaisesti. Tämän lisäksi on tehty sisäinen auditointi, jonka suorittivat Artekno Oy:n laatu- ja hygieniapäälliköt Suomesta ja tutkija yhdessä. Sisäisen tarkastuksen tavoitteena oli arvioida järjestelmän valmiutta esiauditointiin, jonka päivämääräksi on sovittu 15.9.2015. Tarvittavat korjaavat toimenpiteet tehdään ennen esiauditointia, jonka suorittaa Lloyd's Register, kuten lopullisen sertifiointiauditoinnin. Varsinainen sertifiointiauditointi on sovittu tehtäväksi 5.10.2015.

7.11 Mittarit

Projektin edetessä on sovittu seurattavista mittareista. Koska mittaaminen on uusi asia organisaatiossa, mittareiden valinta osoittautui haastavaksi. Standardit kuitenkin vaativat prosessien tehokkuuden mittaamista eikä ilman mittareita ole mahdollista määrittellä jatkuvan parantamisen mukaisia kehityshankkeita.

Järjestelmän kehittymistä seurataan ja tarkkaillaan auditoinneilla, katselmuksilla, tehdaskierroksilla, kyselyillä ja sertifiointilla. Tavoitteiden toteutumista seurataan. Poikkeamien ja puutteiden korjaamista tarkastellaan laatu- ja hygieniaryhmän kokouksissa. Myös asiakasreklamaatioiden kautta tulevia kehitysasioita tarkastellaan laaturyhmän toimesta. Näin ylläpidetään jatkuvan parantamisen periaatetta.

Seurattavat mittarit:

- tuotannon tehokkuus, suunniteltu tuotanto/toteutunut tuotanto, %
- asiakasreklamaatiot, kpl kk/ tuotanto kpl/kk, %
- hyvitykset asiakkaille, %
- sairauspoissaolot, %
- tapaturmat, kpl

7.12 Tarkastukset ja korjaavat toimenpiteet

Laatu- ja hygieniajärjestelmän jatkuvaa parantamista seurataan sisäisten auditointien avulla. Myös asiakkaiden tekemien auditointien havaintojen avulla toimintaa voidaan parantaa ja se on usein avartavaa, koska organisaatiolta saattaa jäädä jotakin huomaamatta. Säännölliset sisäiset auditoinnit varmistavat toiminnan tehokkuuden järjestelmän näkökulmasta. Auditoinnit suoritetaan järjestelmässä asetettujen periaatteiden mukaan. Sisäisten auditointien tekemiseen on koulutettu useita henkilöitä.

7.13 Johdon katselmukset

Artekno Eesti OÜ:ssä johdon katselmukset tehdään vuosittain. Paikallisen johdon lisäksi katselmuksiin osallistuu yhtiön toimitusjohtaja Suomesta. Johdon katselmuksessa katselmoidaan, miten mittarit ovat kehittyneet ja millaisia toimenpiteitä tehtaalla on tehty. Lisäksi sovitaan kehityskohteista ja isoista linjauksista.

8 YHTEENVETO, PÄÄTELMÄT JA TUTKIMUKSEN ONNISTUMISEN ARVIOINTI

Järjestelmän rakentamiseen ovat syynä laadun vaihtelu, ja kovenevassa kilpailutilanteessa kilpailijoilla on sertifioidut laatu- ja hygieniajärjestelmät, joita Sillanmäessä ei ole. Myös nykyisten asiakkaiden pitäminen on vaikeaa, koska kilpailijoilla järjestelmät löytyvät. Uusien asiakkaiden hankinta on lähes mahdotonta ilman asianmukaista järjestelmää.

Kehittämiprojekti aloitettiin lokakuussa vuonna 2014. Ensimmäisessä projektikokouksessa määritettiin henkilöresurssit, vastuut ja projektin aikataulu. Projektin projektiryhmä koostui kohdeyrityksen Viron tehtaan toimihenkilöistä, Suomen johdosta ja projektipäälliköstä, joka on tämän tutkimuksen tekijä. Ohjausryhmään kuului Artekno Oy:n toimitusjohtaja, liiketoimintajohtaja ja projektipäällikkö.

