



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
TEKNIIKAN JA LIIKENTEEN ALA

TOIMINTAKULTTUURIN UUDISTA- MINEN PALVELULIIKETOIMINNAN KEHITYKSEN OSANA

Case study: Junttan OY

TEKIJÄ: Ilya Chiksoev

Koulutusala Tekniikan ja liikenteen ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen tutkinto-ohjelma, Ylempi-AMK	
Työn tekijä Ilya Chiksoev	
Työn nimi Toimintakulttuurin uudistaminen palveluliiketoiminnan kehityksen osana Case study: Junttan Oy	
Päiväys	10.5.2015
Sivumäärä/Liitteet	79/1
Ohjaajat Yliopettaja Veli-Matti Tolppi ja Satu Marjo, VP Operaatiot	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Junttan Oy	
<p>Tiivistelmä Tänä päivänä monissa teknologiateollisuusyrityksissä palveluliiketoiminta on strateginen painopiste ja asiakaskeisyys on usein yrityksen toiminnan fokus. Suomalaiset palveluliiketoiminnan edelläkävijäyritykset ovat osoittaneet, että kehittämällä omaa toimintaa asiakasrajapinnassa voidaan vahvistaa kilpailukykyä ja erottuvuutta kilpailijoiden joukosta. Uuden palvelulähtöisen lähestymistavan omaksuminen edellyttää organisaatio- ja toimintakulttuurin muuttamista. Tämä strateginen muutos on haastava ja koskee kaikkia sekä näkyviä että näkymättömiä osa-alueita yrityksen toiminnassa.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tutustua Junttan Oy:n työympäristöön ja löytää toimivia menetelmiä toimintakulttuurin uudistamiseen. Työn yhtenä keskeisenä tavoitteena oli ymmärtää Service-osaston toimintakulttuurin nykytilannetta. Visiotilan kuvaus antaa näkemyksen muutoksen tarpeellisuudesta ja järkevyydestä. Muutoksen analysointi tehdään monesta näkökulmasta ja muutosprosessia suunnitellaan tarkasti ennen toimenpiteisiin ryhtymistä.</p> <p>Tässä työssä haettiin teoreettista pohjaa, joka rakentui organisaatioteorian ja toimintakulttuurin muutoksen ympärille. Samalla käsiteltiin mitkä ovat yritysjohdon, esimiehen ja työntekijän roolit muutoksessa. Viestinnän merkitys ja tärkeys huomioitiin teoria-osuudessa myös. Kaikki muutokset herättävät tunteita ja aiheuttavat vastarintaa, sen takia nämä asiat otettiin huomioon teoriaa tarkasteltaessa.</p> <p>Empiirinen osuus keskittyi kohdeorganisaationa olevan Service-osaston nykytilan analyysiin ja visiotilan kuvaukseen, jossa asiakkaiden näkökulmat otettiin mukaan. Työssä määriteltiin huolto-yksikön nykyrakenne ja kuvattiin ydinprosessit. Tutkimuksen tuloksena syntyi Service-osaston rakenteellinen kehitysehdotus, jossa esiteltiin Junttan Oy:n huoltotoimintaa matriisiorganisaation toimintamallin mukaan. Toisena ehdotuksena oli huoltotoiminnan hajauttaminen markkinakohtaisiin tiimeihin. Kehitysehdotukset perustuvat tutkimustuloksiin ja ne on tarkoitettu kohdeyrityksen johtoryhmälle.</p>	
Avainsanat Toimintakulttuuri, organisaatiokulttuuri, palveluliiketoiminta, muutosprosessi, menestyvä organisaatio, organisaatioteoriat	
Julkinen	

Field of Study Technology, Communication and Transport			
Degree Programme Master's Degree Programme in Engineering Knowledge Management			
Author Ilya Chiksoev			
Title of Thesis The reformation of operational culture as a part of service business development Case study: Junttan Ltd			
Date	May, 5 2017	Pages/Appendices	79/1
Supervisor(s) Mr. Veli-Matti Tolppi, Principal Lecturer and Satu Marjo, VP Operations			
Client Organisation /Partner Junttan Ltd			
<p>Abstract</p> <p>The strategic focus of many companies of technological industry today is on service business with customers commonly at the center of the operations.</p> <p>The Finnish forerunners of service business have demonstrated that developing operations at the customer interface strengthens competitiveness and differentiation from the competitors. The adaptation of the new service centered approach requires changes in the organizational and operational culture. This strategic change is challenging and concerns both visible and invisible areas of company operations.</p> <p>The purpose of this paper was study Junttan Oy working environment and to find applicable methods to renew the operational environment. One of the most important goals was to understand the current operational culture of the Service department. The description of the vision stage offers insight to the need and reasons for the change. Change analysis is conducted from many points of view and the change process is carefully planned before implementation.</p> <p>This work was based on a theoretical framework of organizational theory and studies of change in the operational culture. The roles of company management, supervisors and employees in the midst of organizational change were covered. The role and importance of communication were also covered in the theory part of this study. The study acknowledges that change creates feelings and resistance, which is considered in the choice of source literature.</p> <p>The empirical part focuses on describing the current state and vision stage of the Service department in the case organization by incorporating the customer perspective. The study consists of an analysis of the current structure of the maintenance department and a description of the core processes. The result of this study is a development proposal for the structure for the Service department. This proposal presents the service operations of Junttan Oy according to an operating model of a matrix organization. An alternative proposal suggests that the maintenance operations are to be decentralized in market specific teams. These development proposals are based on the study findings and are intended for the use of the management team of the case company.</p>			
Keywords Operational culture, organizational culture, service business, change process, successful organization, organisation theory			
Public			

ALKUSANAT

Tämä opinnäytetyö tehtiin Junttan Oy:n toimeksiannosta Kuopiossa vuosina 2016–2017. Aluksi haluan kiittää opinnäytetyöni Savonian AMK:n yliopettaja Veli-Matti Tolppia käytännön ja kirjallisen työn ohjauksesta.

Haluan osoittaa kiitokseni myös Junttan Oy:n ohjaajalle Satu Marjolle tuesta ja tutkimuksen eteenpäin viemisestä. Tutkimuskohteen henkilökunta ansaitsee omat kiitoksensa tutkimuksen luottamuksesta, rakentavasta keskustelusta ja mielenkiintoisesta aiheesta sekä saadusta kokemuksesta.

Kiitokset kuuluvat myös Ilkka Kukkoselle raportin kielen tarkistuksesta. Tämä työ on varmasti vienyt monta tuntia.

Erityisesti kiitän vaimoani ja kaikkia läheisiäni kannustuksesta ja tuesta opintojeni aikana.

Kuopiossa 10.5.2017

Ilya Chiksoev

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	9
1.1	Tutkimuskohde	9
1.1.1	Yrityksen historia ja merkkivuodet	9
1.1.2	Strategia palveluliiketoiminnan kehittämiseksi	10
1.2	Tutkimuksellinen lähestymistapa ja tutkimuskysymykset	11
1.3	Tutkimusmenetelmä ja teoreettinen viitekehys	12
1.4	Työn tavoite ja tarkoitus	13
1.5	Raportin rakenne ja työn rajaus	13
2	PALVELULIIKETOIMINTA: KASVUPOTENTIAALI JA HASTEET	16
2.1	Kolmannen osapuolen uhka ja palveluyrityksen liiketoimintamallin hyödyt	17
2.2	Yhteenveto palveluliiketoiminnasta	18
3	ORGANISAATIOTEORIAT JA MENESTYVÄN ORGANISAATION TUNNUSMERKIT	19
3.1	Organisaatioteoriat	19
3.1.1	Moderni näkökulma	20
3.1.2	Postmoderni näkökulma	21
3.2	Organisaatiokäyttäytyminen ja organisaatorakenteet	23
3.2.1	Organisaatiokäyttäytymisen tavoitteet	23
3.2.2	Organisaatorakenteen muotoja	26
3.3	Menestyvä organisaatio	27
3.3.1	Markkinoiden imu ja teknologian työntö	28
3.3.2	Älykkään organisaation tunnusmerkit	29
3.4	Yhteenveto organisaatioteorioista ja menestyvästä organisaatiosta	30
4	TOIMINTAKULTTUURI ORGANISAATIOKULTTUURIN OSANA	32
4.1	Organisaatio- ja toimintakulttuuri: teoreettinen viitekehys	32
4.1.1	Organisaatiokulttuurin osa-alueet	32
4.1.2	Konkreettiset tulokset	33
4.1.3	Arvot	34
4.1.4	Perusolettamukset	34
4.1.5	Normit ja toimintakulttuuri	34
4.2	Tyypilliset organisaatiokulttuurin vastavoimat	35
4.3	Organisaatiokulttuurin analysointi	35

4.4	Organisaatiokulttuuri suomalaisessa teknologiateollisuus Pk-yrityksessä	36
4.5	Yhteenveto organisaatio- ja toimintakulttuurista	37
5	KULTTUURIN STRATEGINEN KEHITYS	38
5.1	Muutosten hallinta	38
5.1.1	Strateginen muutos.....	38
5.1.2	Organisaation kehittäminen	38
5.2	Organisaatiokulttuurin kehittäminen ja alakulttuurien hyödyntäminen	40
5.3	Johtajan ja esimiehen roolit organisaatiokulttuurin muutoksessa	41
5.3.1	Tavoitteiden johtaminen ja vuorovaikutus.....	42
5.3.2	Suorituksen johtaminen ja arviointi	42
5.3.3	Rekryointipäätösten teko	43
5.3.4	Ristiriitojen ratkaisu.....	43
5.3.5	Inhimillisyyden merkitys	43
5.3.6	Esimiehen ratkaiseva rooli muutoksessa	43
5.4	Yksilö muutoksessa	44
5.4.1	Muutoksen vaikutus yksilön terveyteen ja hyvinvointiin.....	45
5.4.2	Työntekijän rooli muutoksessa	45
5.4.3	Yksilön muutokseen liittyvät kysymykset ja tunteet	45
5.5	Yhteenveto kulttuurin kehityksestä.....	47
6	LAADULLISEN TUTKIMUKSEN RAKENNE.....	48
6.1	Aiheen valinta ja rajaaminen.....	48
6.2	Tutkimustehtävän asettaminen ja tutkimuskysymyksiä	49
6.3	Laadullinen tutkimus	50
6.4	Aineistonkeruumenetelmät	51
6.4.1	Kysely	52
6.4.2	Ryhmähaastattelu	53
6.4.3	Valmiit aineistot ja dokumentit.....	54
6.5	Tutkimusaineiston analyysi, tulkinta ja tutkimuksen johtopäätökset.....	54
7	TAPAUSTUTKIMUS: JUNTAN OY	57
7.1	Huoltotoiminnan nykytilan kuvaus.....	57
7.1.1	Miten huoltotoiminta ymmärretään ja koetaan organisaatiossa.....	59
7.1.2	Asiakkaan näkemys tämän hetkisestä huoltotominnasta	61

7.2	Huoltotoiminnan visiotila	62
7.3	Yhteenveto nyky- ja visiotilasta	63
8	TOIMINTAKULTTUURIN MUUTOSPROSESSI KOHDEYRITYKSESSÄ.....	65
8.1	Visiotilasta toimintakulttuurin muutokseen	65
8.2	Muutossuunnitelma	66
8.3	Muutosviestintä	67
8.4	Muutoksen seuranta ja arviointi	68
8.5	Yhteenveto toimintakulttuurin muutoksesta	69
9	KEHITYSEHDOTUKSET	70
9.1	Kohdeyksikön rakenteellinen muutos	70
9.2	Matriisiorganisaation ominaisuuksien hyödyntäminen huoltotoiminnoissa.....	71
9.3	Markkinakohtainen toimintatapa ja hajautettu tiimi	73
9.4	Yhteenveto kehitysehdotuksista ja vastaukset tutkimuskysymyksiin	74
10	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	76
	LÄHTEET	77
	LIITE 1. VERKKOKYSELYLOMAKE	80

KUVAT, KUVIOT JA TAULUKOT

KUVA 1. Junttan Oy:n Kylmämäen tehdas	10
KUVA 2. MPx90 monitoimikoneen työnäytös	10
KUVIO 1. Tutkimuksen eteneminen	12
KUVIO 2. Opinnäytetyön raportin rakenne	14
KUVIO 3. Kolmannen osapuolen uhka	18
KUVIO 4. Moderni ja postmoderni näkökulma organisaatiokäyttäytymisessä	22
KUVIO 5. Balanced scorecard – tasapainotettu mittaristo.....	25
KUVIO 6. Funktionaalinen organisaatio	26
KUVIO 7. Teknologisen työn ja markkinoiden imun yhdistäminen yrityksen kehitystoiminnassa	29
KUVIO 8. Organisaatiokulttuurin käsitteet	33
KUVIO 9. Organisaatiokulttuurin matriisianalyysi	36
KUVIO 10. Näkyvä ja piilevä taso organisaation käyttäytymisessä	39
KUVIO 11. Strategisen muutoksen päävaiheet	40
KUVIO 12. Tunnekkäyrä muutostilanteessa	46
KUVIO 13. Tutkimusaiheen jalostusprosessi	48
KUVIO 14. Tutkimuksen päätehtävät ja tutkimuskysymykset.....	50
KUVIO 15. Laadullisen aineiston analyysi	55
KUVIO 16. Service-osaston rakenne	57
KUVIO 17. Service-toiminnan SWOT-analyysi.....	60
KUVIO 18. Service ydinprosessit matriisiorganisaation toimintamallin mukaan	71
KUVIO 19. Junttan Oy:n hajautetut tiimit eri markkina-alueilla	74

1 JOHDANTO

Kun ihminen aloittaa työt uudella työpaikalla, hän törmää tuntemattomaan organisaatiokulttuuriin, joka ohjaa päivittäistä toimintaa ja päätöksentekoa kyseisessä työympäristössä. Organisaatiokulttuuri on vakintunut vuosien varrella ja sitä ei välttämättä enää muu henkilöstö huomaa. Kaikki ovat tottuneet toimimaan tietyllä tavalla vanhojen tapojen mukaan.

Jokaisella yrityksellä on oma historia ja monet sisäiset sekä ulkoiset tekijät ovat vaikuttaneet siihen, miten organisaatio on reagoinut erilaisiin muutoksiin. Tällaisia muutoksia ovat esimerkiksi liiketoiminnan nopea kasvu, taloudelliset vaikeudet ja tarvittavat säästökeinot, verkostoituminen tai toimintojen ulkoistaminen ja monet muut. Tuosta kaikesta on syntynyt vahvoja ajatus- ja toimintamalleja, jotka suoraan vaikuttavat ihmisten viihtyvyyteen ja sen kautta työtehokkuuteen. Organisaatiokulttuuri on käsitteenä monimutkainen ja moniulotteinen asia. Tässä työssä otetaan selvää mikä kaikki vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja mistä se muodostuu.

Sen lisäksi opinnäytetyössä pohditaan mikä on toimintakulttuuri, koska nimenomaan asiakkaat ja muut sidosryhmät, joiden kanssa organisaatio on tekemisissä, näkevät toimintakulttuurin. Organisaation sisäiset tapahtumat ovat näkymättömiä. Miten organisaatio- ja toimintakulttuuria kehitetään, että asiakkaat kokevat enemmän arvoa käyttämällä tarjottuja palveluja ja ratkaisuja? Se on avainkysymys, jos organisaatio hakee uudistusta ja kehitystä asiakasrajapinnalla.

1.1 Tutkimuskohde

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kotimaiselle teknologiateollisuus yritykselle – Junttan Oy:lle. Yritys suunnittelee, valmistaa ja markkinoi hydraulisia paalutuskoneita. Nykyinen lyöntipaalutuslaitteiden viennin osuus on yli 95 %. Myös kallioporaamisen tarkoitetut ExcaDrill laitteet kuuluvat Junttan Oy:n tarjontaan. Koneiden toimitukset tehdään maailmanlaajuisesti. Tärkeät markkina-alueet ovat Pohjois-Amerikka, Etelä-Amerikka, Venäjä ja Skandinaavia. Jakelukanavaverkosto on 20 maassa ja koneita on käytössä yli 40 maassa tällä hetkellä. Hallinto ja tuotanto sijaitsevat Kuopiossa.

Yrityksen liiketoiminta muodostuu uusien koneiden myynnistä, käytettyjen koneiden välityksestä, huoltotoiminnasta sekä varaosien myynnistä. Junttan Oy:n liikevaihto vuonna 2015 oli 45,6 miljoona euroa ja tilikauden tulos vastaavasti oli 2,7 miljoona euroa. Tällä hetkellä yritys työllistää noin 150 henkilöä. Huoltotoiminnan ja varaosamyynnin osuus on noin 10 % vuoden liikevaihdosta. (Junttan Oy:n sisäinen materiaali, 2016.)

1.1.1 Yrityksen historia ja merkivuodet

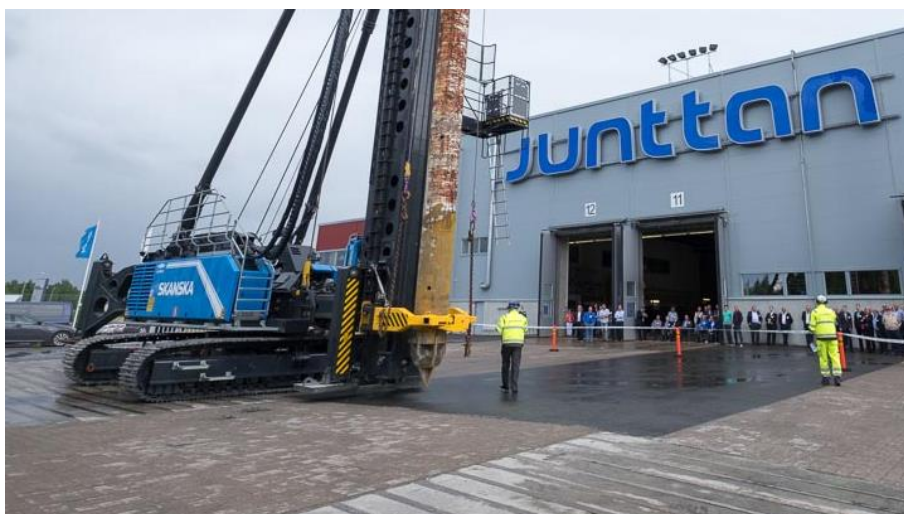
Savon Varvi niminen perustusalalan yritys aloitti toimintansa jo 1960-luvulla. Silloin Pentti Heinonen aloitti paalutustyöt Pohjois-Savossa ja huomasi, että ei ole olemassa sellaista hydraulista paalutuskonetta, joka suorittaa myös paalun pystytysnostoa. Tuosta syntyi ajatus koneen kehityksestä, valmistuksesta ja testauksesta. Näin konepajayhtiö Junttan Oy perustettiin vuonna 1976 ja ensimmäinen

hydraulinen paalutuslaitteisto valmistettiin vuonna 1979. Laitteisto oli tarkoitettu asennettavaksi kai-vinkoneille. Vientitoiminta Ruotsiin ja Tanskaan alkoi 1984, kun paalutuslaitteisto asennettiin itse-suunniteltuun tela-alustaan. PM20 konemalliston tuotanto käynnistettiin ja vientitoiminta laajennettiin myös Eurooppaan. Myös Venäjä on tullut yhdeksi tärkeimmäksi vientimaaksi. Junttan Oy palkittiin Suomen vientipalkinnolla 2002. Merkittäviä vuosia ovat olleet 2007, jolloin valmistui tuhannes hydraulinen lyöntijärkäle, ja 2008, jolloin yritys rakennutti uuden tehtaan Kuopion Kylmämäen teollisuusalueelle (kuva 1). Samalla valmistui viidessadas paalutuskone omalla tela-alustalla. (Junttan Oy:n sisäinen materiaali, 2016.)



KUVA 1. Junttan Oy:n Kylmämäen tehdas (Junttan Oy:n kuva-arkisto, 2016)

Vuonna 2011 lanseerattiin uusi paalutuskoneiden sukupolvi X-series. Kuvassa 2 on esitetty MPx90-mallisarjan monitoimikone (poraus- ja paalulyönti menetelmät) työnäytöksessä 40-vuotisjuhlan aikana.



KUVA 2. MPx90 monitoimikoneen työnäytös (Junttan Oy:n kuva-arkisto, 2016)

1.1.2 Strategia palveluliiketoiminnan kehittämiseksi

Junttan Oy:n missio on kehittää ja tuottaa koneita ja palveluita, joiden avulla asiakkaat voivat tehdä paalutustyönsä paremmin (Junttan Oy:n sisäinen materiaali, 2016).

Junttan Oy on laatinut liiketoimintastrategian kolmelle vuodelle eli 2015–2018. Strategiakauden tavoitteeksi on laitettu muun muassa nämä asiat:

- toimintakulttuurin päivittäminen: asiakas- ja palvelusuuntautuminen
- arvolupauksen toteutus ja toimituskyvyn nostaminen: sisäiset prosessit kuntoon ensiin
- avainprosessien kiihdytys: reaktiivisesta toiminnasta proaktiiviseen

Yritys haluaa kehittää omaa toimintaa ja kulttuuria niin, että asiakkaat kokevat saavansa laadukasta palvelua, joka täsmälleen vastaa heidän tarpeisiinsa. Tämän ajatuksen tukena vuosina 2011 – 2012 on tehty tutkimus, jossa käsiteltiin Junttan Oy:n valmiuksia palveluliiketoimintaan siirtymiseksi. Tutkimuksessa on todettu, että käytännön tasolla tuote ja markkinat määrittävät kysynnän palveluliiketoiminnalle ja sen edellytykselle. Tämä taso, johon yritys haluaa sitoutua, määrittyy sen kyvykkyyksien ja lähtökohtien mukaan. Samalla, tutkimuksen mukaan, vaikein asia palveluliiketoimintaan siirtymisessä ovat muutokset organisaatiossa – maalit, insenttiivit, muutosjohtaminen. Käytetyn materiaalin perusteella on tehty oletus, että yritysten tulisi eriyttää palveluliiketoiminta omaksi yksikökseen erilleen tuotannosta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että huoltopalvelua ja varaosien toimituksia ei tehdä vain laitemyynnin tukena, vain rakennetaan lisäarvoa tuottava konsepti, joka palvelee asiakasta kokonaisvaltaisemmin. (Hakamo, 2012.)

Kuten Aki Sand toteaa: ”Palvelut on hyvin kannattava liiketoiminta Junttanille ja sitä pitää kehittää omien kilpailutekijöiden mukaan.” Tämä kuvaa mitä ja miksi yritys tulee kehittämään tulevaisuudessa (Sand, 2015).

1.2 Tutkimuksellinen lähestymistapa ja tutkimuskysymykset

Edellisessä luvussa otettiin esille organisaation meneillään olevan strategiakauden painopisteet. Tästä nähdään, että asiakas- ja palvelusuuntautuminen ovat tärkeitä prioriteetteja yrityksen liiketoiminnassa ja sen seurauksena toimintakulttuurin päivitys on ajankohtainen asia. Arvolupauksen toteutus, toimituskyvyn nostaminen sekä avainprosessien kiihdytys liittyvät myös paljon toimintakulttuurin päivitykseen eikä niitä pysty erottamaan omiin kehitysprojekteihin.

Tutkimuksen lähtökohtana on olemassa oleva ongelma: toimintakulttuurin uudistaminen perinteisessä teknologiateollisuusyrityksessä vahvistamaan omaa kilpailukykyä ja erottuvuutta kilpailijoiden joukkueesta.

Seuraavilla tutkimuskysymyksillä pyritään etsimään ratkaisua yllämainittuun ongelmaan:

- *Miten teollisuusyrityksen toimintakulttuuria halutaan muuttaa, että lisätään asiakkaan kokemaa arvoa?*
- *Minkälaisilla toiminnoilla saadaan organisaatio- ja toimintakulttuurin muutos toteutettua?*
- *Miten toimintakulttuurin muutos johdetaan ja miten muutostulokset mitataan?*

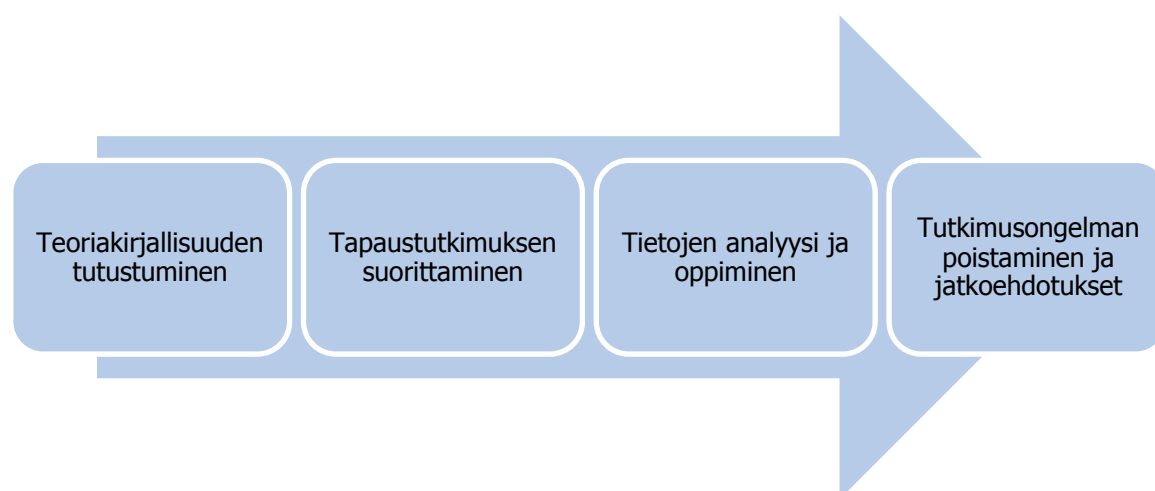
Tutkija toimii kohdeyrityksessä huoltoyksikössä (Service) varaosamyyjänä. Työtehtäviin kuuluu toimia asiakasrajapinnalla ja kohdeorganisaation muiden yksikköjen kanssa (tuotanto-, suunnittelu- ja talousosasto) päivittäin. Tutkimusaihe on hyvin mielenkiintoinen, hyödyllinen ja, mikä tärkeintä, ajankohtainen kohdeorganisaatiolle. Samalla tutkijan oman kehittymisen ja työuran kannalta opinäytetyö merkitsee aika paljon. Tutkinnon suorittaminen auttaa ottamaan seuraavia askeleita ja pitää mielen virkeänä. Tästä kaikesta syntyy innostus ja motivaatio tutkimuksen tekemiseen ja loppuraportin kirjoittamiseen.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja teoreettinen viitekehys

Työn peruslähestymistapa on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja analyysi toisiaan täydentäen. Molemmat tavat sopivat työhön, koska niiden ote ensisijaisesti vastaa kysymyksiin: *miksi, millainen* ja *miten*. Se auttaa ymmärtämään kohdeorganisaatiota ja sen kulttuuria paremmin.

Laadullinen tutkimus ja analyysi eivät voi olla teorialatonta, sen takia työn teoreettisessa osiossa käytetään palveluliiketoiminnan ja toimintakulttuurin liittyvää teoreettista materiaalia. Tutkimusosuus koostuu osallistuvasta havainnoinnista ja haastatteluista eli käytetään ihmisten kirjallisesti tai suullisesti tuottamaa aineistoa. Havaintojen teoriapitoisuus on yksi peruskulmakivistä laadullisessa tutkimuksessa. Havaintojen teoriapitoisuudella Tuomi ja Sarajärvi (2009, 20) tarkoittavat sitä, että millainen yksilön käsitys tutkimusongelmasta on, millaisia merkityksiä tutkittavalle ongelmalle annetaan tai millaisia välineitä tutkimuksessa käytetään. Nämä asiat vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. Tutkimustulokset eivät ole irrallisia käytetystä havaintomenetelmästä tai käyttäjästä. Tämä tarkoittaa, ettei puhdasta objektiivista tietoa ole, vaan kaikki tieto on siinä mielessä subjektiivista, että tutkija päättää siitä oman ymmärryksen mukaan. Laadullisen tutkimuksen perustelut korostavat teoriapitoisuutta kaiken tutkimuksen lähtökohtana. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 20.)

Tutkimuksen etenemispolku on esitetty kuviossa 1 ja se alkaa teoriakirjallisuuteen tutustumisella. Tavoitteena on selvittää tutkimuksen ongelman teoreettinen tausta. Myös kirjallisuuden avulla selvitetään mahdolliset ratkaisut aiemmin julkaistun aineiston perustella sekä kuvataan ongelman taustalla oleva ilmiö tarkemmin.



KUVIO 1. Tutkimuksen eteneminen

Flick (2006, 58) varoittaa nuoria tutkijoita, että aikaisemmin julkaistut hypoteesit voivat vaikuttaa tulevaan tutkimukseen, tutkimustuloksiin ja johtopäätöksiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa teoriakirjallisuuden avulla tutkija oivaltaa ja informaatio tulee käytetystä kirjallisuudesta taustatietona. Tämä tieto käytetään kontekstina lausunnoissa ja havainnoinnissa omassa tutkimuksessa. Teoriakirjallisuus auttaa tutkijalle ymmärtämään omasta tietämyksestä aiheesta ja vertailemaan omat näkemykset ennen tutkimuksen aloittamista ja teorian tutustumisen jälkeen. Tutustumisen teoreettiseen kirjallisuuteen ennen tutkimusta pitäisi auttaa vastaamaan kysymyksiin, kuten:

- Mitä jo tiedetään erityisesti tästä asiasta tai yleensä kyseisestä aiheesta?
- Mitkä teoriat käytetään ja käsitellään tästä aiheesta?
- Mitä käsitteitä käytetään?

Tästä seuraa, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa kirjallisuuteen tutustuminen ja sen käyttö on yhä tärkeä asia. On useita kohtia tutkimusprosessissa, jossa teorian käyttö voi olla hyödyllistä ja välttämätöntä. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, materiaalin analysoinnissa, ja kirjoitusprosessissa omista tehdyistä havainnoista, täytyy ehdottomasti käyttää nykyistä kirjallisuutta, olemassa olevia teorioita sekä metodeja. (Flick, 2006, 59 - 64.)

1.4 Työn tavoite ja tarkoitus

Työn tavoitteena oli soveltaa tutkimustietoa Junttan Oy:n työympäristöön ja löytää toimivia menetelmiä toimintakulttuurin muutokseen. Keskeisenä tavoitteena oli ymmärtää kohdeorganisaation kulttuurin nykytilannetta ja selvittää valmiuksia kehittyä tavoitteena olevaan visiotilaan.

Nämä asiat, jotka suorastaan vaikuttavat toimintakulttuuriin, käsiteltiin myös tässä tutkimustyössä:

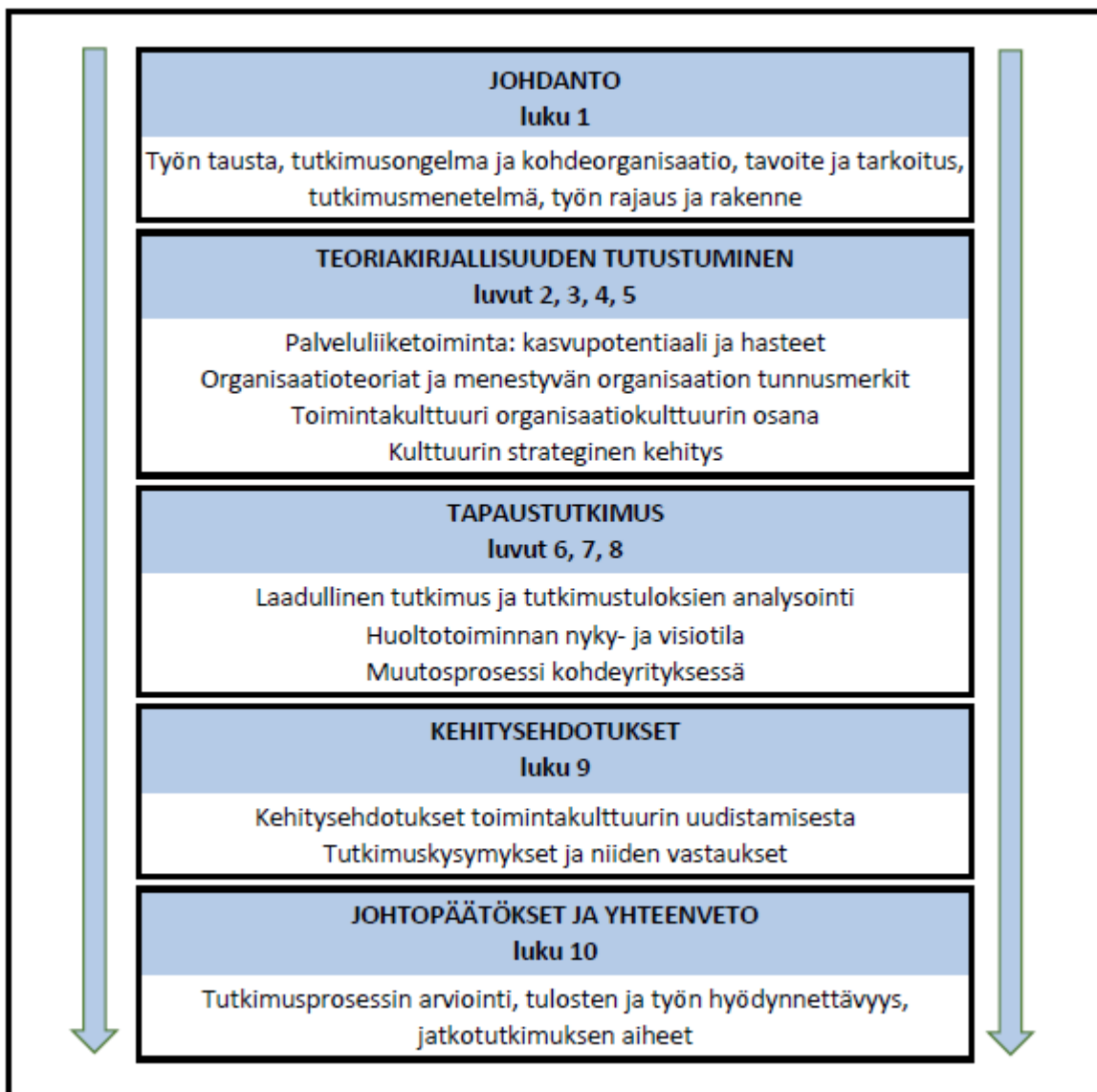
- Luottamuksen ja avoimuuden rakentaminen sisäisesti
- Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen
- Organisaation sisäisen yhteistyön parantaminen ja suoraviivaistaminen
- Työn tekemisen sujuvoittaminen
- Osaamisen kehittäminen

- Työssä viihtymisen parantaminen
- Tiedonkulun parantaminen organisaatiossa

1.5 Raportin rakenne ja työn rajaus

Opinnäytetyön raportti jakautuu johdanto mukaan luettuna viiteen pääosaan, jotka on esitetty kuviossa 2. Johdannossa kerrotaan työn taustasta ja kohdeorganisaatiosta sekä esitetään tutkimustavoitteet ja tutkimuksen tarkoitus. Luvussa 2 tarkastellaan olemassa olevaa teoriakirjallisuutta, joka on jaettu neljään osaan. Ensimmäisessä osassa esitellään miksi toimintakulttuuria halutaan kehittää kohdeorganisaatiossa. Etsitään keskeiset määritelmät palveluliiketoiminnasta ja palveluliiketoiminnan vaikutuksesta organisaation perustehtävään. Samalla pohditaan miten palveluliiketoiminta vaatii pääprosessien kehittämistä, joiden kautta pyritään ohjaamaan organisaatiokulttuuria toivottuun suuntaan. Tämän

jälkeen perehdytään organisaatioteorioihin ja yritetään löytää menestyvän organisaation tärkeitä ominaisuuksia. Seuraavaksi saadaan näkemys mikä on organisaatiokulttuuri ja mistä muodostuu toimintakulttuuri. Viimeisenä teorialuvussa tarkastellaan kulttuurimuutosta monesta näkökulmasta.



KUVIO 2. Opinnäytetyön raportin rakenne

Teoriakirjallisuuteen tutustumisen jälkeen siirrytään tapaustutkimus -lukuun, jossa analysoidaan tuoreet tutkimustulokset, jotka on saatu kohdeorganisaatiosta vuosina 2015 – 2016.

Tapaustutkimus koostuu luvuista 6, 7 ja 8. Ensin tarkastellaan tutkimusprosessin päävaiheet ja tutustutaan tarkemmin laadulliseen lähestymistapaan. Seuraavassa luvussa käsitellään tutkimuskoh-teen empiirinen viitekehys ja viimeisenä selvitetään mitä muutosprosessi tarkoittaa kyseisessä orga- nisaatiossa.

Luvussa 9 esitetään kehitysehdotuksia toimintakulttuurin uudistamisesta. Samalla puretaan vastauk- set ja ajatukset tutkimuskysymyksiin sekä tarkastellaan oman tutkimuksen kulkua ja saatuja tulok- sia. Viimeinen luku koostuu koko tutkimusprosessin arvioinnista, tulosten ja työn analysoinnista ja

niiden hyödynnettävyydestä käytännön tasolla. Samalla pohditaan mahdollista jatkokehitystä kohdeyrityksessä.

Tutkimustyö on rajattava, joten tarkennetaan ajatusta siitä, mitä haluaa tutkimuksessa selvittää tai mitä haluaa osoittaa keräämällään aineistolla. Hirsjärvin, Remesin & Sajavaaran (2007, 83) mukaan kvalitatiivinen tutkimus edellyttää melkoista joustavuutta ongelman asettelussa. Tämä tutkimustapa tarkoittaa, että liikutaan jokseenkin kartoittamattomalla ja ennakoimattomalla aluella. Tutkimuksen joustavuus on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkeistä. Silti tutkimusongelman tulisi olla niin rajattu ja selkeä, että ulkopuolinen lukija ymmärtää tutkimuskohteen mielekkyyden ja tärkeyden.

Tässä tutkimustyössä tarkastellaan miten ulkoiset asiakkaat näkevät organisaatio- ja toimintakulttuurin ja miten he kokevat palvelun laadun. On tärkeää, että organisaatio määrittää oman toimintansa sekä tietää ketkä ovat sen tärkeimmät ulkoiset ja sisäiset asiakkaat. Tutkimuksessa eniten keskitytään huoltopalvelun osastolle (Service), joka tarjoaa sekä loppuasiakkaalle että jälleenmyyjille varaosa- ja huoltopalveluja sen jälkeen, kun tuote on asiakkaan käytössä.

2 PALVELULIIKETOIMINTA: KASVUPOTENTIALIAALI JA HASTEET

Asiakkaiden liiketoimintojen ja arvoprosessien ymmärtäminen avaa uudet mahdollisuudet kehittää tuote- ja palvelukonseptia, joka taas lisää kilpailukykyä ja varmistaa taloudellisesti kannattavaa kasvua. Tässä luvussa käsitellään palveluliiketoimintaa, jonka tavoitteena on luoda asiakkaalle ainutlaatuisia ratkaisuja ja niihin liittyviä osaamispalveluja.

Suomalaisissa yrityksissä, jotka ovat vahvasti tuoteteknologian asiantuntijoita, perinteisesti lisätään valmistettavan ydintuotteen kylkeen palveluita, jotka asiakas on katsonut itsestään selvästi tuotteen kuuluvaksi. Ydintuotteen toiminnan tueksi on kyetty luomaan ja kehittämään *palveluita*, joita on perinteisesti kutsuttu aftersales-palveluiksi. Aftersales-palveluista on pystytty saamaan asiakkaalta maksu. Yleisesti nämä palvelut sisältävät asiantuntijaselvitykset, asennuspalvelut, koulutuspalvelut, varaosapalvelu ja kunnossapitopalvelu. Aftersales-palvelujen muuttaminen palveluliiketoiminnaksi on oma merkittävä muutos teknologiayritykselle. Palveluliiketoimintaan siirtyminen vaatii strategisen vision ja tavoitteiden asettaminen, ansaintalogiikan ja liiketoimintamallien perusteellista uudelleen arviointia, uutta ajattelumallia ja sitoutunutta henkilökuntaa yrityksen jokaisella tasolla. (Grönroos, Hyötyläinen, Apilo, Korhonen, Malinen, Piispa, Ryyänen, Salkari, Tinnilä & Helle, 2007, 14 – 15.)

Martinsuo, Mäkinen, Suomala ja Lyly-Yrjänäinen (2016, 321) väittävät, että teollinen palveluliiketoiminta (industrial service business) tarkoittaa teollisten palvelujen ja palveluoperaatioiden kokonaisuutta, josta saavat hyötyä sekä palveluja tuottava yritys, että palvelujen vastaanottaja eli asiakas. Hyödyt voivat olla rahallisia tai muilla tavoin arvokkaita. Grönroos et al. (2007, 29) lisäävät, että taloudessa menestyvät yritykset pystyvät tarjoamaan asiakkailleen parhaiden perusratkaisujen – fyysisten tuotteiden ja ydinpalvelujen – lisäksi parempaa kokonaispalvelua kuin kilpailijat. Tämä kokonaispalvelu tukee asiakkaan päivittäistä toimintaa ja prosessia. Näin palvelun toimittaminen tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Palveluntarjoaja ja asiakas ovat tietoisia vaihdannan kohteena olevasta ilmiöstä, vaikka se olisikin aineeton. Palvelun arvon määrittäminen on haastavaa monille organisaatioille. Martinsuo et al. (2016, 331) huomioi, että ammattimaisessa palvelujen toteuttamisessa täytyy löytää ainakin seuraavat periaatteet:

- palvelukonseptilla on selkeä sisältö, arvo, toteutustapa ja palvelusta saatava kokemus
- palvelu on hinnoiteltu ja sopimuksella sovittu
- palvelu toteutetaan rajatusti saatavissa olevalla osaamisella ja välineillä
- palvelu liittyy asiakkaan käytössä olevaan teknologiaan tai omaisuuteen (laitteet, koneet jne.)