Kehittämistehtävänä tutkimuksessa oli kyse melko tavanomaisesta projektista. Jo ennen projektin aloitusta kokemukset kohdeyrityksen johdosta Virossa olivat hiukan ennakkoluuloiset, koska sitoutumista sovittuihin kehityskohteisiin ei ollut tapahtunut tutkijan tekemien lukuisten auditointien yhteydessä. Toiveita kuitenkin antoi konsernin johdon päätös projektin käynnistämisestä.

8.1 Havainnot muutosprosessista

Strategian vaikutus

Strategia ohjaa muutosta ja siksi yrityksessä pitäisi kartoittaa lähtötilanne ja tahtotila, mihin yrityksen tulisi päästä. Pitäisi määritellä alue, jolla toimitaan ja suhde kilpailijoihin. Yritystoiminta alkaa asiakkaiden tarpeista. Yrityksen strategia on vastaus kysymykseen, miten päästään haluttuun tilanteeseen. Yritysten strategisista muutostarpeista voidaan löytää erilaisia tasoja. Parhaalla tasolla yritys osaa ennakoida muutoksia ja varautua niihin jo ennen kuin niiden vaikutukset näkyvät. Pahimmillaan yrityksessä ei huomata muutosta, joka on jo tapahtunut. Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen ja sen kehittäminen pitäisi sisällyttää strategiaan. Tästä näkökulmasta asioita on tehty väärässä

järjestyksessä, koska ensin on aloitettu muutos ilman strategista päämäärää. Tämä vaikuttaa osaltaan myös henkilöstön sitoutumiseen.

Kulttuurin erityispiirteiden vaikutus

Melko pian kehittämisprojektin alettua huomattiin paikallisen kielitaidon puutteet. Tehtaan toimihenkilöistä vain tehtaanjohtaja ja R&D kehityspäällikkö osasivat englantia. Kehityspäällikön käännökset keskusteluista eivät todennäköisesti olleet kovin oikeanlaisia ja asiat muuttuivat käännettyinä. Asiaan vaikutti myös, että suomalaisilla ryhmän jäsenillä oli omat puutteensa englanninkielentaidossa. Koska standardien kieli on muutenkin haastavaa ymmärtää jopa äidinkielellä, asialle tekee hallaa, jos se vielä tulkitaan väärin. Asiaan toi helpotusta suomen- ja venäjänkielentaitoisen konsultin saaminen projektiin.

Venäläisen kulttuurin erityispiirteisiin kuuluu voimakas hierarkia, mikä näkyi paikallisen organisaation toiminnassa vahvasti. Tehtaanjohtaja käytti valtaa ja valtuutti alaisensa tekemään asioita. Oma-aloitteisuutta ei tällaisessa kulttuurissa tueta, päinvastoin ihmiset alkavat odottaa käskyjä ja määräyksiä ja jos niitä ei tule ei tehdä mitään. Venäläisessä kulttuurissa ei myöskään juuri arvosteta naisia, mikä vaikeutti tutkijan asemaa projektiryhmän vetäjänä. Ensimmäisiä kertoja tehtaalla käydessä hämmensi se, ettei naisia kätellä ollenkaan. Tämäkin on kulttuurin erityispiirre, johon ajan kanssa tottui.

Sitoutuminen

Ihmisillä on loputon määrä perusteluja vastustaa muutosta. Hyviä keinoja muutosvastarinnan murtamiseksi ovat muun muassa varmistaa johdon täysi tuki, painottaa henkilökohtaisia hyötyjä, kouluttaa ja tukea. Organisaatiolla ja ihmisillä saattaa myös olla taustalla muutoshistoria, joka tulisi ottaa huomioon. Muutoksen ajoituksella on myös merkitystä, koska organisaatiolla tai ihmisillä voi olla jokin stressitasoa nostanut asia lähi-menneydessä. Sillamäen tehtaan toimintaa on tarkkailtu suurimman asiakkaan, Saarioisen, taholta jo muutama vuosi. Saarioinen vaatii pakkaustoimittajiltaan näyttöä systemaattisesta laaduntuottokyvystä ja riittävän hygieenisiä tuotantotapoja ja -olosuhteita. Lopullinen päätös laatujärjestelmän välttämättömyydestä tehtiin kuitenkin sen perusteella, että uusia asiakkaita ei enää pystytä hankkimaan, koska sertifioitua laatujärjestelmää ei ollut.