Palvelukonsepti ei synny toimittajan yrityksen sisällä, vaan saa alkunsa asiakkaan kokemasta muutostarpeesta ja halukkuudesta uusiin ratkaisuihin. Toimittajalta edellytetään asiakkaan toimintojen ymmärtämistä. Grönroos et al. (2007, 28) huomioivat, että arvoaluova palvelukonsepti edellyttää seuraavaa:

- Asiakas pystyy havainnoimaan ja myös laskemaan palvelujen vaikutukset prosessin lopputulokseen.

- Asiakas pystyy arvioimaan laskettavissa olevan pitkän aikavälin vaikutuksen liiketoimintaprosessiinsa. Jos vaikutus ei ole laskettavissa, positiivinen vaikutus on ainakin voitava tunnistaa ja hyväksyä.

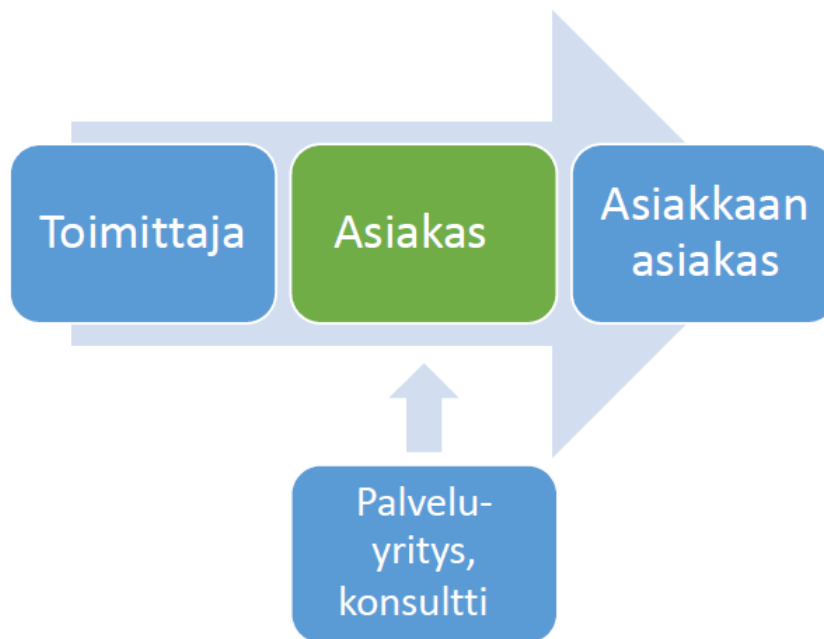
Järvinen et al. (2014, 107) vahvistavat sitä, että modernissa organisaatiossa huipputason asiakaskokemus ja sen virtaviivainen tuottaminen kytkeytyvät saumattomasti yhteen. Organisaation johtamisen tavoitteena on auttaa ja tukea tuota kilpailuetua luovaa ydintä eli palveluprosessia, josta syntyy asiakkaan saamaa lisäarvoa. Tästä nähdään, ettei asiakas arvioi pelkästään taloudellista hyötyä, vaan koko palveluprosessia, johon kuuluvat myös kokemuksesta saadut tunteet. Nyt ei puhuta vain fyysisestä tuoteräätälöinnistä, vaan kyseessä on myös palvelukokemus.

2.1 Kolmannen osapuolen uhka ja palvelu yrityksen liiketoimintamallin hyödyt

Teknolohiateollisuuden asiakkaat ovat perinteisesti pitäneet tuotteen teknisiä ominaisuuksia toimivan ratkaisun perusolemuksena. Toimittajalla on selkeä rooli ja asiakassuhteen säilyttäminen tapahtuu tarjoamalla kilpailukykyinen tekninen ratkaisu. Grönroos et al. (2007, 30) mielestä nyt tilanne on muuttumassa ja toimittajilla on lisäuhka, joka on tiedostettava ja huomioitava. Asiakkaat ovat alkaneet tarkastella prosessin tehokkuutta, kun käytössä on tietty tekninen ratkaisu ja muu tuki. Joskus he jopa harkitsevat omien osaprosessien ulkoistamista. Lisäksi asiakkaat ovat alkaneet selvittää, miten prosessien toimintatehokkuus vaikuttaa koko liiketoimintaprosessiin ja millaiset mahdollisuudet sekä keinot heillä on palvella omia asiakkaitaan onnistuneesti. Juuri tässä vaiheessa palvelu yritykset, konsultit ja huolto-organisaatiot, jotka tarjoavat asiakkaan prosesseja tehostavia palveluja, saavuttavat strategisen aseman asiakkaan liiketoiminnassa. Toimittajan asema heikkenee ja lopulta asemasta tulee pelkästään taktinen. Sen jälkeen toimittaja ei enää omista asiakasta, vaan hänet omistaa kolmas osapuoli. Tätä ilmiötä kutsutaan kolmannen osapuolen uhkaksi, joka esitetty kuviossa 3. (Grönroos et al. 2007, 30.)

Looginen kysymys on: miten toimittaja voi säilyttää oman asemansa ja jatkaa asiakassuhdetta? Yksi vaihtoehto on hintakilpailu, mutta aikaa myöten hintastrategia harvemmin onnistuu. Grönroos et al. (2007, 31) varoittavat yrityksiä, että edullisimpaan hintaan perustuva strategia hankaloittaa investointeja tutkimus- ja kehitystyöhön sekä tekniikan ja ratkaisujen kehittämiseen.

Toinen vaihtoehto on se, että toimittaja voi muuntautua palvelu yritykseksi. Yritys voi pyrkiä luomaan samanlaista osaamista kuin palvelu yritykset, konsultit ja kolmannen osapuolen toimittajat. Sen lisäksi yrityksellä on pitkän ajan kokemus ja ydintuotteen vahva tuntemus. Tämä antaa ylivoimaisen edun kolmannen osapuolen toimijan suhteen.



KUVIO 3. Kolmannen osapuolen uhka

Yrityksen painottamisesta palveluyrityksen liiketoimintamalliin ja palvelukyvyyn- ja kulttuurin kehittyminen antavat seuraavia etuja (Grönroos et al. 2007, 8; Airola, Lappalainen, Nuutinen, Reunanen, Valjakka & Valkokari, 2013, 23):

- Yrityksestä tulee aidosti asiakaskeskeinen ja asiakkaan liiketoiminta- ja asiakasymmärrys syvenee. Tämä tarkoittaa, että on tapahtumassa entistä syvempi asiakasintegraatio ja asiakkaasta tulee proaktiivinen kehityskumppani.
- Omaksumalla uuden toimintatavan yritys voi kehittää entistä arvokkaampia teknisiä ratkaisuja. Sitä kautta yrityksestä tulee merkityksellisempi osa asiakkaiden liiketoimintaprosesseja kuin kolmansista osapuolista. Yrityksen strateginen asema säilyy.
- Yritys pystyy palvelemaan entistä tehokkaammin ja paremmin. Asiakkaiden kannattavuus ja asiakastyytyväisyys todennäköisesti paranee.
- Yrityksen ratkaisut erottuvat kilpailijoiden tuotteista. Kilpailijoille on vaikeaa ja usein mahdotonta jäljitellä niitä ratkaisuja.
- Koko yrityksen liiketoiminta tehostuu ja tuottaa entistä enemmän.

2.2 Yhteenveto palveluliiketoiminnasta

Teknolgiateollisuuden yritysten liiketoiminnan kasvupotentiaali on palveluissa. Palveluyrityksen lähestymistavan omaksuminen ja palveluyritykseksi muuntautuminen edellyttää muutoksia asenteissa, liikeideassa, strategioissa, organisaatio- ja toimintarakenteissa sekä johtamisperiaatteissa. Yrityksessä on oltava tehokas palvelujen toimitusjärjestelmä ja organisointi sekä osaavia ja motivoituneita työntekijöitä. Myös organisaatiokulttuuri ja asenteet ratkaisevat muutosten onnistumisen. Palveluliiketoiminta on uusi ajattelutapa, jonka juurtuminen teknologiakeskeiseen yritykseen voi vaatia vuosien muutostyön. (Grönroos et al. 2007, 31; Martinsuo et al. 2016, 333.)

3 ORGANISAATIOTEORIAT JA MENESTYVÄN ORGANISAATION TUNNUSMERKIT

Tässä luvussa myös yritetään saada ymmärrys mikä on organisaatio tämän päivän liiketoiminnassa, tutustutaan organisaatioteorioihin, kuvataan organisaatiokäyttäytymisen perustavoitteet ja menestyvän organisaation ominaisuudet. Organisaatioteorian läpikäynti antaa näkemyksen tutkimuskohteen rakenteesta sekä auttaa ymmärtämään organisaation käyttäytymisen tavoitteet, jotka käsitellään myöhemmin tutkimusosiossa. Menestys markkinoilla riippuu huomattavasti siitä, kuinka olennaiset osatekijät saatetaan luovasti yhteen ja saadaan toimimaan koordinoitusti. (Harisalo, 2010, 314.) Sen takia on syytä organisaatioteorian lisäksi perehtyä menestyvän organisaation ominaisuuksiin.

3.1 Organisaatioteoriat

Koska tutkimustyö on rakennettu organisaatio- ja toimintakulttuurin ympärillä, ensimmäisenä kannattaa ottaa selvää mikä määritelmä parhaiten kuvaa *organisaatio* -termiä. Yleisessä käytössä termi *organisaatio* on jokaiselle varmaankin tuttu, mutta sen tarkempi määrittely tuottaa usein vaikeuksia ja yhteisen määritelmän löytäminen saattaa olla ongelmallista. Seuraavaksi perehdytään peruskäsitteisiin ja tarkastetaan yleiset teoriat organisaatiosta sekä pyritään valitsemaan niistä vain oleelliset.

Tällä hetkellä on monenlaisia organisaatioita ja tavanomainen tapa on jakaa organisaatiot yrityksiin (yhden tai useamman henkilön yhdessä harjoittamaa taloudellista toimintaa, jolla tähdätään kannattavaan tulokseen), julkishallinnon organisaatioihin (valtiolliset ja kunnalliset organisaatiot), ja kolmannen sektorin organisaatioihin (vapaaehtoisjärjestöt ja yhdistykset). Mikä tahansa organisaatio kuvataan tavallisesti ihmisten muodostamaksi yhteistoiminnaksi, jonka pyrkimyksenä on saavuttaa yhteiset tavoitteet. Nämä tavoitteet voivat liittyä organisaation kokonaistarkoitukseen tai osakokonaisuuksiin, kuten vaikkapa yrityksessä tuotantoon, tiimin toimintaan, talouteen tai myyntiin. (Lämsä & Hautala, 2004, 9.)

Organisaatioteorioita Harisalon (2010, 37) mukaan voidaan luokitella ajallisen kehityksen, teoreettisen sekä metodologisen painopisteen avulla. Keskeinen ongelma ajallisessa kehityksessä on teorian synnyn ja kehityksen ajankohdan määrittäminen. Martinsuo et al. (2016, 180) kertovat, että klassisiin organisaatioteorioihin kuuluvat seuraavat:

- *Tieteellinen liikejohto (Taylorismi)*: työn osittaminen osaamisvaatimukseltaan samankaltaisiin tehtäviin sekä suorittavan, suunnittelevan ja kontrolloivan työn erottelu toisistaan organisaation eri tasoille.
- *Weberin byrokraatia*: ideaalimallin mukaisesti työntekijät voivat ohjeistuksen ja sääntöjen puitteissa työskennellä ja käyttää valtaa ammattitaitonsa ja asemansa mukaisesti. Tällä menetelmällä haetaan byrokraattista hallintoa: tasojen välistä ohjeistusta, sääntelyä, tiedonvälitystä ja raportointia. Syntyi niin sanottu *virallinen organisaatio*.
- *Ihmissuhdekoulukunta*: se on vastapainoa taylorismille. Tehokkuuteen ja tuottavuuteen vaikuttavat normaalien rakenteiden lisäksi tunteet, ihmisten välinen vuorovaikutus, sosiaaliset suhteet ja johtaminen. Syntyy oivallus niin sanotusta *epävirallisesta organisaatiosta*.

Uudet teoriat eivät korvaa kokonaan vanhoja teorioita vaan käytännössä ne elävät rinnakkain enemmän tai vähemmän elinvoimaisina ja uudistumiskykyisinä. Teoreettinen painopiste luokittelun kriteerinä tarkoittaa, että organisaatiota tarkastellaan yhden kehyyksen kautta. Teoreettisia kehyyksiä on neljä: rakennekehys, henkisten voimavarojen kehys, poliittinen kehys ja symbolinen kehys. Metodologisen painopisteen idea on se, että organisaatioteorioita voidaan myös luokitella sillä perusteella, millaisia ontologisia ja epistemologisia ominaisuuksia niihin on tutkimuksessa liitetty. Voidaan puhua esimoderneista, moderneista, symbolis-tulkinnallisista ja jälkimoderneista (postmoderneista) organisaatioteorioista. Tässä tutkimustyössä ei käydä läpi sen tarkemmin organisaatioteorioita, vaan halutaan huomioida, miten näkökulmat organisaation määrittelystä ovat muuttuneet ja kehittyneet ajan myötä. Sen takia vain moderni ja postmoderni organisaatioanalyysi otetaan käsiteltäväksi seuraavassa. Moderni näkökulma on avannut tien uusille teoreettisille oivalluksille ja postmoderni on laajentanut ymmärtämystä organisaatioiden sisäisestä todellisuudesta. (Harisalo, 2010, 37-42.)

3.1.1 Moderni näkökulma

Moderni näkökulma organisaatiokäyttäytymiseen voidaan määritellä seuraavalla tavalla (Lämsä & Hautala, 2004, 10):

Organisaatiokäyttäytyminen on monitieteinen aihekokonaisuus, jossa ollaan kiinnostuneita organisaatioiden toiminnasta ja rakenteista sekä ihmisten ja ryhmien käyttäytymisestä organisaation yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Tästä nähdään, että ihminen ja organisaatio ovat erillisiä toisistaan. Organisaatio on sosiaalinen tosiasia, jonka tavoitteeseen, periaatteisiin ja normeihin jäsenten tulee sopeutua. Modernin organisaatiokäyttäytymisen painopiste on organisaatioiden rakenteissa, prosesseissa ja käytännössä (Harisalo, 2010, 42). Ihminen on usein kuvattu alistaiseksi organisaatiolle. Tästä näkökulmasta ihmisten käyttäytymisen yhdenmukaistamiseksi ja samalla haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan jokin paine tai houkutin, kuten ryhmäpaine, johtajan valta tai henkilökohtaisten palkkioiden saavuttamisen mahdollisuus. Määritelmä korostaa organisaation pysyvyyttä ja pyrkimystä tasapainoon ihmisten sosiaalisen toiminnan ja teknisten järjestelmien välissä. Modernin näkökulman ongelma on liian yksipuolinen tarkastelu ja tavanomaiset yksinkertaistukset, jotka johtavat usein virhepäätelmiin. Yleisimpiä virhepäätelmiä ovat seuraavat (Lämsä & Hautala, 2004, 10):

1. *Yksittäinen ihminen on aiheuttanut jonkin ilmiön tai tapahtuman*

Esimerkiksi yksi henkilö ei voi olla syyllinen huonoon työilmapiiriin tai vastuussa jonkun prosessin toiminnasta.

2. *Käyttäytymiseen on olemassa yksi selkeä pääsyy ja että asioiden välillä vallitsee suora syy-seuraussuhde.*

Esimerkkinä voi olla selitys ihmisten motivaation ja taloudellisten kannusteiden välisestä suhteesta. Hyvin harvoin taloudellinen kannustuspalkkio toimii automaattisesti motivaation parantamiseksi. Motivaation taustalla on yleensä monenlaisia tekijöitä.

3. Teoriat selittävät käyttäytymistä kaikkialla

Vaikka teoriat ja mallit selittävät ja auttavat ymmärtämään ilmiöitä, ihmisen käyttäytymisen ennustaminen on vaikeaa, koska se on aina sidoksissa tilanneyhteyteen.

Moderni näkökulma jakaa organisaatioanalyysia kahteen perustavaan ulottuvuuteen: rationaalinen ja kriittinen modernismi (Cooper & Burrell, 2006, 63). Rationaalinen modernismi edustaa järjen ja tiedon yhteensovittamista ja rationaalisuutta haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation olemassaolo varmistetaan niiden järjellisessä ja tehokkaassa toiminnassa. Kriittinen modernismi käsitetään henkiseksi valistukseksi. Kriittistä ajattelua tarvitaan ongelmien tunnistamisessa ja samalla tämä ajattelutapa rohkaisee ihmisiä kehittämään organisaatioitaan ja niiden sisäisiä käytäntöjä. Tämä varmistaa organisaation olemassaolon. (Harisalo, 2010, 44.)

3.1.2 Postmoderni näkökulma

Harisalo (2010, 17) jakaa organisaation määritelmät neljällä eri tavalla. Ensimmäinen ja yleisin tapa määritellä organisaatio on tavoite- ja tehokkuusmallin mukaan. Tässä tapauksessa organisaatio on huolellisesti suunniteltu järjestelmä, jonka tehtävänä on saavuuttaa asetetut tavoitteet. Keskeiset ominaisuudet organisaatiossa ovat silloin tavoitteellisuus ja tehokkuus. Tavoitteet kertovat organisaation olemassaolon tarkoituksen. Kun tavoite on toteutettu, joko organisaatio lopettaa toimintansa tai määrittää itselleen uuden tavoitteen. Tehokkuus ohjaa organisaatiota jatkuvasti suunnittelemaan sekä kehittämään omaa toimintaansa. Koska tehokkuudella tarkoitetaan tulosten ja niiden saavuttamiseen käytettyjen resurssien edullista suhdetta, on organisaatiota mahdollista arvioida monella tavoin, kuten tuotannon läpimenoaikoina, voittona, palvelun nopeutena tai vaikka asiakastytyvyytenä. Vaikka on kehitetty useita mittareita tehokkuuden arviontiin, silti organisaation tehokkuus ei ole helposti mitattava. (Lämsä & Hautala, 2004, 15.)

Toinen ja edellistä huomattavasti harvinaisempi tapa on määritellä organisaatio säilymismalliin mukaan. Tätä tapaa myös kutsutaan luonnollisiksi järjestelmiksi. Järjestelmä koostuu useasta organisaatioista, jotka edustavat yhteistoiminnallisia järjestelyitä. Tällöin organisaatioiden keskeisenä tarkoituksena on mahdollistaa organisaation olemassaolo ja toiminnan jatkuvuus. Organisaatioiden olemassaolo voi olla riippuvainen monesta tekijästä. Sen takia, vaikka säilyttämisen rinnalla voivat olla myös tavoitteellisuus ja tehokkuus, ne ovat toisarvoisia. (Harisalo, 2010, 17–18.)