Sillanmäessä projektiryhmään kuuluvat käytännössä kaikki tehtaan toimihenkilöt. Tehtaalla ei ollut tiimityökulttuuria, mikä näkyi vaikeutena tehdä asioita yhdessä. Tähän vaikuttaa myös hierarkkinen johtamiskulttuuri: tehtaanjohtaja on kaiken yläpuolella ja jakaa tehtävät. Yhteisen näkemyksen luominen on ollut vaikeaa, koska tehtaanjohtajan alapuolella olevat päälliköt eivät voineet tehdä itsenäisiä päätöksiä.

Viestinnän tärkeys

Sillanmäessä ei ole täysin sisäistetty, että muutos koskee kaikkia ja tämä näkyy muun muassa siinä, ettei asiaa ehkä viestitty työntekijöille riittävästi. Työpaikkoja ei ollut tarkoitus vähentää, mutta harmillisesti samaan aikaan sattui Venäjän kaupan tyrehtyminen kokonaan, mikä tarkoitti vuorojärjestelyjen muutoksia ja ainakin suunnitelmia muuttaman henkilön irtisanomista. Nämä asiat saattavat ihmisten mielissä liittyä toisiinsa. Tehtaanjohtajan viestintä ja tiedotus laatujärjestelmän tärkeydestä tulisi olla selkeä, koska hän johtaa tehdasta ja on hierarkian huipulla. Kaikkien tulisi ymmärtää, että laatujärjestelmä koskee jokaista tehtaalla toimivaa henkilöä ja kaikkia toimintoja, ei voida rakentaa vain toimihenkilöiden laatujärjestelmää.

Fyysisen etäisyyden vaikutus

Fyysinen etäisyys tutkijan oman työpaikan ja Sillanmäen välillä oli haaste, koska tutkija ei voinut osallistua standardien käyttöönottoon ja antaa tukea päivittäisessä työssä. Projektin etenemistä seurattiin kuukausittaisissa projektipalavereissa, mutta väliajat paikallinen organisaatio oli omillaan. Kynnys soittaa tai laittaa sähköpostia oli liian korkea paikalliselle organisaatiolle, joka halusi tehdä itsenäisiä päätöksiä eivätkä he halunneet ulkopuolista ohjausta. Myös kieliongelmat vaikuttivat yhteyden pitoon. Sama ilmiö on havaittu Sillanmäen organisaation toiminnassa jo aiemmin. Pyydettyjä asioita ei tehdä, koska ollaan eri mieltä asioiden tärkeydestä ja asiaan kuulumisesta. Se, ettei projekti edennyt suunnitelmien mukaan, johtui paljolti siitä, ettei annettujen tehtävien etenemistä pystynyt valvomaan raportoinnin puuttuessa.

Tarvitaan voimakas ohjausryhmä

Muutosta johtavassa ohjausryhmässä tulee olla voimaa viedä muutosta eteenpäin. Projektiryhmässä oli asemallista valtaa, asiantuntijuutta ja viestinviejiä. Raportointi konsernin johdolle olisi pitänyt varmistaa koko projektin ajan, koska sitoutuminen lähtee ylhäältä. Projektin voimakkaampi ohjaaminen konserninjohdolta olisi ollut tarpeen, koska paikallisen johdon sitoutumisessa oli ongelmia. Raportointi ei kuitenkaan tavoittanut konserninjohtoa, mikä vaikutti siihen, että paikallinen johto yritti lopettaa koko projektin täysin turhana. Vakava keskustelu konsernin johdon kanssa vakuutti tehtaanjohdajan projektin tärkeydestä ja että se tavalla tai toisella viedään loppuun. Myös tällä tasolla tarvitaan viestintää. Viestinviejän pitää olla riittävän korkeassa asemassa, jotta viesti otetaan vakavasti. Tässä tapauksessa viesti standardien käyttöönotosta olisi pitänyt tulla voimakkaammin konsernin johdolta.

Yhteenveto päätelmistä

Tutkimuksen toteutus Artekno Eesti OÜ:n Sillamäen tehtaalla kesti noin vuoden. Tutkimuksen aikana tehtaalla toteutettiin paljon muutoksia, jotka olivat laajuudeltaan erisuuruisia. Suurin muutos oli työohjeiden laatiminen ja ylipäätään dokumentointi, jota ei ennen juurikaan ollut tehty. Asiat olivat vain ihmisten muistissa, mistä niitä ei voitu yhteisesti hyödyntää. Muutosprojektin päämäärä oli kuitenkin selvä: laatu- ja hygieniajärjestelmän rakentaminen ja sertifiointi.