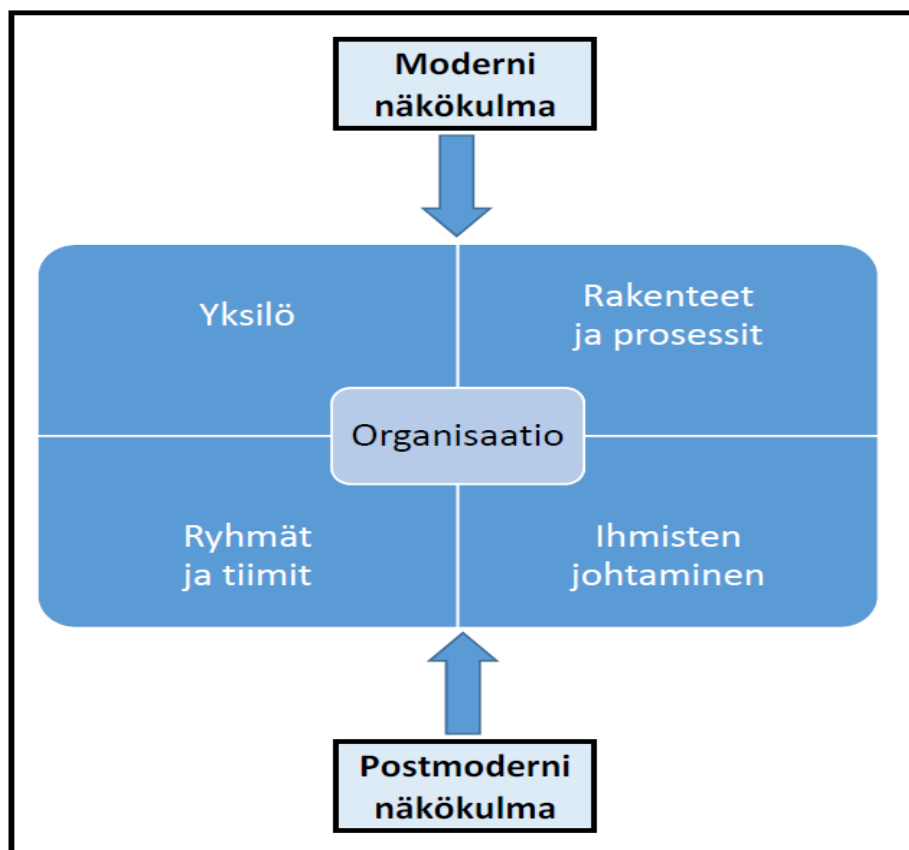
Kolmas organisaation määrittelytapa on vaihdantamallin mukaan. Silloin organisaation toimintaympäristön olosuhteet ohjaavat ja myös rajoittavat kehitysmahdollisuuksia. Organisaation menestys on suorastaan riippuvainen siitä, kuinka tarkkailee ympäristöään, kehittävää itseään havaintojensa perusteella ja sitä kautta tyydyttää ympäristönsä vaatimukset. Kolmatta mahdollisuutta määritellä organisaatio kutsutaan myös avoimen järjestelmän malliksi. (Harisalo, 2010, 18–19.)

Tulkinnallinen mielikuva on neljäs tapa. Ihmisten ymmärrys organisaatiosta riippuu heidän omista käsityksistään ja tulkinnoistaan. Ihminen määrittää omaa käsitystään organisaatiosta, kun hän arvioi omaa asemaa organisaatiossa ja miettii millaiseksi hän haluaa tulla tulevaisuudessa. Silloin ihmisten

arvot ja arvostukset vaikuttavat heidän toimintaansa. Siksi organisaatio elää ihmisten mielissä subjektiivisena todellisuutena. (Harisalo, 2010, 18–19.)

Nämä neljä edellä kuvattua tapaa määritellä organisaatiota ovat postmoderni näkökulma ymmärtää organisaation toimintaa, koska ne kaikki sisältävät jatkuvasti liikkeessä ja muutoksessa olevaa toimintaa. Sen lisäksi jälkimodernilla näkökulmalla Lämsä ja Hautala (2004, 12) tarkoittavat myös sitä, että tieto organisaatiossa täytyy kyseenalaistaa eikä ole ”ainoita oikeita vastauksia”, koska tieto on muuttuvaa ja näkökulmaan sidottua. Jälkimoderni näkökulma sisältää kysymyksen: mitä oletuksia ja itsestään selvyiksiä nykyinen tieto sisältää ja kenen näkökulmasta tieto on esitetty? Tämän lisäksi yksi jälkimodernin näkökulman tärkeimmistä ominaisuuksista on kyky käsittää ja ymmärtää organisaatiota metaforina eli vertauskuvina. Vertauskuvat auttavat ymmärtämään ajattelu- ja toimintatapa organisaatiossa.

Jälkimodernin (postmodernin) näkökulmasta organisaatio on olemassa vain ihmisten mielissä, uskomuksissa ja kuvitelmissa (Harisalo, 2010, 46). On erittäin tärkeää tunnistaa erilaisuuksia vastakohtana hallitseville lainalaisuuksille. Cooper ja Burrell (2006) ovat sitä mieltä, että erojen tunnistaminen on ihmisten välisen vuorovaikutuksen välttämätön edellytys. Tärkeänä ajatuksena on se, että kaikki pyrkimykset tavoitella varmuutta johtavat väistämättä epävarmuuteen.



KUVIO 4. Moderni ja postmoderni näkökulma organisaatiokäyttäytymisessä (Lämsä & Hautala, 2004, 21)

Kuviossa 4 on esitetty miten moderni ja postmoderni näkökulma eroavat toisista. Tiivistettynä voidaan olettaa, että modernin näkökulman organisaatiokäyttäytymisessä mielletään ihminen ja organisaatio erillisiksi. Yksilö sopeutuu organisaation tavoitteisiin, periaatteisiin ja normeihin. Ulkoinen kannustin (bonusjärjestelmä) tai joku pakote (johtajan auktoriteetti) ohjaa ihmistä. Postmoderni näkökulma taas olettaa organisaation toiminnan koostuvan ennemminkin eri ryhmien ja ihmisten tavoitteista. Nämä tavoitteet voivat olla ristiriitaisia organisaation tavoitteiden kanssa ja usein muuttuvat ajan myötä. Jokainen tapa tarkistamaan organisaatioita on aina jossain määrin altis oikeutetulle kritiikille, koska kehityksen laaja-alaisuus ja monipuolisuus tekevät valinnan vaikeaksi (Harisalo, 2010, 48).

3.2 Organisaatiokäyttäytyminen ja organisaatorakenteet

Edellisessä osiossa on todettu, että organisaation teorioita ja määritelmiä löytyy monenlaisia. Tämä voi tuoda vaikeuksia, jos otetaan joku organisaatio ja sen toiminta tarkempaan tarkasteluun. Organisaatio, jossa ihmiset työskentelevät vaikuttaa heidän tapansa toimia, ajattelutapaan sekä tunteisiin. Tämän osion tarkoituksena on perehtyä keskeisiin organisaatiokäyttäytymisen tavoitteisiin ja organisaatorakenteisiin. Sitä kautta saadaan näkemys mikä on henkilöstön rooli organisaatioiden menestyksen rakentajana.

3.2.1 Organisaatiokäyttäytymisen tavoitteet

Koska organisaatio on yhteistoimintajärjestelmä, joka kokoaa ja yhdistää erilaiset voimavarat haluttujen tarkoitusten toteuttamiseksi, sen yhteiset tavoitteet kuvaavat hyvin organisaation olemassaolon tarkoitusta (Harisalo, 2010, 19–31). Vasta kun organisaation tavoitteet ovat tiedossa, on mahdollista arvioida organisaatiokäyttäytymistä sekä organisaation valintojen järkevyyttä ja hyväksyttävyyttä. Etzioni (1970, 12) on sitä mieltä, että tavoitteet toimivat mittavälineinä organisaatioista kiinnostuneille tarkkailijoille. Organisaation ylin johto määrittää strategian ja asettaa tavoitteet, mutta pelkästään nämä tiedot eivät ole riittäviä antamaan kokonaiskuvan organisaatiosta. Organisaatiokäyttäytyminen on soveltava tieteenala. Organisaatioiden tutkimuksilla usein etsitään tietoa, jonka avulla parannetaan organisaation tehokkuutta. Täytyy muistaa, että organisaatiossa on toimijoita. Ihmisten käyttäytymisen ymmärtäminen on tavoite jo sinänsä eikä tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena voi siten olla vain tehokkuuden lisääminen. (Lämsä & Hautala, 2004, 15.) Kun halutaan tutkia organisaatiota, tarvitaan useita näkökulmia, jotta vältetään kapea-alaisen ja yksipuolisen kuvan antaminen ihmisten käyttäytymisestä organisaatiossa. Etzionin (1970, 14) mukaan on kysyttävä organisaation jäseniltä mitä tavoitteita organisaatiossa edistetään.

Lämsä ja Hautala (2004, 15) toteavat, että organisaatiokäyttäytymisen tavoitteet ovatkin ryhmiteltävissä *käytännöllisiin* ja *tutkimuksellisiin* tavoitteisiin. Käytännölliset tavoitteet ovat suunnattu joko tehokkuuden tavoitteluun tai työelämän laadun edistämiseen. Tehokkuus organisaatiokäyttäytymisen tavoitteena ei ole yksinkertaisesti määriteltävissä, vaikka mittareita sen arviointiin on kehitetty useita. Erilaiset sidosryhmät (esimerkiksi: asiakkaat, kilpailijat, omistajat, rahoittajat, toimittajat,

henkilökunta sekä yrityksen johto) näkevät organisaation tehokkuuden omasta näkökulmasta. Asiakkaat odottavat edullista hintaa tai lyhyempää toimitusaikaa, henkilöstö palkan korotusta, rahoittajat odottavat saavansa tuottoa. Siis kuka sitten voi määrittää tehokkuuden organisaatiolle ja kenen näkökulmasta sitä on tarkasteltava? On myös muistettava, että tehokkuuden määrittelyssä täytyy ottaa huomioon aikajana mistä tehokkuutta tarkastellaan. Lyhyen aikajanan tehokkuus voi kääntyä pitkällä ajalla itseään vastaan. Hyvänä esimerkkinä voi pitää henkilöstön irtisanomista kustannusten alentamiseksi, joka voi tarkoittaa pitkällä aikavälillä palvelun laadun heikkenemistä. Samalla luottamus organisaation ja henkilöstön välillä heikkenee. Tässä esimerkissä lyhyen ajan tehokkuus vaikuttaa ihmisten sitoutumiseen vaikka niissä ei ole suoraan yhteisiä vaikutustekijöitä ensi silmäyksellä.

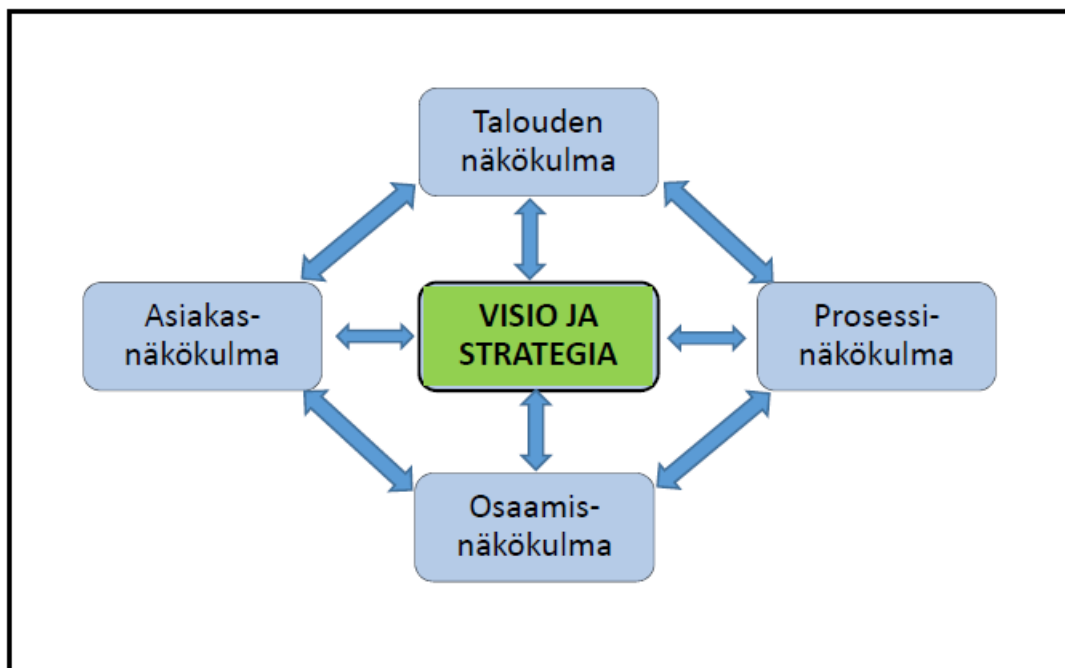
Organisaation toiminnan tehokkuus on yleensä mitattu rahamääräisesti kustannuksina tai tuottoina. Kuten edellä on kuvattu, tehokkuus ei ole yksiselitteinen asia ja sen mittaaminen tapahtuu monesta näkökulmasta. Sen takia tarvitsee analysoida myös muuta kuin pelkästään taloudellista informaatiota.

Kaplanin ja Nortonin (1996, 76) kehittämä tasapainotettu mittaristo (balanced scorecard) on saavuttanut suosiota sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Tämä mittaristo on kehitetty apuvälineeksi, jolla organisaation tehokkuutta arvioidaan monesta näkökulmasta. Balanced scorecard – mittarin tarkoituksena on liittää pitkän aikavälin tavoitteet lyhyen aikavälin toimintaan siirtämällä organisaation strategian ihmisten toiminnaksi. (Lämsä & Hautala, 2004, 16)

Kuviossa 5 esitetty tasapainotettu mittaristo perustuu seuraaviin neljään eri näkökulmaan:

- Osaamisnäkökulma: organisaation kyky oppia ja kehittyä päästäkseen tavoitteisiin.
- Asiakasnäkökulma: organisaation ulospäin näyttäminen, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa.
- Prosessinäkökulma: ydinprosessin kehittäminen, joten sidosryhmät ovat tyytyväisiä.
- Talouden näkökulma: omistajien taloudellinen hyöty, esimerkiksi pääoman tuotto.

Työelämän laadulla tarkoitetaan organisaation toimintatapaa, jossa otetaan huomioon sellaisia asioita kuin ihmisten motivaatio, tiimien toiminnan onnistuminen, organisaation menestyksekkäs kehittäminen, hyvä ihmisten johtaminen ja toimivat henkilöstöjohtamisen käytännöt. Työelämän laatu organisaatiokäyttämisen tavoitteena myös voi olla tulkittu eri tavoin sidosryhmistä riippuen. Esimerkiksi työntekijän näkökulma työelämän laadusta on mahdollisesti erilainen kuin esimiesten ja organisaation ylimmällä johdolla on vielä oma näkemys työelämän laadusta. (Lämsä & Hautala, 2004, 17.)



KUVIO 5. Balanced scorecard – tasapainotettu mittaristo
(Kaplan & Norton, 1996, 76)

Otalon (2000) tutkimuksessa todetaan, että työelämän laatuun liittyy seuraavia ominaisuuksia:

- Organisaatiossa on tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus.
- Omalla työllä on tarkoitus ja ihmiset tietävät tavoitteensa.
- Kaikilla on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa tavoitteisiin sekä kehittämiseen.
- Ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen.
- Sosiaalinen toimivuus.
- Palkitsemispolitiikka on oikeudenmukaista.
- Tietojen jako tapahtuu vaivattomasti ja tietoa on riittävästi saatavilla.

Työelämän laatu ja tehokkuus vaikuttavat toisiinsa. Käytännölliset organisaatiokäyttäjien tavoitteet mahdollistavat niiden parantamisen yhtä aikaa.

Organisaatiokäyttäjien tutkimukselliset tavoitteet ovat jaoteltavissa selittäviin ja tulkitseviin.

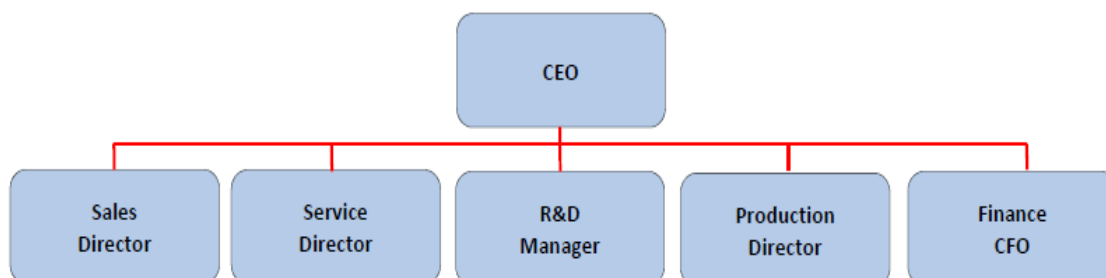
Selittävä tutkimus etsii selitystä tilanteelle tai ongelmalle erilaisista syy-seuraus-suhteista sekä tunnistaa todennäköisiä syy-seurausketjuja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 134).

Takala ja Lämsä (2001, 387) määrittävät tulkitsevan tutkimuksen idean siten, että käsitteet ja niihin liittyvät merkityksenannot on nähtävä jatkuvasti muokkautuvina, dynaamisina prosesseina. Merkitykset ja käsitteet muuttuvat ja tulkitsevan kyky tehdä tulkintoja näistä merkityksistä on muuttuva ja olennainen osa tulkitsevan käsitetutkimuksen prosessia ja luotettavuutta. Toisin sanoen tulkitseva tutkimus edellyttää avoimuutta ja valmiutta jatkuvaan oppimiseen sekä keskusteluun.

3.2.2 Organisaatorakenteen muotoja

Kuusela (2015, 31) on sitä mieltä, että organisaation rakenne kuvaa vastuu- ja valtasuhteita sekä toimintatapoja. Samalla organisaation rakenne kuvaa miten yhteistyö tapahtuu sekä organisaation sisällä yksiköiden välillä, että ulospäin näkyvällä pinnalla – asiakkaiden kanssa. Harisalo (2010, 70) jatkaa sen verran, että rakenne on organisaation olemassaolon ja toiminnan perusta. Jokaisella organisaatiolla on oma rakenteensa, joka kuvaa kuinka välttämätön työ on jaettu. Kun puhutaan organisaatorakenteiden muodoista, helposti on tunnistettavissa se asia, että on mahdollista määrittää niin monta yhdistelmää kuin keskeisiä ulottuvuuksia on olemassa. Käytännössä ulottuvuudet ovat kuitenkin sidoksissa toisiinsa (Lämsä & Hautala, 2004, 160). Ei ole olemassa yhtä ainuttakaan oikeaa rakenteellista ratkaisua eri ongelmiin ja rakennetta ei saa käsitellä satunnaisesti eikä mielivaltaisesti, koska rakenteella on keskeinen vaikutus organisaation toiminnalle. Organisaation rakenne täytyy olla yleisesti hyväksytty ja legitiimi eli järkeviksi koettuja työkokonaisuuksia. Legitiimi rakenne varmistaa, että eri tehtävistä vastaavat ihmiset hyväksyvät omaan työhön liittyvän ohjauksen ja valvonnan sekä suostuvat tekemään mutkatonta yhteistyötä muiden yksiköiden kanssa. (Harisalo, 2010, 71)

Organisaatiot noudattavat yleensä muutamia perusmuotoja ja tyypillisiä rakenteita ovat funktionaalinen organisaatio, matriisiorganisaatio, prosessiorganisaatio, projektimainen organisaation ja verkosto-organisaatio. Nämä rakennetyypit saattavat esiintyä sekaisin samassa organisaatiossa sekä nopeat rakenteelliset muutokset ovat tavanomaisia nykyaikaisessa organisaatiossa. Perehdyimme funktionaaliseen rakenteeseen tarkemmin, koska se on yleisin pienissä ja keskisuurissa teknologiateollisuusyrityksissä.



KUVIO 6. Funktionaalinen organisaatio

Funktionaalista organisaatiota kutsutaan vielä toimintakohtaiseksi organisaatioksi, koska sen toiminnot on erotettu omiksi erikoistuneiksi yksiköikseen samankaltaisten työtehtävien mukaan. Kuvio 6 esittää funktionaalisen organisaation, josta nähdään tehtävien ja asiantuntijuusalueiden jakautuminen yksiköihin tai osastoihin. (Martinsuo et al. 2016, 182) Tällaisina tehtäviä voivat olla esimerkiksi myynti, huoltopalvelut, tuotekehitys, tuotanto ja talousosasto. Lämsän ja Hautalan (2004, 161) mukaan etuna funktionaalisessa organisaatiossa voidaan pitää ihmisten mahdollisuuksia keskittyä omaan osaamisalueeseen, joka taas lisää motivaatiota työn tekoon. Tällöin tiimien ja ryhmien välissä yhteistyö on vähäistä ja sen koordinointi on hankalaa. Martinsuo et al. (2016, 182) pitävät myös tällaisen rakenteen rajoitteena heikkoa reaktiokykyä toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja toimintojen eriytymistä toisistaan.

Toimintokohtaisessa organisaatiossa hyviä puolia ovat seuraavat:

- Jokaisessa yksikössä on mahdollisuus kehittää erikoisosaamisalueita.
- Jokainen ihminen ymmärtää ja hallitsee oman tehtävänsä.
- Organisaatio on vakaa.
- Funktioiden sisäinen standardisointi ja sen kautta koko organisaation toiminnan standardisointi.

Tähän liittyvät myös huonot puolet:

- Funktioiden välisen yhteistyön hallinta on hankalaa ja vie aikaa.
- Projektien epäonnistumisriski on korkeampi.
- Kommunikaatio organisaation sisällä on vaikeaa.

3.3 Menestyvä organisaatio

Edellä saatiin teoreettinen näkemys modernista ja postmodernista organisaatioteoriasta, tutustuttu organisaatiokäyttäytymiseen sekä valittu yleisin rakenne teollisuuden Pk-yrityksille. Seuraavaksi keskitytään menestyvän organisaation ominaisuuksiin ja tutustutaan onnistumisen edellytyksiin, kun organisaatio hakee taloudellisesti kannattavaa ja tuloksellista liiketoimintaa.

On varmaa, että kaikki organisaatiot pyrkivät menestymään, mutta eri organisaatiot määrittelevät menestyksen eri tavoin. Menestys voi riippua organisaation päämääristä, markkinoista ja tilanteesta, jossa organisaatio on. Monissa teorioissa organisaatioita on kehoitettu tarkastelemaan ympäristön ominaispiirteitä ja luomaan sen mukaan strategioita. Muuttuva ympäristö vaatii organisaatiota kehittämään toimintaansa. Näin on saatu vaikutelma, että organisaatioiden on kehitettävä toimintaansa, koska ympäristö on muuttunut. Tästä syntyy heti kysymys: Voisiko organisaatio menestyä jatkuvan toiminnan kehittämisen avulla, vaikka organisaation kehittäminen ei kohdistuisi asioihin, jotka muuttuvat ympäristössä? Kyllä voi, koska tällöin organisaatio saa ylivoimaisen kilpailuedun jatkuvan kehittämisen seurauksena. (Juuti, 2012, 13 – 14.)

Myös Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen (2014, 97) ovat sitä mieltä, että ketterän ja menestyvän organisaation ratkaiseva ominaisuus on pystyä koko ajan kehittämään panos-tulos suhdetta, eli suorituskykyä. Asiakkaiden odotukset kasvavat nopeasti. Sen takia on hyvin tärkeää pystyä jatkuvasti arvioimaan oman työnsä tuotosten arvoa, ja tehdä sen pohjalta tarvittavia muutoksia omaan toimintaan. Yritys joutuu jatkuvasti tunnistamaan liiketoimintamahdollisuudet ja analysoimaan ympärillään tapahtuvat tilanteet.

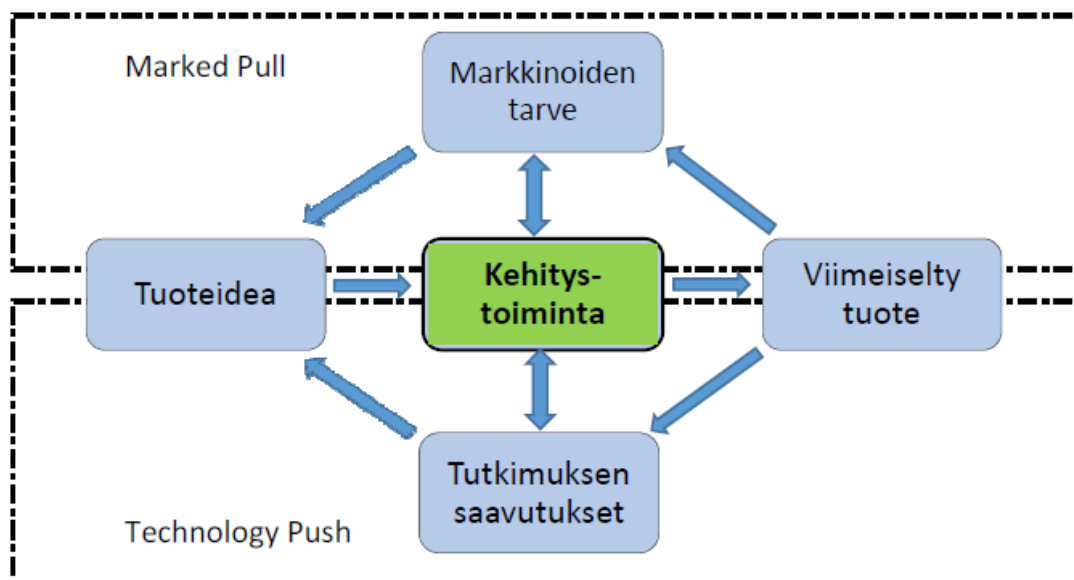
3.3.1 Markkinoiden imu ja teknologian työntö

Martinsuo et al. (2016, 69) esittävät, että liiketoimintamahdollisuudet voidaan tunnistaa kahdella tavalla, joko markkinoiden imun tai teknologisen työntön kautta.

Markkinoiden imu (market pull) tarkoittaa, että yritys tutkii ensin asiakkaiden tarpeita ja ymmärtää siten, mistä markkinoiden tarpeet muodostuvat. Esimerkkinä Dr. Thomas J. Mierzwa (2016) pitää digikameroiden ja kuvankäsittelyyn soveltuvien ohjelmien kehitystä. Nämä projektit oli käynnistetty, koska kameroiden valmistajat tunnistivat asiakkaiden tarpeet: kameroiden koko täytyy olla tarpeeksi pieni, että ne mahtuvat laukkuihin. Kameran pieni kotelon koko on vaatinut uudenlaisen tekniikan koko kuvausprosessiin eli digitaaliset mahdollisuudet kuvan ottamiseen ja tallentamiseen. Digitaalisen kuvan muotoa pystyy muokkaamaan halutulla tavalla, joka taas on antanut edellytykset kuvakäsittelyyn soveltuvien ohjelmien kehitystoimintaan.

Teknologisen työntön (technology push) lähestymistavassa tutkitaan teknologisia mahdollisuuksia tuotteen tai palvelun parantamiseen. Tekninen osaaminen ja ymmärrys eli yrityksen ydinosaaminen on keskeisellä sijalla mahdollisuuksien tunnistamisessa. (Martinsuo et al. 2016, 69.) Hyvä esimerkki on kosketusnäytön vieminen markkinoille. Apple Newton PDA oli ensimmäinen taskukokoinen laite, jota ohjattiin kosketusnäytöstä sen omalla kynällä. Laite vietiin markkinoille vuonna 1993. Apple Newton PDA hinta oli verrattain korkea ja lyhyen akkukeston lisäksi ongelmia tuotti käyttöliittymä, joka pohjautui kirjoitetun tekstin ymmärtämiseen. Tämä oli rohkea yritys laajentaa Applen tuotevalikoimaa ja luoda markkinat uudentyyppiselle taskukokoiselle tietokoneelle, mutta sille ei löytynyt asiakaskuntaa, joka oli valmis maksamaan laitteen ongelmista huolimatta. Vasta vuonna 2012 Samsung Galaxy sai tekniikkaa kehitettyä niin, että kosketusnäytöllä varustetut laitteet tulivat äkkiä suosituksi.

Nämä kaksi esimerkkiä osoittavat, että yhdistämällä imu- ja työntödynaamiikkaa yritys voi varmistaa tarjoamansa kokonaisuuden kehittämisen ja kehittymisen oikeaan suuntaan. Kun lähestymistavat yhdistetään sykliseksi, kehitetään teknisiä ratkaisuja, jotka vastaavat markkinoiden tarpeisiin. Kuviossa 7 on kummankin lähestymistavan samanaikainen käyttäminen. Kehitystoiminnan tulee olla monialaista ja ylittää yrityksen toimintojen rajat. Näin teknisen kehityksen tavoitteita voidaan yhdistää markkinoiden vaatimuksiin sekä yrityksen tavoitteita voidaan toteuttaa. (Martinsuo et al. 2016, 70.)



KUVIO 7. Teknologisen työnön ja markkinoiden imun yhdistäminen yrityksen kehitystoiminnassa (Martinsuo et al. 2016, 70)

3.3.2 Älykkään organisaation tunnusmerkit

Menestyvän organisaation piirteet ovat tehokkuus, oppiminen ja hyvinvointi. Sydänmaanlakka (2004, 100) käyttää termiä *älykäs organisaatio* tulevaisuuden ihanneorganisaation määrittelyyn. Järvinen et al. (2014, 96 - 97) puhuvat *dynaamisesta ja ketterästä organisaatiosta*, joka pystyy mahdollisimman itseohjautuvasti saavuttamaan tavoitteensa.

Älykäs organisaatio osaa tasapainottaa kolmeä yllämainittua ulottuvuutta, vaikka ne ovat tavallaan ristiriidassa keskenään. Sydänmaanlakka (2004 103) on luetellut seuraavat älykkään organisaation tunnusmerkit:

- Selkeä visio ja strategia.
- Organisaatorakenne tukee uusiutumista.
- Kulttuuri ja arvot rohkaisevat jatkuvaan oppimiseen.
- Toteutetaan jatkuvan parantamisen ideologiaa (kokonaisvaltainen laatuajattelu).
- Henkilöstöä pidetään tärkeimpänä ja arvokkaimpana resurssina.
- Selkeät toimintaprosessit ja niitä kehitetään jatkuvasti.
- Suorituksen johtaminen toimii tehokkaasti käytännössä.
- Osaamisen johtaminen on systemaattisessa käytössä.
- Tarvittava tieto jaetaan kaikkien kanssa.
- Tiimityöskentely ja tiimien johtaminen ovat osa käytännön toimintaa.
- Palautetta kerätään systemaattisesti.
- Uutta teknologiaa hyödynnetään tehokkaasti.
- Ihmisten johtamista pidetään avainosaamisena.
- On suuri muutosvalmius ja uusiutumiskyky.

Nämä asiat liittyvät suorituksen, osaamisen ja tiedon johtamiseen eli ovat johtamisen perusprosesseja, joiden on oltava kunnossa, kun organisaatio toimii tehokkaasti. Älykästä organisaatiota ei voida johtaa vanhoilla johtamismalleilla, joten yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden on uudistuttava. (Sydänmaanlakka, 2004, 104.) Ajatusta myös vahvistavat Rissanen, Sääski ja Vornanen (1996, 70, 136) sellaisella tavalla, että oppiva organisaatio edellyttää johdolta uusia rooleja. Työntekijät joutuvat ottamaan enemmän vastuuta, sen takia esimiesten asema muuttuu ja autoritaarinen johtaminen ei ole enää siis ajanmukainen. Kukaan ei halua olla komenneltavana työyhteisössä, mutta ihan yhtä väärin on myös lipsua johdonmukaisesta johtamisesta. Tavoitteena on yhteisymmärryksen perustuva keskitie.

Juuti (2012, 155) kuvaa, kuinka 44 suomalaista menestyvää organisaatiota ja työyhteisöä olivat mukana yhdessä tutkimuksessa. Tietoa kerättiin vuosina 2009 ja 2010. Hankkeen tarkoituksena oli saada selville, mitä yhteistä on onnistuneella organisoitumisella sekä millaisilla erilaisilla toimenpiteillä onnistuminen voi toteutua. Tutkimuksen yhtenä keskeisenä kysymyksenä oli: Mikä on organisaatioiden menestyksen salaisuus tällaisina haasteellisina aikoina?

Tutkimus on osoittanut, että menestyvässä organisaatiossa, kun menestyksen kriteerit koskevat myös henkilöstön hyvinvointia, taustalla on seuraavia menestyksentekijöitä (Tuottavuuden pyöreä pöytä Sihteeristön katsaus, 2012, 25):

- tuote- tai liiketoimintainnovaatiot ja asiakaskeskeisyys
- asiakas- ja henkilökeskeiset sekä innovatiiviset organisaatiot
- kehittäminen ja henkilöstökeskeisyys
- uusi teknologia asiakaskeskeisen toimintatavan tukena
- pitkäjänteisen kehittämisen avulla saavutettu korkeatasoinen toiminta.

Tutkimuksessa Juuti (2012, 166 -167) alleviivaa sitä tosiasiaa, että menestyvien organisaatioiden kuvaaminen teoreettisesti on haasteellista ja ne eivät sovi minkään organisaatioteorian sisälle sellaisenaan. Nämä organisaatiot ovat kyenneet luomaan oikeudenmukaiseksi koetut organisaatorakenteet ja sujuvasti toimivat järjestelmät, jotka tukevat työskentelyä. Samalla on korostettu sitä, että menestyvissä organisaatioissa johtamisella on lähinnä mahdollistava rooli. Johtaminen antaa tilaa ihmisten erilaisuudelle. Tämä tarkoittaa, että ihminen voi käyttää osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla hyväksi oman tuntuman ja näkemyksen mukaan. Johtamisen joustavalla tavalla on kyetty saamaan kaikkien paras osaaminen ja innokkuus toimintaan mukaan.

3.4 Yhteenveto organisaatioteorioista ja menestyvästä organisaatiosta

Luvun 3 lyhyenä yhteenvetona voi todeta, että on monenlaisia teorioita ja tapoja määritellä organisaatiota ja tarkastella organisaatiokäyttäytymistä. Organisaatiotutkijat eivät ole kyenneet luomaan yhtenevää näkökulmaa, millainen menestyvä organisaatio on. Myös selkeitä keinoja, joiden avulla organisaatiot voisivat menestyä, ei ole löydetty. Organisaatioteorioiden näkökulmia organisaatioiden menestyksestä ei voida suoraan verrata toisiinsa. Usein nykyisen menestyvän organisaation ratkaisevia ominaisuuksia ovat tehokkuus, oppiminen ja hyvinvointi. Organisaatorakenteen määrittely ei ole helppoa eikä yksiselitteistä, koska nykyiset menestyvät organisaatiot ovat luoneet oman sujuvasti

toimivan järjestelmän ja oikeudenmukaiseksi koetun rakenteen. Luvun merkittävä oppi on se, että organisaation tutkiminen on vaikeaa ja organisaation käyttäytymisen hahmottaminen vaihtelee käytetyn teorian mukaan. Organisaatiota on mahdotonta kuvata kattavasti koko laajuudessaan, koska se kuvaus on altis kritiikille ja tämä tilanne on vain hyväksyttävä. Tutkimusosiossa vielä palataan näihin teorioihin, kun tarkastellaan kohdeorganisaatiota ja sen toimintoja tarkemmin.

4 TOIMINTAKULTTUURI ORGANISAATIOKULTTUURIN OSANA

Tässä luvussa tarkastellaan organisaation toimintakulttuuria, joka on organisaatiokulttuurin näkyvä osa. Sen päivitys ja uudistuminen on välttämätöntä palveluyrityksen toimintamallin omaksumisprosessissa, kuten luvussa 2 todettiin. Aluksi määritellään organisaatio- ja toimintakulttuurin käsitteet teoriakirjallisuuden avulla. Tämän jälkeen tutustutaan tärkeisiin organisaatiokulttuurin osa-alueisiin ja tyypillisiin vastavoimiin. Viimeisenä tarkastellaan organisaatiokulttuurin yleisiä yhteisiä piirteitä suomalaisissa teknologiateollisuusyrityksissä ja esitetään lyhyt yhteenveto organisaatio- ja toimintakulttuurista.

4.1 Organisaatio- ja toimintakulttuuri: teoreettinen viitekehys

Organisaatiokulttuurilla on monenlaiset määritelmät, mutta mielestäni ne hyvin kiteytyvät seuraavassa lauseessa, jonka Schein (1985, 26) esitteli omassa kirjassaan:

”perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntee.”

Nämä tavat ohjaavat tekemistä ja käyttäytymistä organisaatiossa. Ajan myötä tavat muuttuvat ryhmän tunnusmerkiksi ja sen jälkeen syntyy organisaatiokulttuuri. Schein (2009, 41) jatkaa vielä omaa ajatustaan organisaatiokulttuurista sen verran, että kulttuuri on monitasoinen ja selvästikin monimutkainen käsite, jota tulee analysoida jokaisella tasolla ennen kuin sitä voi ymmärtää. Suurimpana vaarana kulttuurin käsittelemisessä Schein pitää sitä, että liikaa yksinkertaistetaan ja sen takia useita tärkeitä näkökohtia jää ymmärtämättä. Nämä kohdat ovat seuraavia:

1. Kulttuuri on syvä ja pinnallinen käsittely ei sitä muuta. Kulttuuri hallitsee ihmisiä, mikä antaa merkityksen ja ennustettavuuden päivittäiseen elämään.
2. Kulttuuri on laaja ja sen ymmärtämiseen tarvitaan erityinen tarkoitus tai syy, muuten se osoittautuu rajattomaksi ja turhauttavaksi.
3. Kulttuuri on pysyvä ja organisaation jäsenet haluavat pitää lujasti kiinni kulttuurisesta olemuksesta. Ihmiset pitävät elämän ennustettavuudesta ja kulttuurimuutokset laukaisevat mittavan määrän ahdistusta ja vastarintaa.

4.1.1 Organisaatiokulttuurin osa-alueet

Rissanen et al. (1996, 44) toteavat, että organisaation filosofia ja arvot ovat tärkeitä johtamisen välineitä etenkin palveluorganisaatiossa. Työntekijät tarvitsevat normeja ohjaamaan päivittäistä työs-kentelyä ja käyttäytymistä. Organisaation filosofia ja arvot vaikuttavat kulttuuriin. Vahvistamalla ja kehittämällä organisaatiokulttuuria, yrityksen johto voi vaikuttaa näihin asioihin:

- samanlainen kulttuuri luo työntekijöille tunteen yhteisestä identiteetistä
- mahdollistaa henkilöstön sitoutumisen suurempaan kokonaisuuteen

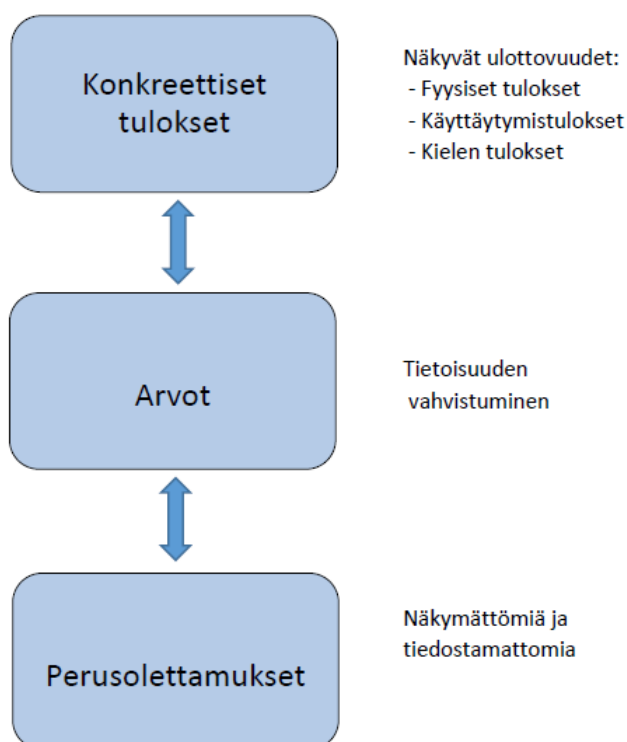
- parantaa organisaation vakautta
- antaa merkityksen organisaation toiminnoille

Organisaatioiden kulttuuri muodostuu Scheinin (1985, 18 – 21) ja Harisalon (2010, 268) mukaan käsitteistä, jotka esitetty kuviossa 8.

4.1.2 Konkreettiset tulokset

Konkreettiset tulokset eli artefaktit jakautuvat vielä kolmeen näkyvään tasoon (Harisalo, 2010, 269 – 270). Fyysiset tulokset edustavat organisaation vaatimaa pukeutumiskoodia sekä rakennusten ja teknologian ominaisuutta. Eri toimialoilla voi olla oma pukeutumiskoodi, esimerkiksi rakennusalalla on erilainen pukeutumiskoodi kuin terveydenhuollossa. Yrityksen toimitilat ja käytettävä teknologia välittävät kulttuurillista kuvaa organisaation luotettavuudesta ja vakavaraisuudesta.

Käyttäytymisen tulokset ovat erilaisia rituaaleja, seremonioita ja rutiineja, jotka luovat organisaation järjestystä, ennustettavuutta ja selkeyttä. Esimerkkinä voi olla erilaiset tiedotustilaisuudet, yhteiset juhlat, koulutukset ja niin edelleen. Ihmiset voivat kokea yhteenkuuluvuutta ja osallisuutta itseään laajempaan kokonaisuuteen näiden rituaalien, seremonioiden ja rutiinien kautta. (Harisalo, 2010, 270.)



KUVIO 8. Organisaatiokulttuurin käsitteet

Myytit, tarinat ja kertomukset innostavat, kannustavat ja motivoivat ihmisiä. Niiden ensisijaisena tarkoituksena on yksinkertaistaa, pelkistää ja selkeyttää monimutkaisia ja vaikeasti ymmärrettäviä asioita. Sitä kautta kuulijat ymmärtävät organisaation tarkoituksia ja pyrkimyksiä. Nämä myytit, tarinat ja kertomukset ovat kolmas näkyvä tulos – kielenkäytön tulos. (Harisalo, 2010, 269 – 270.)