Muutoksen toteutus on aina tapauskohtaista, koska lähtötilanteet ja laajuudet vaihtelevat. Muutosprosessi tulee suunnitella muutoskohteen tarpeisiin sopivaksi. Tästä johtuen tässä tutkimuksessa ei esitetä yleispätevää mallia muutoksen toteuttamiselle. Tärkeämpää on huomioida muutoksen vaiheet ja niihin liittyvät erityisesti huomioitavat asiat. Muutos alkaa aina nykytilanteen kartoittamisesta ja päättyy muutoksen juurruttamiseen.

Vieraassa kulttuurissa asiat eivät tapahdu samalla tavalla kuin Suomessa. Kulttuurin erityispiirteet on hyvä selvittää jo etukäteen, niin välttyy suurilta yllätyksiltä.

8.2 Tutkimustulosten luotettavuus ja yleistettävyys

Aina toimintatutkimusta tehtäessä tutkimuksen tulosten luotettavuuteen liittyy riskejä. Tämäkin tutkimus pohjautui pääosiltaan osallistuvaan havainnointiin ja tutkimuksen tekijä osallistui projektiin ja toimi itse suuressa roolissa standardien käyttöönotossa. Tutkijan omat mielipiteet, kokemukset ja näkemykset tapahtumien kulusta ovat varmasti vaikuttaneet lopputulokseen ja tehtyihin havaintoihin sekä niiden tulkintoihin. Osallistuvassa havainnoinnissa havaintojen objektiivisuus voidaan aina kyseenalaistaa. Tutkijan omat taustat vaikuttavat havaintoihin aina jollakin tavalla.

Toimintatutkimus tai tapaustutkimus on aina yksittäinen tutkimus yhdestä kohteesta. Siksi siihen liittyy aina yleistettävyyden ongelma eikä tämäkään tutkimus tee poikkeusta siinä suhteessa. Tutkimus käsittelee yksittäistä kehitysprojektia ja vielä vieraassa kulttuurissa. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää ainoastaan kyseisen yrityksen Viron yksikössä.

8.3 Tutkimuksen onnistuminen ja jatkokehitysajatukset

Tutkimusprojektissa kohdattiin muutosvastarintaa suuressa mittakaavassa eikä kohdeyrityksen henkilöiden todellista käsiteltyjen asioiden omaksumista voitu todeta. Lopputulos oli toivotunlainen, mutta matka oli monimutkainen ja raskas. Standardien käyttöönotto ja sertifiointi saatiin tavoiteaikataulun puitteissa tehtyä, mutta todellinen oppimisprosessi jäänee tämän vaiheen jälkeiseen aikaan. Tutkimusprosessi oli tutkijalle opettavainen kokemus eikä pelkästään vieraan kulttuurin tutkimusmatkana vaan todella vaatimaan kehitysprojektiin osallistumisena. Kehitysprojektina tutkimus oli opettavainen kokemus myös paikalliselle organisaatiolle ja toivottavasti myös yrityksen johdolle Suomessa. Tämän oppimisen jälkeen tutkija tekisi todennäköisesti toisenlaisia ratkaisuja, mutta omien virheiden tunnistaminen on oman oppimisprosessin kannalta tärkeää.

Kaikkiin asioihin ei tutkijana voinut vaikuttaa. Tehtaanjohdon muutosvastarinta ja sitoutumisen puute vaikeutti asioita koko tutkimuksen ajan. Kyseessä oli ehkä enemmänkin henkilökohtaiset syyt ja jopa vuosien aikana kytämään jääneet negatiiviset asiat henkilösuhteissa. Näitäkin asioita saatiin avattua keskustelulla, mutta jäljelle jää silti epäily siitä, onko organisaatiolla mahdollisuus nykyisessä muodossaan kehittyä menes-

tyksekkäämmäksi ja saada liiketoimintaa kehittymään kilpailukykyisemmäksi konsernin johdon tavoitteiden mukaisesti.