4.1.3 Arvot

Organisaation arvot voivat olla esimerkiksi luotettavuus, rehellisyys, hyvä palvelu ja ympäristönsuojelu. Arvojohtamisen kautta yrityksen johdolla on mahdollisuus osoittaa työntekijöille, että he voivat olla mukana edistämässä asioita, joita he pitävät tärkeinä. Jotkut ihmiset saavat enemmän motivaatiota työn tekoon yrityksen pidettävistä arvoista palkkioiden sijasta. (Harisalo, 2010, 267 – 268) Rissanen et al. (1996, 45) täydentävät arvojen määrittelyä siten, että arvot kuvaavat yksilöiden toimintansa syytä tai mitä he haluaisivat näiden syiden olevan. Ongelma on se, että heidän toimintansa todelliset syyt voivat jäädä piiloon tai tiedostamattomiksi. Arvoista ja niiden tärkeydestä keskustellaan organisaatioissa kriisi ja ongelmatilanteissa, jolloin päätöksiä ei voida tehdä rutiininomaisesti. Arvot ovat erittäin hitaasti muuttuvia. Kun organisaatio määrittelee julkisesti arvonsa, on erittäin tärkeää, että ne näkyvät toiminnassa ja ovat todellisia. Puheiden ja tekojen on oltava yhtä, jotta julkilausutut arvot ovat uskottavia sekä asiakkaille että organisaation henkilökunnalle. (Lämsä & Hautala, 2004, 180.)

4.1.4 Perusolettamukset

Lämsän ja Hautalan (2004, 183) mukaan perusolettamukset ja arvot näkyvät artefaktitasolla. Esimerkiksi organisaation olettaamus ihmisistä on se, että toiset ovat arvokkaampia kuin toiset, ihmisten välille muodostuu epätasa-arvosuhde. Konkreettisenä tuloksena tämä näkyy, kun organisaatiossa puhutaan johdosta, henkilöstöstä tai muusta sidosryhmästä käyttämällä seuraavia termiesimerkkejä: ”hallin työntekijät”, ”toisen kerroksen johtoherrat”, ”myyntitykit” ja niin edelleen. Tämä tarkoittaa, että fyysinen ympäristö on todennäköisesti järjestetty siten, että osapuolet ovat vähän toisten kanssa tekemisissä. Ei tapahdu vuorovaikutusta näiden ryhmien välillä ja luottamus on karannut. Tämä ilmiö on tunnistettavissa monissa organisaatioissa ja tällaisen kulttuurin kehittäminen yhteistoiminnalliseksi on erittäin vaikea ja pitkäkestoinen prosessi.

Perusolettamukset pidetään itsestäänselvyyksinä, eikä niitä enää ajatella tietoisesti. Todellisuudessa ne muodostavat kulttuurin eli ajattelun, käyttäytymisen ja valintojen keskeisimmän perustan. Perusolettamukset ovat näkymättömiä ja vaikeasti tunnistettavia. Piilevät olettaukset määrittävät ihmisten keskinäiset suhteet, heidän toimintansa luonteen ja heidän ymmärryksensä ajasta, paikasta ja todellisuudesta. (Rissanen et al. 1996, 45.)

4.1.5 Normit ja toimintakulttuuri

Lämsä ja Hautala (2004, 181) mukaan normit ovat sääntöjä ja niillä on usein moraalinen painotus. Organisaation normit määrittävät sitä, miten ihmisten tulee toimia. Tämä antaa organisaation jäsenille mallin ja ohjeita siitä, mikä on sopivaa käyttäytymistä ja mikä luo ihmisten välille yhteistoimintaa. Normeja voi olla virallisia toimintaohjeita tai ihmisten epävirallisesti tiedostamia sääntöjä.

Toimintakulttuurilla tarkoitetaan toimintamalleja ja toimintatapoja, jotka pohjautuvat edellä kuvattuun organisaatiokulttuuriin. Juutin (2012, 41) mukaan työkuulttuuri (toimintakulttuuri) on opittu organisaatiossa ajan myötä vasteena tilanteisiin, ongelmiin ja haasteisiin. Toimintakulttuurin käsitettä

käytetään arvioitaessa organisaation kommunikaatiota, sisäisiä ja ulkoisia suhteita sekä johtamista. Toisin sanoen toimintakulttuuri on käytännön tulkinta organisaation toiminnasta, johon kuuluvat kaikki organisaation viralliset ja epäviralliset säännöt, toiminta- ja käyttäytymismallit sekä arvot, periaatteet ja kriteerit. Toimintakulttuuriin vaikuttavat monet eri tekijät kuten arvot, asenteet, perinteet, uskomukset, tunteet, motivaatio ja ihmissuhteet.

Organisaation toimintakulttuurin uudistamisessa on kiinnitettävä huomiota kulttuurin kaikkiin osa-alueisiin. Kulttuurin artefaktien muuttamisyritys ei vaikuta organisaation toimintaan ja toimintatapoisiin. Silloin organisaation vakioitunut toimintakulttuuri palautuu aiempien mallien mukaiseksi. (Schein 1985, 18 - 21) Vaikuttamalla perusoletuksiin organisaatiokulttuurin kehittäminen ja toiminnan uudistaminen on vaikeaa ja herättää luonnollisesti muutostavoimat.

4.2 Tyypilliset organisaatiokulttuurin vastavoimat

Menestyvä organisaatio vahvalla positiivisella kulttuurilla pystyy toiminnan osa-alueilla, yhdistämään vastavoimia ja siten synnyttämään dynaamisuutta ja innovaatioita. Seuraavia esimerkkejä vastavoimista Järvinen et al. (2014, 193) esittävät omassa kirjassaan:

- Strateginen visiointi ja konkreettinen toimeenpano: menestyvät yksilöt ja tiimit ymmärtävät yrityksen strategian ja mitä toimeenpanoon tarvitaan.
- Tehokas organisointi ja uudistava luova kehitys: jotkut ihmiset ovat luonnostaan hyviä uudistamaan, jolloin heidän vahvuudet tulee hyödyntää tällä saralla.
- Systemaattisuuden ylläpito ja erilaisuuden huomiointi: on yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt. Systematiikka tuloksien seuraannassa. Jokainen ihminen on ainutlaatuinen yksilö, jonka erilaisuus tulee huomioida oikealla tavalla.
- Tuloksellinen suorituskyky ja hyvä ilmapiiri: nämä elementit ruokkivat toisiaan. Hyvä ilmapiiri ei kauan kestä, mikäli suorituskyky häviää. Tässä kysymys on hyvin paljon johdettavien tunteesta.

Monet perinteiset organisaatiokulttuurit eivät onnistu optimaalisesti käsittelemään näitä tyypillisiä vastavoimia. Menestyvän organisaation toimintakulttuuri on sekoitus pehmeää omistautumista ja kehittymistä synnyttävää inhimillisyyttä sekä päämäärätietoisien sinnikästä toimeenpanon lujuttua. (Järvinen et al. 2014, 193)

4.3 Organisaatiokulttuurin analysointi

Passilan (2009, 66) mukaan organisaatiokulttuurin määrittely voidaan jakaa kolmeen näkökulmaan:

1. Henkilöstön yleinen suhtautuminen organisaatioon.
2. Järjestelmä, joka määrittelee muodollisen käskyvallan johtajien ja alaisten välillä.
3. Henkilöstön yleiskäsitys organisaation tulevaisuudesta, tarkoituksesta ja tavoitteista sekä yksilön käsitys omasta roolista organisaation toiminnassa.

Ensimmäisessä kohdassa nähdään millaisia suhteita johdon ja henkilöstön välillä. Nämä suhteet riipuvat siitä, ovatko molempien osapuolien tavoitteet ja menetelmät yhteisiä vai paljon toisistaan poikkeavia. Toinen näkökulma viittaa siihen, miten johtajilla on kapasiteettia vaikuttaa kulttuurijärjestelmiin ja ohjata niitä. Viimeinen kohta osoittaa, onko johdon kontrolli täydellinen ja miten paljon näkemykset henkilöstön sekä yksilön ja ylimmän johdon välillä ovat samansuuntaisia.

Organisaatiokulttuurin vahvuus tai heikkous voidaan analysoida seuraavalla yksinkertaisella matriisianalyysilla. Ensimmäisenä määritellään onko kulttuuri *positiivinen* vai *negatiivinen*. Positiivinen kulttuuri on silloin, kuin organisaation jäsenet tukevat toisia ja luottavat ylimpään johtoon. Kaikilla on yhteiset päämäärät, tavoitteet ja toimintatavat. Samalla yleisiä suhteita pidetään hyvinä eli työympäristö on positiivinen. Henkilöstö tuntee ja tietää osallistuvansa koko yrityksen tulokseen. Kannustinjärjestelmä on suunniteltu hyvin ja löydetty yhteinen tekijä, joka tehokkaasti motivoi koko organisaation. Tuottavuuden vaatimukset ovat kohtuulliset ja henkilö-, osasto-, ja ryhmäkohtaisesti ovat saavutettavissa tietyllä työpanoksella. Negatiivinen kulttuuri on positiivisen tilanteen vastakohta. Toinen pari matriisissa on *vahva* ja *heikko* kulttuuri. Vahva kulttuuri on silloin, kun organisaation sisällä jaetaan samat arvot, uskomukset ja asenteet. Kommunikointi on helppoa ja luontevaa. Organisaation henkilökunnalla on yhtenäinen suhtautuminen työhönsä ja kokemuksiinsa. Näin syntyy nelikenttämatriisi, joka esitetty kuviossa 9. (Passila, 2009, 67.)

	Positiivinen	Negatiivinen
Vahva	Positiivinen Vahva	Negatiivinen Vahva
Heikko	Positiivinen Heikko	Negatiivinen Heikko

KUVIO 9. Organisaatiokulttuurin matriisianalyysi

Kun organisaatiokulttuuri on positiivinen ja vahva, suhteet työntekijöiden ja johdon välillä ovat mutkattomat. Kommunikointi on luonnollista ja avointa. Tuottavuus ja laatu ovat hyvällä tasolla. Vastatilanne on negatiivinen vahva kulttuuri. Se on pahin skenaario yhtiön johdolle, koska henkilökunta on yhtenäisesti vieraantumassa virallisista rakenteista. Organisaation työntekijät eivät luota viesteihin ja pitävät yrityksen johtoa epäluotettavana. (Passila, 2009, 68.)

4.4 Organisaatiokulttuuri suomalaisessa teknologiateollisuudessa Pk-yrityksessä

Suomalainen teollinen toiminta on muuttunut viime vuosikymmeninä monella tapaa. Yksi keskeisimmistä muutoksista on ollut tuotantoyrityksien verkostoituminen alihankintaverkostoihin. Samalla tuotteiden laatuvaatimukset ovat tiukentuneet ja tehokkuusvaatimukset lisääntyneet. Vuonna 2004 tehdystä tutkimuksesta Oedewald, Reiman ja Kurtti (2005) kuvaavat metalliteollisuuden

pk-yritysten kulttuurin sekä yleisiä että yrityskohtaisia piirteitä. Sen lisäksi he tarkastavat organisaatiokulttuurin yhteyden toiminnassa ilmeneviin laatuongelmiin ja tehokkuuden tunnuslukuihin. Tutkimuksen tavoitteena on ollut arvioida pk-metalliyrityksen tyypilliset kehityshaasteet toimintakulttuurissa ja miten organisaatiot hahmottavat menestymisensä edellytykset.

Seuraavat teknologiateollisuusalan kulttuurin piirteet, tulokset ja kehityshaasteet tutkijat ovat saaneet aikaiseksi (Oedewad et al. 2005, 71- 77):

- Teknologiateollisuuden pk-yrityksissä strateginen ajattelu ja selvä tavoitteiden määrittely eivät ole kovin systemaattisia.
- Yrityksen johto yleisesti on keskittynyt strategisen muutoksen suunnitteluun tai tuotannon tehokkuuden kehittämiseen ilman, että myös henkilöstö on osallistumassa prosessiin.
- Työjohtajat kokevat muita henkilöstöryhmiä enemmän stressiä. Kiire ja työhön kuuluvat pa-pirityöt häiritsevät työnjohtajien rytmiä tehdä töitä ja sitä kautta heidän tuottavuutensa heikkenee.
- Henkilöstöön liittyviä asioita, kuten hyvinvointia ja kehittämistä tai avointa tiedonvälitystä ja yhteistyötä ei pidetä arvossa. Henkilöstöarvojen parempaa asemaa toivotaan eli johdon ja esimiesten tulisi keskittyä henkilöstöasioihin enemmän ja vakavammin.
- Henkilöstöarvot ovat suunta antavasti yhteydessä yritykseen toimitusvarmuuteen.
- Ilmapiiri muuttuu huonompaan suuntaan, jos yrityksessä on käytössä taloudellisia säästökeinoja: lomautukset, irtisanomiset. Henkilöstö tulkitsee tämän ilmiön ikäväksi välttämättömyydeksi.
- Työtyytyväisyyden osatekijöistä erityisesti vastuuntunto omasta työstä on korkealla.
- Yleinen kehityshaaste on organisaation sisäinen tiedonkulku sekä töiden organisointiin ja yhteistyöhön liittyvät asiat.

Kun organisaation toimintamallit on tarkasti määritelty, jotta osaaminen voidaan siirtää työntekijöiltä ohjeisiin ja menettelytapoihin, organisaation yksilöt ovat korvattavissa. Tämä tarkoittaa, että organisaation toimintakulttuuri täytyy olla tutkittu ja muutokset toiminnassa heti tunnistettu ja syyt muutoksiin selvillä. Tällaista kulttuuria on kehitetty työn tuottavuuden, organisaation tehokkuuden parantamisen ja lopulta kotimaisen tuotannon säilymisen nimissä. Työn itsenäisyys, hallinta ja kovat ammattitaitovaatimukset vaikuttavat henkilöstön motivaatioon suomalaisessa teknologiateollisuusyrityksessä. (Oedewad et al. 2005, 77.)

4.5 Yhteenveto organisaatio- ja toimintakulttuurista

Organisaatiokulttuuri on syntynyt ihmisten vaikutuksesta ajan myötä. Ulkopuolinen tarkkailija tai vasta-aloittanut työntekijä havaitseekin sen helpommin kuin pitkään talossa olleet. Arvot, normit, rituaalit ja artefaktit ovat tärkeitä osa-alueita organisaatiokulttuurissa. Kulttuuri on melko pysyvä ja mitä vahvempi kulttuuri on, sitä vaikeampi on muuttaa se. Organisaatiota ja sen toimintatapoja voidaan kuitenkin muuttaa ja kehittää. Tämä vaatii perusteellista organisaatiokulttuurin analysointia, vahvaa johtajuutta ja koko yrityksen sitoutumista pitkäkestoiseen muutosprosessiin.

5 KULTTUURIN STRATEGINEN KEHITYS

Tämä osio keskittyy organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen muutokseen. Tämä muutosprosessi koskee vanhoja käytäntöjä, joihin on totuttu. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen jäsenet pitävät tiukasti kiinni oletuksistaan, jotka luovat heille perusturvallisuuden tunnetta. Luvun tärkeänä oppina on se, että muutokset ovat välttämättömiä tulevaisuuden kilpailukyvyyn varmistamiseksi. Tässä luvussa esitellään keskeiset näkökulmat kulttuurin muutokseen organisaatiossa.

5.1 Muutosten hallinta

Organisaation kehittämällä Martinsuo et al. (2016, 374) tarkoittavat tuottavuuden ja hyvinvoinnin parantamiseen suunnattua toimintamallien, ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja käytäntöjen kehittämistä. Organisaatiomuutos Pahkin ja Vesanton (2013, 4) mielestä voidaan määritellä rakenteelliseksi, koko organisaatiota koskevaksi toiminnalliseksi muutokseksi, jossa myös yksilöiden ja ryhmien tehtävät saattavat muuttua. Organisaatiomuutoksella toteutetaan tiettyjä strategisia tavoitteita.

5.1.1 Strateginen muutos

Strateginen muutos kohdentuu laajemmin siihen, miten yrityksen strategiset voimavarat järjestetään niin, että uusi tahtotila toteutuu. Muutoksella organisaatio sopeuttaa toimintaansa muuttuvan ympäristön vaatimuksiin. Se voi sisäisten kehittämistehtävien lisäksi kohdentua yrityksen asemaan markkinoilla, kilpailutilanteessa ja toimitusverkostossa. Yleisesti muutokset ovat haastava ja vaativa johdantestehtävä ja niissä tehdään myös suuria virheitä. Strategiset muutokset vaativat koko johtoryhmän aktiivista yhteistyötä. Keskijohto toimii niin sanotusti muutosagenttina. Muutoksen kohderyhmiltä vaaditaan aktiivista osallistamista kehitystyöhön. (Martinsuo et al. 2016, 376 – 377.)

Pahkin ja Vesanto (2013, 4) jatkavat vielä sitä ajatusta, että organisaation strategiset muutokset edellyttävät monenlaista sopeutumista organisaation kaikilla tasoilla, ja ne vaikuttavat myös työyhteisöjen toimintaan.

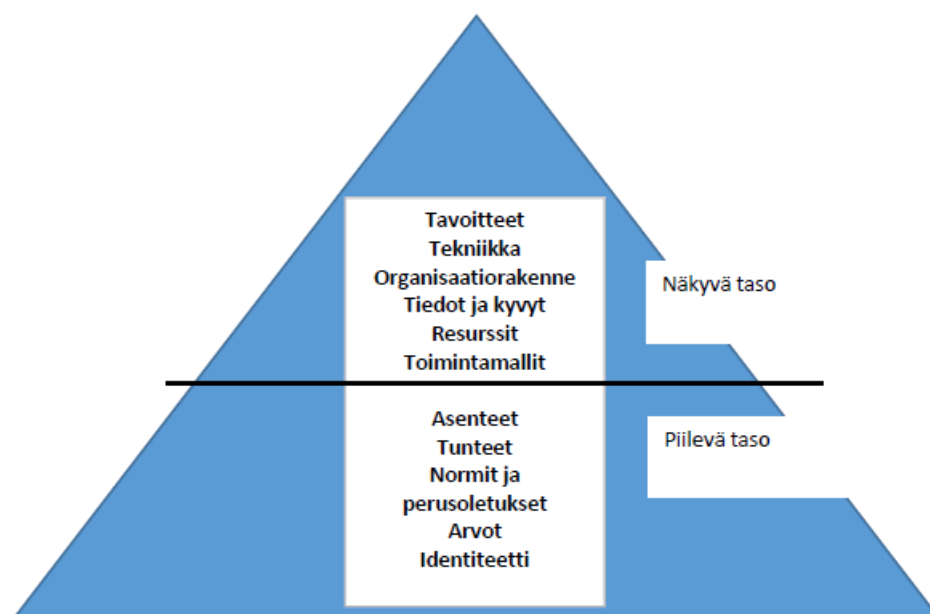
5.1.2 Organisaation kehittäminen

Vuodesta 1960 organisaatioiden kehittämisen traditio on saanut alkunsa. Martinsuo et al. (2016, 374) esittävät, että alkuperäinen perustelu kehittämiseksi oli huonosti järjestetyt ja liian kuormittavat työtehtävät. On otettu ensimmäiset askeleet työhyvinvoinnin lisäämiselle ja työelämän laadun parantamiselle. Sitä kautta on haettu työsuorituksen parannusta. Huomion kohteena oli ensisijaisesti ryhmätoiminta ja vuorovaikutus organisaation sisällä. Myöhemmin hyvinvoinnin rinnalla on korostunut tuottavuus. Organisaation kehittäminen tavoiteltuun tuottavuuteen on edellyttänyt toiminnan ja prosessien parannusta.

Martinsuo et al. (2016, 374 - 376) pitävät kokonaisvaltaista käsitystä organisaatiosta ja sen työjärjestelmästä lähtökohtana organisaation kehittämiseksi. Kehittäminen voidaan aloittaa mistä tahansa työjärjestelmän osasta – tehtävistä, tavoitteista, rakenteesta, tekniikasta tai ihmisistä ja heidän

osaamisestaan. Kuten luvussa 2 on kuvattu, postmodernissa organisaatiokäsityksessä on paljolti siirtynyt näkyvistä osatekijöistä ja niiden kehittämisestä piilevään osaan ja sen muutoksiin. Kuvio 10 havainnollistaa näkyvän ja piilevän tason keskeisiä osatekijöitä organisaation käyttäytymisessä.

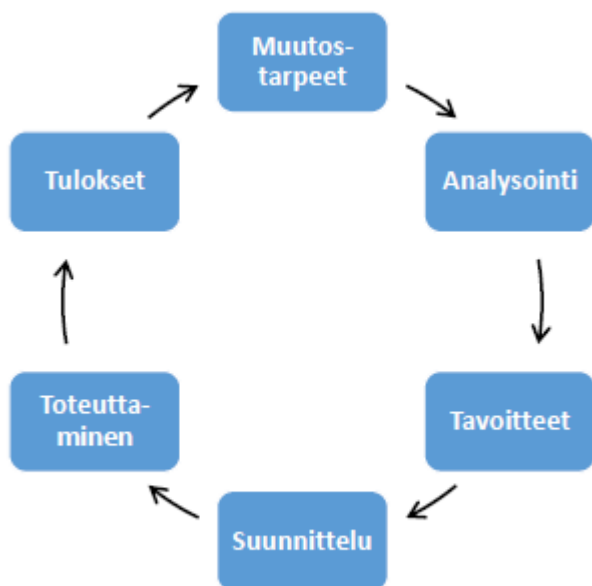
Kehitysprosessin aikana on havaittavissa selkeä ero organisaation näkyvien osien ja piilevien osien muutoksen tahdissa. Näkyviä osia voi kehittää melko nopeasti erilaisina organisaation kehitysprojekteina: rakenneuudistuksina, prosessin kehitysprojekteina, koulutusprojekteina, tietojärjestelmien käyttöönottoprojekteina ja niin edelleen. Yleisesti nämä kehitysprojektit toteutetaan käyttämällä ulkopuolisia palveluntarjoajia – tutkijoita, konsultteja tai benchmarking vertailua. Ulkopuoliset palveluntarjoajat voivat objektiivisesti eli ilman historian painolastia tarkastella organisaation tilannetta ja kehitystarpeita.



KUVIO 10. Näkyvä ja piilevä taso organisaation käyttäytymisessä

Strategisessa muutoksessa ja sisäisessä kehittämisessä voidaan tunnistaa kuusi keskeistä kuviossa 11 esitettyä päävaihetta (Martinsuo et al. 2016, 377):

- lähtökohdan ja ongelman kuvaus, muutoksen tarpeen tiedostaminen
- lähtötilanteen analysointi ja muutoskohteen perustelu
- tavoitteiden määrittely ja kehitysprojektin suunnittelu
- kehityskohteiden tarkempi suunnittelu, toteutustavan valinta ja vastuiden määrittely
- muutostoimenpiteiden toteuttaminen
- tulosten arviointi, uuden toimintatavan opettelu ja vakiinnuttaminen



KUVIO 11. Strategisen muutoksen päävaiheet

Sekä strategisen muutoksen että organisaation kehittämisen tarkoituksena on varmistaa organisaation elinkelpoisuus myös tulevaisuudessa. Muutokseen liittyy kuitenkin aina epävarmuutta, epäilyjä, kyseenalaistamista, vanhasta luopumista ja uuden opettelua. Muutoksilla on aina sekä inhimillinen että taloudellinen hintansa. (Pahkin & Vesanto, 2013, 4.)

5.2 Organisaatiokulttuurin kehittäminen ja alakulttuurien hyödyntäminen

Voiko yritysjohto muuttaa ja kehittää organisaatiokulttuuria? Seuraavaksi yritetään löytää vastausta tähän kysymykseen teorian avulla.

Nuorissa ja menestyksekkäästi kasvavissa yrityksissä kulttuurista pidetään todennäköisesti tiukasti kiinni ja Schein (2009, 115 – 116) korostaa seuraavia syitä tuohon ilmiöön:

- alkuperäisen kulttuurin luojat ovat vielä läsnä
- kulttuuri auttaa organisaatiota määrittelemään itsensä ja menestymään muuttuvassa ympäristössä
- kulttuurin elementit on opittu niiden suojatessa ahdistukselta silloin, kun organisaatio ponnistelee rakentaakseen ja säilyttääkseen itseään

Silloin usein ehdotukset kulttuurin muuttamisesta tarkoituksellisesti jätetään todennäköisesti kokonaan huomiotta tai niitä vastustetaan. Ainoa voima, joka voi vaikuttaa tällaiseen tilanteeseen, on organisaation säilymistä uhkaava ulkoinen kriisi. Se voi olla esimerkiksi kasvuvauhdin jyrkkä lasku, myynnin heikentyminen, tappiollinen tulos. Jos tällainen kriisi tapahtuu, strateginen muutos ja organisaation kehitys saatetaan käynnistää automaattisesti. (Schein, 2013, 116). Passila (2009, 69) toteaa, että toimitusjohtajien muutokset lähtevät siitä, että yrityksen toimintakulttuuri on syystä tai toisesta ollut tehoton. Rakenteiden ja järjestelmien muuttaminen vaikuttaa organisaatiokulttuuriin,

mutta ei välttämättä johdon haluamaan suuntaan. Jotta päivitysmekanismi toimisi, joillakuilla organisaation ylimmistä johtajista täytyy olla näkemys siitä mitä puuttuu tämänhetkisestä kulttuurista. Organisaatiokulttuuri täytyy ensin tarkistaa tarpeeksi kaukaa katsottuna omasta organisaatiosta, jotta kykenee näkemään yrityskulttuurinsa oikein. Jos ja kun johtaja tunnistaa muutostarpeen, hän voi valita keskeisiin tehtäviin nykyisestä kulttuurista henkilöitä, jotka edustavat uusia, vahvistettavia oletuksia. (Schein, 2013, 121.)

Organisaation kasvamisen ja ikääntymisen myötä syntyy vahvoja alayksiköitä tietyllä organisaatiotasolla, joissa jaetaan yhteiset kokemukset. Tästä tulee perusta yhteisille oletuksille siitä, miten asiat ovat ja miten ne tulee tehdä. Työntekijöiden jaetut oletukset ovat erilaisia johdon vastaavista oletuksista. Henkilöstöryhmät, kuten tuotanto, talous ja suunnittelu, kehittävät jaettuja oletuksia työnsä luonteen perusteella. Keskitason johtajat kehittävät alakulttuurinsa rooliensa perusteella. Näin syntyvät alakulttuurit, jotka ovat yhdenmukaisia, mutta voivat olla erilaisia verrattuna omistajan ja ylimmän johdon oletuksiin. Näiden alakulttuurien ymmärtäminen on erityisen tärkeää. (Schein, 2013, 122 – 123.)

Passilan (2009, 75) mukaan yritys ja sen johto eivät pysty koskaan täysin kontrolloimaan organisaatiokulttuuria, koska ne eivät pysty kontrolloimaan kaikkia sen toimintaympäristöstä tulevia vaikutteita eli alakulttuuria. Organisaation jäsenet kuuluvat seuraaviin epämuodollisiin järjestelmiin, kuten:

- epämuodolliset informaatiojärjestelmät: juurut ja lööpit
- epäviralliset ystävyyssuhteet: kuuluminen eri järjestöihin, puolueisiin
- epäviralliset säännöt, normit ja varjo-organisaatiot työpaikalla sen säilyttämiseksi ja turvaamiseksi
- havaitut käytännöt

Mitä lähempänä nämä alakulttuurit ja organisaatiokulttuuri ovat toisiaan, sitä helpompi on toteuttaa kulttuurin muutos.

5.3 Johtajan ja esimiehen roolit organisaatiokulttuurin muutoksessa

Johtaja on avainasemassa yrityksessä, kun tehdään visiosuunnitelmat mahdollisesta tulevaisuudesta. Organisaatiokulttuuri on keskeinen asia, kun muutetaan organisaation toimintatavat ja halutaan saada aikaan laajamittaista muutosta. Johtajien on jatkuvasti kyseenalaistettava vanhoja uskomuksia ja oletuksia. Tästä prosessista kasvaa tilaa uudentyyppiselle kulttuurille sekä yrityksen toiminta tulee olemaan dynaaminen ja ketterä. Johtajuuden säteilevä rooli tulee näkyviin yrityskulttuurissa, joka ei voi olla vision vastainen vaan kantaa sen mukaisia käytänteitä. (Aaltio, 2008, 49-50.)

Kulttuurimuutoksen prosessissa johtaja vaikuttaa omiin alaisiinsa sekä myös kollegoihinsa ja muihin organisaation jäseniin. Johtajan oma luotettavuus ja sitä kautta tuleva uskottavuus ovat tärkeitä asioita, jotta organisaation henkilöstö aidosti hyväksyy tehdyt päätökset. Tämä varmistaa niiden toteu-

tumisen käytännössä. Toisin sanoin, johtajuus on yksi ja hyvin tärkeä keino onnistuneeseen muutokseen - kulttuurimuutos organisaatiossa. Kulttuurimuutoksen toteuttaminen vaatii erilaista viestintää, osallistumismahdollisuuksia ja tukitoimia. Nämä osavaiheet vaativat taas oman osaamisen organisaation erilaisissa tasoissa. Muutoksen läpivieminen ei ole vain ylimmän johdon tehtävä. Esimiehet myös ovat keskeisessä roolissa muutostilanteessa. Esimiehet toimivat Pahkin ja Vesanton (2013, 5 – 6) mukaan ylemmän johdon päätösten tulkkeina, voivat itse olla muutoksen mahdollisia kohteita, toimivat roolimalleina ja muutosohjaajina. Esimiehen keskeinen tehtävä on huolehtia oman tiimin hyvinvoinnista ja toimivuudesta jatkuvasti. Myös ennen kuin mitään muutoksia on suunniteltu tai käynnistetty. Se on paras keino tukea omaa organisaatiota selviytymään tulevista muutoksista. Tämä on ensimmäinen esimiehen tärkeä rooli sekä koko organisaation toiminnassa, että muutoksen prosessissa.

5.3.1 Tavoitteiden johtaminen ja vuorovaikutus

Vahva ja positiivinen eli suorituskyykyinen kulttuuri tarvitsee myös selkeät tavoitteet toiminnalle sekä korkean suorituskyykyyn mahdollistavia tekijöitä. Toinen esimiehen tärkeä rooli on muutostavoitteiden selkeyttämisessä omalle vastuutasolle. Sen lisäksi muutoksen perusteet käydään läpi tiimissä sisäisesti ja tarvittaessa työntekijöiden kanssa kahden kesken. Tämä on jatkuvaa toimintaa, jonka yhteydessä on myös tärkeää käsitellä tavoitteiden taustalla olevaa merkitystä. Toiminnalle rakentuu syvempi arvopohja, kun ulkoinen tai sisäinen asiakas tarvitsee tuotoksia ja auttamisen kautta henkilöstö ymmärtää oman suorituksen merkitykseen. Esimiehen kannattaa kirkastaa tätä merkityksellisyttä omille alaisille sekä itselleen ja sen kautta syntyy vahva motivaatio korkeaan suoritushaluun ja -kyykyyn. (Järvinen et al. 2014, 205.)

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat esimiehen avaintaidot organisaatiomuutoksen aikana. Ennen muutosta ja sen aikana esimies keskittyy epävarmuudentilasta ja vanhasta poisoppimista edistäviin asioihin. Muutosprosessissa hän lisää perusturvallisuutta ja asioiden selkeytystä. On hyvä muistaa, että viestintä on aina kaksisuuntaista ja mahdollisimman usein kasvokkain tapahtuvaa eikä pelkällä sähköpostilla tai puhelimella. Myös ihmisten erilaisuus vaatii erilaista viestintää. (Pahkin & Vesanto, 2013, 8.) Jatkuva tiedotus ja vuorovaikutustaidot luovat perusturvallisuuden tunnetta ja varmuutta muutosprosessille.

5.3.2 Suorituksen johtaminen ja arviointi

Seuraava esimiehen tärkeä tehtävä Pahkin ja Vesanton mielestä (2013, 8) on huolehtia, että työn tekeminen jatkuu rinnalla kulkevasta muutosprosessista huolimatta. Esimiehen tulee kertoa selkeästi, mitä ryhmältä odotetaan ja mihin työryhmä keskittyy seuraavaksi. Näin selkeytetään muutoksen aikaiset työhön liittyvät tavoitteet uudelleen. Järvinen et al. (2014, 206) korostavat sitä, että asiakasodotukset kasvavat nyt hyvin nopeasti. Sen takia kehitystarpeiden systemaattinen tunnistaminen omalla vastualueella on esimiehen tärkeä tehtävä yhdessä organisaation kehitystoiminnon

kanssa. Kiihtyvä muutosvauhti ja asiakasodotusten kasvaminen kohottaa myös suorituksen johtamisen onnitustekijäksi. Esimiehen rooli on johdettavien valmentajana tilanteessa, jossa kytketään tavoitteet, suoritus ja jatkuva parantaminen saumattomaksi kokonaisuudeksi.

5.3.3 Rekrytointipäätösten teko

Vahvan kulttuurin rakentumisessa mahdollisesti tarvitaan uutta osaamista ja toisenlaista kokemusta. Monissa menestyvissä yrityksissä rekrytointivaiheessa osaamisen ohella myös huomioidaan haasteltavan henkilön asenteet ja arvot. Näin varmistutaan onnistuneesta sopeutumisesta muuttuvaan ja vahvistuvaan kulttuuriin. Silloin esimiehen lisäksi koko tiimi voi osallistua rekrytointipäätöksiin ja perehdytysvaiheeseen. (Järvinen et al. 2014, 206.)

5.3.4 Ristiriitojen ratkaisu

Turvallisella ristiriidalla Järvinen et al. (2014, 208) tarkoittavat tilannetta, jossa jokaisella on oikeus olla perustellusti eri mieltä muiden kanssa, mikäli kokee tarpeen tilanteeseen puuttumiselle. Turvallisuus syntyy sellaisessa kulttuurissa, jossa asioista voidaan aina keskustella avoimesti ja perustellen. Esimiehen rooli on myös luoda avoin ilmapiiri, jossa ihmiset arvostavat toisiaan ja tiimin sisällä on hyvä yhteys kaikkiin ryhmän jäseniin. Turvallinen ja rakentava ristiriita on esimerkki kulttuurin mahdollistamasta oppimisesta ja muutoksesta.

5.3.5 Inhimillisyyden merkitys

Inhimillisyydellä on suuri merkitys kulttuurin rakentamisessa. Inhimillisyydellä Järvinen et al. (2014, 208 - 209) tarkoittavat sitä, että kehityksessä täytyy hyväksyä ihmisen kehityspotentiaalia ja keskeneräisyys. Ensinnäkin ihmisellä on valtava kehityspotentiaali ja kasvukyky. Ollessaan oikeassa paikassa ja työtehtävässä sekä oikein johdettuna ihminen voi hyvän tiimin kanssa saada uskomattomia positiivisia tuloksia aikaan. Samalla ihminen haastaa suorituskäytönsä ja pystyy innovoimaan aivan uudenlaisia ratkaisuja. Vastaavasti toinen inhimillisyyden puoli on keskeneräisyys, joka tarkoittaa, että kaikki hakevat arvostusta muilta. Ihmisen luonne on, että hän pelkää epäonnistumisia ja siten hylätyksi tulemisen kokemuksia. Huippusuoritukset edellyttävät näiden molempien puolien hyväksymistä. Jos ihmiselle ei anneta mahdollisuutta epäonnistua tai virheistä rankaistaan tavalla tai toisella, ihminen ei uskalla ottaa riskejä ja tehdä mitään kehitystyön eteen. Vastaavasti jos esimies ei aseta haastavia tavoitteita eikä rohkaise rajojen rikkomiseen, ihminen pysyy nykytilassa eli omalla mukavuusalueella.

5.3.6 Esimiehen ratkaiseva rooli muutoksessa

Esimies toimii esimerkkinä johdettaville ja hänen työtapansa vaikuttaa vahvasti jokaisen ryhmän kulttuurin rakentumiseen. Esimiehen rohkeus ja ratkaisukeskeisyys tarttuvat muihin, mutta vastaavasti myös pelot, epävarmuus ja syytely. (Järvinen et al. 2014, 209.) Tämän myös vahvistavat Pahkin ja Vesanto (2013, 11) seuraavassa esimerkissä, jossa kolmenkymmenen hengen osastolla tiedotettiin YT-neuvottelusta ja kymmenen työntekijän vähennystarpeesta. Tiedotuksen jälkeen vähän

ajan päästä mukava ilmapiiri on muuttunut ja yhteisössä alkoi syntyä kyräilyä ja vetäytymistä. Vaikka päätös irtisanottavista on lykkäätynyt usean kuukauden päähän, on kolme työntekijää kolmen kuukauden kuluttua saanut kutsun esimieheltä, koska heitä on syytetty kiusaamisesta organisaatiossa. Terveyshuollon psykologi järjesti kokouksen, jolloin keskustelussa tuli esiin paljon ahdistusta ja uhkan kokemista, epäluuloa ja tulkintoja toisten sanomisista, äänensävyistä ja tekemisistä, mutta varsinaista kiusamista ei todettu. Esimerkki näyttää, että esimiehellä on erittäin tärkeä rooli ilmapiirin seurannassa muutoksen sekä alkuvaiheessa, että koko muutosprosessin aikana. Esimiehet tiedostavat organisaatiomuutosten mahdollisen heijastumisen työyhteisön ilmapiiriin ja työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin. Taulukkoon 1 on tiivistetty esimiehen merkittävät tehtävät muutoksen aikana organisaatiossa.

Oman tiimin hyvinvoinnista ja toimivuudesta huolehtiminen	rakenna luottamusta pidä yllä organisaation yhteiset näkemykset ja tavoitteet toimi johdon päätösten tulkkina
Muutostavoitteiden johtaminen	tavoitteiden selkeyttäminen omalle vastuutasolle muista tavoitteiden taustalla oleva merkitys huolehdi riittävästä tiedonkulusta viestintä on aina kaksisuuntaista eri ihmiset vaativat erilaista viestintää
Suorituksen jatkuva arviointi	varmistu, että tehtävät suoritetaan myös muutoksen aikana seuraa, että lyhytaikaiset tavoitteet ovat suoritettu aikataulun mukaan
Yhteinen päätöksenteko	mikäli mahdollista, ota muut tiimin jäsenet päätöksentekoon
Turvallisuuden tunne	jokaisella on oikeus olla perustellusti eri mieltä muiden kanssa palkitse positiivisuutta luo ilmapiiri, jossa ristiriidat ratkaistaan turvallisesti ja rakentavasti
Inhimillisyys voimavarana	asetta haastavat tavoitteet ja rohkaise rajojen rikkomiseen anna alaisille mahdollisuus epäonnistua

TAULUKKO 1. Esimiehenä muutoksessa

5.4 Yksilö muutoksessa

Uuden toimintakulttuurin käyttöönotto vaatii usein kehittämistyötä ennen kuin uusi käytäntö lähtee sujumaan. Vanhasta poisoppiminen ja uuden käytännön oppiminen käynnistyy vasta, kun tunnetasolla siirrytään suruvaiheesta iloon. Pahkin ja Vesanton (2013, 13) mielestä ensimmäinen merkki tästä on se, kun yksilö alkaa löytää muutoksesta hyviä puolia. Tässä osiossa perehdytään yksilön näkökulmaan muutoksessa.

5.4.1 Muutoksen vaikutus yksilön terveyteen ja hyvinvointiin

Monien tutkimusten mukaan on todettu, että organisaatiomuutos voi vaikuttaa työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Erityisesti jos muutoksen aikana irtisanotaan työntekijöitä, on todettu erilaisia kielteisiä terveydellisiä vaikutuksia. Nämä vaikutukset ovat usein pitkäkestoisia, jopa vuosien kulluttua havaittavia. Pahkin ja Vesanton (2013, 5) mukaan kaikenlaiset organisaatiomuutokset luovat työntekijöille usein epävarmuuden tunnetta. Seurauksena työtyytyväisyys ja sitoutuminen työtehtäviin laskevat. Myös työntekijän elämänlaatu voi heiketä esimerkiksi heikentyneen unen laadun takia. Työn uudet vaatimukset tai kiireen lisääntyminen myös heikentävät työntekijän hyvinvointia. Tällaiset negatiiviset muutoksen vaikutukset voivat näkyä kynnisytenä, stressinä tai voimakkaimmillaan emotionaalisenä uupumuksena.

Negatiivisten vaikutusten lisäksi Pahkin ja Vesanto (2013, 5) totesivat, että koettua hyvinvointia voi myös parantaa, jos muutoksen myötä yksilön työn vastuullisuus ja itsenäisyys lisääntyvät. Työntekijälle muutos voi tarkoittaa entistä mielekkäämpiä työtehtäviä tulevaisuudessa. Yksilön hyvinvoinnin näkökulmasta organisaatiomuutoksen onnistumisen edellytykset ovat riippuvaisia näistä aspekteista:

- Oma tunne-elämä on tasapainossa ja yksilö luottaa omaan selviytymiseensä muutoksessa.
- Yksilö on varma omasta osaamisestaan työssä ja sitä kautta hänellä on tietoisuus siitä, että selviää muuttuvistakin työtehtävistä.
- Yksilö haluaa kehittää omaa osaamistaan ja ylläpitää ammattitaitoaan jatkuvasti.
- Yksilön tukena on hyvä työyhteisö ja johtaminen.