Kehittämiprojektin tuloksena syntynyt laatu- ja hygieniajärjestelmä oli suuri askel kohdeyrityksessä, jossa ei käytännössä ollut mitään käytössä olevaa järjestelmää ohjaamassa organisaation toimintaa. Henkilöstö ei sopeudu uuteen toimintamalliin nopeasti vaan vaatii todennäköisesti vuosien työn ja henkilövaihdoksia, että yrityskulttuuri muuttuu. Usko kohdeyrityksen kehittämispotentiaaliin ei ole kokonaan mennyt, mutta muutoksia tarvitaan, jotta organisaatio saadaan toimimaan toivotulla tavalla ja kehittämään tuoretta laatu- ja hygieniajärjestelmää.

LÄHTEET

Avotie K. ja Avotie L. 2011. Saarioinen Kartanosta elintarvikekonserniksi. WSOY 2011.

EuPC. European Plastics Converters. Plastics packaging markets in Europe. Luettu 2.9.2015. <http://www.plasticsconverters.eu/markets/packaging>

European Commission. Statistics on the production of manufactured goods value ANNUAL 2014. Luettu 5.9.2015. EXCEL FILES (NACE Rev.2).
<http://ec.europa.eu/eurostat/web/prodcom/overview>

Harisalo, R. 2010. Organisaatioteoriat. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Hofstede, G. 2015. Cultural dimensions. Luettu 30.10.2015. <http://geert-hofstede.com>

Humphreys, P. 2008. Finland in a small book. Yrityskirjat Oy. Helsinki.

ISO. International Organisation for Standardisation. 2015. Luettu 5.9.2015.
ISO Survey 2013. iso_9001_iso_survey

ISO. International Organisation for Standardisation. 2015. Luettu 5.9.2015.
ISO Survey 2013. iso_22000_iso_survey

Jäntti, E. 2011. Dokumenttiprojekti: Perintö, Allfilm OÜ, näytetty YLE TV 1 27.6.2015

Järvinen, P., Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Opinpajan kirja.

Kotter, John, P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Data Com Finland Oy.

Kotter, John, P. 2007. Leading Change Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review.

Kettunen, J., Meristo, T. 2007. Pakkausskenaariot. Haasteita ja mahdollisuuksia pakkausliiketoiminnan pitkän aikavälin menestyksellisen kehittämisen turvaamiseksi. Tekes. Teknologiakatsaus 215/2007. Helsinki.

Kukkonen, J. 6.3.2014. Tootmiskorralduse diagnostika raport. EAS Enterprise Estonia.

Laiho, R. 2012. Suomen pakkausala tilastojen valossa. Kehittyvä elintarvike –lehti. Nro 3 / 2012.

Lumme, P. & Salimäki, M. 2010. Venäläiset suomalaisten silmin. Books on Demand GmbH. Norderstedt. Saksa.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Packaging Digest. A closer look at the global food container market. Luettu 2.9.2015.
<http://www.packagingdigest.com/food-packaging/closer-look-global-food-container-market>

Packer, J. 1998. Live&Work in Russia and Eastern Europe. Unwin Bros Ltd. England

Parikka, O. 2009. Äiti-Venäjän aapinen. 5. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Saarioinen Oy. 2011. Yritys ja avainluvut 2011.
www.saarioinen.fi

SFS ry. 2015. ISO 9000 -sarjan standardit. Valinta ja käyttö. Esite.
<http://www.sfs.fi/files/62/ISO9000esite09092013.pdf>
Luettu 23.8.2015.

Smithers Pira. 2015. Packaged food and drink consumption in Europe is projected to grow by 3% per annum to 953 billion packages by 2020. Luettu 5.9.2015.
<http://www.smitherspira.com/news/2015/july/european-food-and-drink-packaging-market-to-rise>

Suomen Asiakastieto Oy. 2015. Raportti 09.09.2015.

Suomen Standardisoimisliitto SFS 2008. SFS-EN ISO 9001. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. 4. painos. SFS. Helsinki.

Suomen Standardisoimisliitto SFS 2008. SFS-EN 15593 standardi. Pakkaukset. Hygienian hallinta elintarvikepakkausten tuotannossa. SFS. Helsinki.

Viitala K., Matilainen A. Auditointiraportit 2012-2014, Saarioinen Oy:n sisäisiä dokumentteja.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista!, Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Riitta Viitala ja Inforviestintä Oy, ISBN 952-5123-62-6

Quality Knowhow Karjalainen Oy. 2016. Muutosprosessi – stabiilista tilasta vihan kautta hyväksyntään. <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/muutosprosessi>