5.4.2 Työntekijän rooli muutoksessa

Muutoksia organisaatiossa ei pysty toteuttamaan vain ylimmän johdon voimin, vaan muutoksen toteuttaminen on organisaation kaikkien tasojen työpanos. Jokaisen organisaation jäsenen täytyy olla mukana muutosprosessissa ja jokainen yksilö toimii muutoksen toimijana. Työntekijät vastaavat omasta työkyvystä, hyvinvoinnista ja kehittämisestä tulevaisuutta varten. Työntekijän tulee itse aktiivisesti osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen vähintään oman työtehtävänsä näkökulmasta. Vuoropuhelu ja palautteen antaminen ovat henkilöstön keino vaikuttaa muutosprosessiin. Uuden toimintamallin tekemiseen tarvitaan erilaisia organisaation sisäisiä kehittämisryhmiä, joihin voivat osallistua yksilöt organisaation eri osastoilta. Näin yksilöt osallistuvat toimintakulttuurin vakiinnuttamiseen, mikä osaltaan auttaa heitä sitoutumaan muuttuneeseen organisaatioon, työtehtäviin ja toimintakulttuuriin. Työnantaja omalta osaltaan antaa mahdollisimman paljon tukea työntekijöille hyvinvoinnissa ja mahdollisuudet yksilön omassa kehityksessä. (Pahkin & Vesanto, 2013, 5 – 6.)

5.4.3 Yksilön muutokseen liittyvät kysymykset ja tunteet

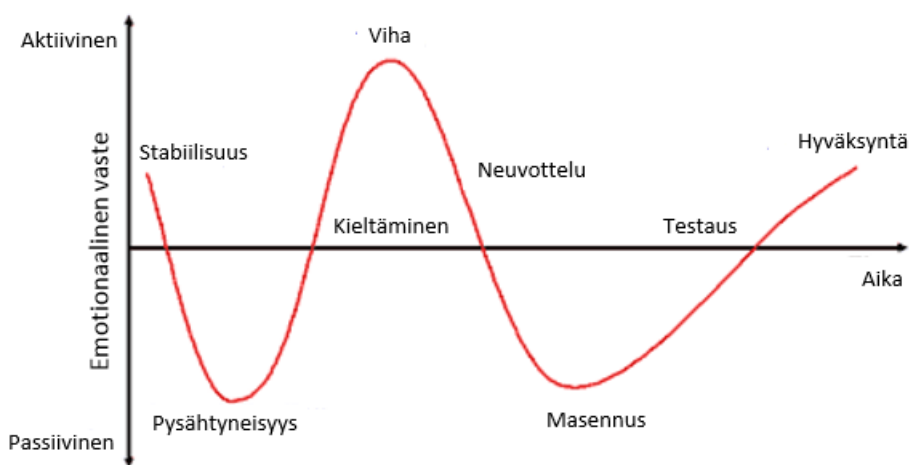
Yksilö pyrkii pitämään yllä eheää ja positiivista kokemusta itsestään ja omasta työstään. Muutostilanne kyseenalaistaa tämän eheyden ja syntyy paljon työn tekemiseen ja mielekkyyteen liittyviä kysymyksiä, kuten:

- Miksi tämä muutos on välttämätön ja miksi työni tarvitsee muuttua?

- Miksi emme voi jatkaa työn vanhalla toimintamallilla?

Näiden kysymysten ja ajatusten kanssa ei kannata jäädä yksin, vaan voi ja kannattaa tarvittaessa keskustella oman esimiehen, työkaverin, työntekijöiden edustajien ja työterveyshuollon asiantuntijoiden kanssa. Kasvokkain käydyt keskustelut auttavat paremmin ymmärtämään muutoksen tarkoitusta ja prosessin etenemistä. Aika usein yksilö ei halua puhua yhteisissä palavereissa ja sen takia henkilökohtaisessa keskustelussa yksilö rohkenee paremmin ja tarkemmin kysyä asioista. Asioista kannattaa myös keskustella avoimesti, sillä moni muukin voi pohtia samaa asiaa. (Pahkin & Vesanto, 2013, 6)

Kuten aikaisemmin on mainittu, kaikenlaiset organisaatiomuutokset aiheuttavat työntekijöissä epävarmuutta. Pahkin ja Vesanton (2013, 6) mukaan, muutosprosessi etenee sekä käytännössä että tunnetasolla vaiheittain ja vie aina oman aikansa: ensin tulee tieto muutoksesta, se pitää ymmärtää, sitten hyväksyä. Tunteet ja reaktiot vievät toisilla enemmän aikaa kun taas ne ovat lyhyempikestoisia. Kunkin henkilön tarve saada tukea vaihtelee. Esimerkiksi jos toiselle voi riittää yleinen keskustelu, toinen tarvitsee henkilökohtaista keskustelua esimiehen tai ulkopuolisen tahon kanssa, kuten esimerkiksi työterveyshoitajan. Tämän vuoksi tunteita tulee käsitellä ja on muistettava, että muutoksen hyvät puolet huomataan vasta pitkän ajan jälkeen.



KUVIO 12. Tunnekaivra muutostilanteessa (Kubler-Ross, 1969)

Tunteiden kulkua erilaisissa tilanteissa on kuvannut psykiatri Elizabeth Kubler-Ross. Tunnekaivran avulla hän kuvasi yksilön tunteita surutyön eri vaiheissa (kuvio 12). Tätä käyrää usein myös käytetään organisaation kehityksessä ja muutostilanteissa. Ensimmäinen vaihe on lyhytaikainen alkushokki, jolloin saadaan tieto tulevasta muutoksesta. Tässä vaiheessa muutos kielletään kokonaan ja yksilö on toimintakyvytön. Henkilö kaipaa tietoa ja vastauksia siihen, miten muutos vaikuttaa häneen. Usein pelko ei kestä kauan. (Pahkin & Vesanto, 2013, 9.)

Toinen aktiivinen emotionaalinen vaihe on viha. Käytännössä vihan vaihe selkeästi erottuu ihmisen käytöksessä. Luopuminen vanhasta vaatii surutyötä. Kuten käyrästä näkyy henkinen hyvinvointi laskeutuu alas. Pahin ja Vesanton (2013, 9) mukaan, tässä vaiheessa syntyy voimakas muutosvastarinta, kun vanhoista ratkaisuista pitäisi luopua ja uudenlaiset toimintatavat käytännössä käynnistää. Seuraavaksi alkaa suruvaihe. Tämä tarkoittaa, että poisoppiminen vanhasta alkaa. Ihminen on masentunut jonkun aikaa. Sen jälkeen tunteet alkavat tasaantua ja varsinainen muutos eli uuden oppiminen alkaa.

Viimeisenä testataan uudet toimintatavat ja kun todetaan, että tavat ovat toimivia, hyväksytään uusi toimintakulttuuri. Ihmisen työelämä on taas kohdallaan ja ihminen sitoutuu työhön uudelleen. On muistettava, että muutoksen vakiintuminen vaatii sekä johdolta että työntekijöiltä aikaa ja vaivannäköä.

5.5 Yhteenveto kulttuurin kehityksestä

Tässä osiossa on saatu ymmärrys mitä eroja organisaation kehittämällä ja strategisella muutoksella käytännössä on. Kehittämällä organisaatio- ja toimintakulttuuria tutkimuskohdeyritys pyrkii myös sitä kautta muuttamaan oman perustehtävän. Yrityksen koko liiketoiminta muutetaan palvelulähtöiseksi eli saavutetaan strateginen tavoitetila. Uusi toimintakulttuuri ei synny luomalla, vaan voidaan vaatia tai kannustaa uutta työskentely- ja ajattelutapaa organisaatiossa. Kehitetyn kulttuurin tai sen osan täytyy toimia jonkin aikaa paremmin kuin vanha, ennen kuin kaikki organisaation jäsenet voivat sisäistää tätä uutta ajatusta. Tämä muutosprosessi aiheuttaa suuren määrän lisätyötä, niin ylimmälle johdolle kuin esimiehille. Muutoksen aikana esimiehen rooli korostuu sekä hänen viestintä- ja vuoro-vaikutustaitonsa joutuvat koetukselle. Johto ja esimiehet joutuvat tekemään vaikeita päätöksiä ja valintoja tarvittavien muutosten läpiviemiseksi ja vakiintumiseksi.

Organisaatiomuutokset lisäävät epävarmuutta yksilön työelämään ja monesti vaikuttavat työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Työntekijät vastaavat omasta työkyvystä ja hyvinvoinnista. Työnantajan omalta osaltaan täytyy tukea työntekijöitä näissä asioissa mahdollisimman paljon. Esimerkiksi yhteiset tilaisuudet ja erilaiset työhyvinvoinnin edut ovat keinoja tukea työntekijöiden fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista kuntoa. Tunteet ovat mukana muutoksessa ja niiden ymmärtäminen on erityisesti tärkeää. Jos tunteita ei käsitellä oikein, ne vaikuttavat pidempään ja jarruttavat muutosprosessia.

6 LAADULLISEN TUTKIMUKSEN RAKENNE

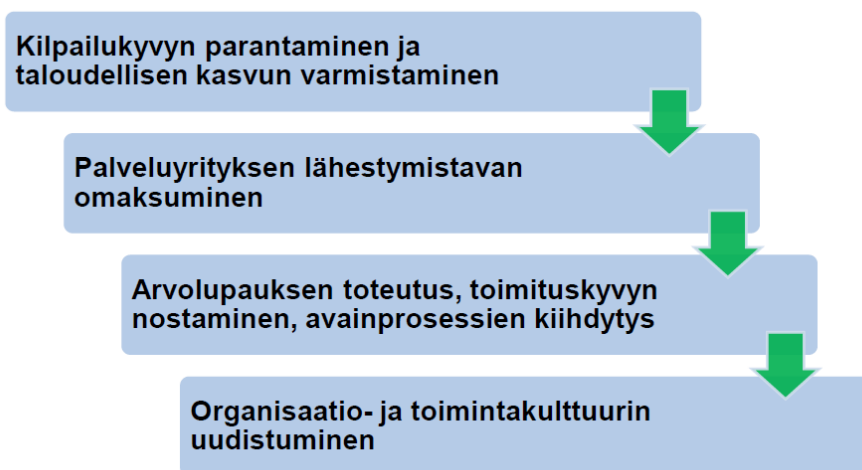
Ennen kuin siirrytään varsinaisen tapaustutkimukseen, esitellään tutkimusprosessin päävaiheet ja tutustutaan tarkemmin laadulliseen lähestymistapaan. Tutkimus on eri vaiheinen luova prosessi ja siihen kuuluvat perehtyminen aiheeseen ja suunnitelman laadinta, tutkimuksen toteutus ja tutkimus- selosteen laadinta. Kukin vaihe sisältää joukon erilaisia toimia ja tutkijan tekemiä valintoja. Seuraa- vaksi näitä vaiheita kuvataan yksityiskohtaisemmin.

6.1 Aiheen valinta ja rajaaminen

Tutkimuksen tulisi lähteä liikkeelle jostakin kiinnostusta herättävästä ilmiöstä, ongelmasta tai tehtä- västä. Hyvä tutkimusaihe on hyvän tutkimuksen alku. Jos aihe on kiinnostava ja mieluinen tutkijalle, todennäköisesti tuloksena syntyy hyödyllinen ja mielenkiintoinen tutkielma, esimerkiksi tieteellinen artikkeli tai tässä tapauksessa opinnäytetyön raportti. Tämä tutkielma on kuin jäävuoren huippu, koska se paljastaa vain murto-osan tehdystä työstä.

Vaikka tutkimuksissa joskus todetaan, että aihetta ei voi tarkasti määritellä hankkeen alussa ja aihe voi muuttua koko ajan tutkimuksen edetessä, on jostakin ideasta tai aihepiiristä kuitenkin aloitet- tava. Ensimmäinen vaihe oli aihepiirin valinta yleisellä tasolla. Pohdinta saatiin kiteytettyyn muotoon ja ideat kirjoitettiin lyhyesti muistinpanoihin. Ajatukset käytiin läpi ohjaajan kanssa. Lopullinen aihe on syntynyt vasta monien keskustelujen jälkeen. Aiheen hahmottamisen, rajaamisen ja täsmentämi- sen vaiheet ovat kulkeneet kuvion 13 mukaisesti.

Hirsjärvin, Remesin & Sajavaaran (2007, 66 - 69) mukaan pelkkä yleisluonteinen aihe ei vielä riitä tutkimuksen lähtökohdaksi, vaan aiheesta tulisi löytää jokin idea eli johtoajatus. Johtoajatukselta selvitetään tutkimuksen yleiset lähtökohdat. Selvä, ymmärrettävä, kiinnostava ja jopa jännittävä joh- toajatus ohjaa myöhempää työskentelyä: lähteiden etsintää, teorian valintaa, aineiston hankintaa ja lopputuloksen arviointia.



KUVIO 13. Tutkimusaiheen jalostusprosessi

Tutkimuksen aihepiiri: palveluliiketoiminnan kehittäminen Junttan Oy:ssä.

Johtoajatus: toimintakulttuurin uudistaminen kiihdyttää yrityksen Service-osaston arvolupauksen toteutetusta, parantaa toimintakykyä sekä antaa alkua proaktiivisen toimintaan.

Tutkijalle on jo muodostunut käsitys tutkimuksen aihepiiristä oman opiskelun, kokemuksen ja käytännön työn perusteella. Tuttu aihepiiri on tuonut omat etunsa tutkimuksen eteenpäin viemisessä. Tutkimustyön johtoajatus on saanut alkunsa kohdeyrityksen ajankohtaisesta tarpeesta. Aiheen valinnassa on myös otettu huomioon YAMK–opinnäytetyön vaatimukset: tutkimuksen työelämälähtöisyys sekä ongelman kuvaus ja mahdollinen ratkaisu tutkimusprosessin tuloksena. Valittu tutkimustyö on osoittanut kiinnostavaksi, koska se suoraan liittyy tutkijan jokapäiväiseen työelämään ja ajatteluun.

Tutkimuksen aihetta on rajoitettu Service-osastolle, koska koko yrityksen toimintakulttuuri on toivotoman laaja tutkittavaksi. Teoriakirjallisuuden katsauksen avulla saatiin perusta tulevalle tutkimukselle. Perehtyminen kirjallisuuteen auttoi myös täsmentämään olemassa olevaa ongelmaa ja tarkemmin rajaamaan tutkimusaihetta.

6.2 Tutkimustehtävän asettaminen ja tutkimuskysymyksiä

Tutkimuksen teko aloitetaan usein laatimalla tutkimussuunnitelma, jossa ensin asetetaan tutkimusongelma. Ongelman asettaminen ja muotoileminen on vaikeaa. On myös varauduttava siihen, että ongelma saattaa muuttua tutkimuksen edetessä. Usein sanaa ”ongelma” ei haluta edes käyttää, vaan puhutaan mieluummin tutkimustehtävästä. (Hirsjärvi et al. 2007, 121 – 122.)

Monessa metodioppaissa on perinteisesti korostettu sitä, että tutkimustehtävät tulisi tarkkaan harjoittaa ja muotoilla mahdollisimman selkeästi ennen kuin ryhdytään varsinaiseen aineiston keruuseen. Pääongelman (tehtävän) analysointi ja täsmentäminen Hirsjärvin et al. (2007, 122) mukaan johtaa siihen, että tutkimukseen saadaan osaongelmat tai toisin sanoen alaongelmat. Joskus tutkimuksessa voi olla vain yksi ongelma tai joukko samantasoisia ongelmia.

Tämän työn tutkimustehtävä on saanut alkunsa yllämainitusta johtoajatuksesta. Ensinnäkin täytyy ymmärtää toimintakulttuurin nykytilannetta, löytää vahvuuksia ja kehityskohtia. Toinen tehtävä on selvittää visiotilan määritelmä ja tarkistaa valmiuksia kehitystä varten. Näiden kahden päätehtävän välissä on vielä yksi olennainen tutkimusvaihe - muutosprosessi organisaatiossa. Kuvio 14 esittää kolme päätehtävää, joiden tarkastelun tuloksena syntyy kehitysehdotus.



KUVIO 14. Tutkimuksen päätehtävät ja tutkimuskysymykset

6.3 Laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmiä ei voida helposti pelkistää kahtiajakoön: kvalitatiiviset vs. kvantitatiiviset menetelmät. Niiden eroja on pyritty kuvamaan monin tavoin jo pitkään. Karkeat jaottelut tuskin paljon auttavat käytännön tutkimuksessa ja tämän takia nykyään monet tutkijat haluaisivatkin poistaa tämän tapaisen vastakkainasettelun. Menetelmien vertailua on tehty yksinkertaisen sanakuvauksen avulla (Eskola & Suoranta, 1998, 11):

- kvalitatiivinen – kvantitatiivinen
- subjektiivinen – objektiivinen
- induktiivinen – deduktiivinen
- osallistuva havainnointi – kyselylomaketekniikat
- taide – tiede
- ymmärtäminen – selittäminen
- mikro - makro

Eskola ja Suoranta (1998, 11 - 12) korostavat tämän lisäksi joukkoa arvottavia näkemyksiä, joiden sijoittaminen listaan riippuu siitä, millainen näkemys tutkijalla on. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus ovat lähestymistapoja ja ne voivat täydentää toisiaan tarvittaessa. Tärkeintä on tehdä tutkimusta erilaisilla ongelmaan sopivilla menetelmillä. Tutkija suunnitteluvaiheessa voi pohtia, mikä menettely parhaiten tuo selvyyttä käsiteltäviin ongelmiin. Hän valitsee sellaisen lähestymistavan ja metodin, jonka pätevydestä hän on itse kaikkein vakuuttunein. Tehtyjen tutkimusten lukeminen ja kriittinen tarkastelu sekä myös teoriakirjallisuuteen perehtyminen auttaa tutkimusmenetelmän valinnassa. (Hirsjärvi et al. 2007, 131 – 133)

Kuten johdanto-osiossa oli mainittu, päätehtävien ratkaisua varten on valittu laadullinen eli kvalitatiivinen lähestymistapa. Tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Hirsjärvi et al. (2007, 160) ehdottavat laadullisen tutkimuksen tyypilliseksi piirteiksi seuraavia:

1. Tutkimus on luonteltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan todellisissa tilanteissa.
2. Tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysia. Tutkimuksen lähtökohtana toimii aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu eikä pelkkä teorian tai hypoteesien testaaminen.
3. Suositaan ihmistä tiedon keruun lähteinä ja aineiston hankinnassa suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille.
4. Tutkimussuunnitelma voi muuttua tutkimuksen edetessä. Tutkimus toteutetaan joustavasti olosuhteiden mukaisesti.
5. Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. Aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Siitä, mikä on tärkeää määrää tutkija.

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tutkimustehtävä. Tämä tehtävä ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Robson (1995, 40) jakaa tutkimusstrategiat kolmeen ryhmään seuraavalla tavalla.

1. Kokeellinen tutkimus on tutkimusstrategia, jossa tutkitaan ilmiöiden vaikutuksia toisiinsa tutkimusta varten luodussa ympäristössä tai tilanteessa. Esimerkki voi olla tuotteen tai palvelun hintajousto. Tämä selviää kokeilemalla.
2. Survey-tutkimus on kysely- tai haastattelumenetelmällä toteutettu ei-kokeellinen tutkimus, joka kohdistuu suurehkoon määrään satunnaisotannalla valittuja tutkimuskohteita. Esimerkkinä voi pitää erilaisia markkinaselvityksiä myynnin kasvun edistämiseksi, uuden tuotteen tai palvelun kehittämiseksi.
3. Tapaustutkimus (case study) on sellainen tutkimus, joka käyttää yksityiskohtaista ja monilla eri tavoilla hankittua tietoa nykyisestä yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia.

Jälkimmäinen strategia on hyödyllinen haluttaessa hyvää taustainformaatiota ilmiöstä tai ongelmasta. Se kohdistuu syvällisesti ajankohtaisiin asioihin kohdeorganisaatiossa. Sen tarkoituksesta riippuen tutkimuksen tavoite voi olla kohteen kokonaiskuvauksessa tai jossakin sen yksikössä. Intensivisenä menetelmänä sen avulla saadaan esiin oleellisia tekijöitä, prosesseja ja vuorovaikutussuhteita. Tärkeintä on se, että case-study mahdollistaa ongelman ratkaisun löytämisen. Näiden perustelujen avulla tapaustutkimus oli valittu laadullisen tutkimuksen strategiaksi.

6.4 Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimusprosessi sisältää teoreettisia pohdintoja sekä myös monia käytännöllisiä järjestelyjä ja toimia. Laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta. Sen takia aineiston koko määräytyy sen mukaan, miten syvällisesti ja laajasti halutaan ongelma tutkia. Eri aineiston hankintamenetelmät poikkeavat toisistaan. Toiset menetelmät vievät enemmän aikaa kuin toiset. Jos tutkimus on tarkoitus saada nopeasti valmiiksi, tutkijan on viisainta välttää tutkimustilanteita, joissa kuluu suunnattomasti aikaa. Kuitenkin on todettava, että aineiston hankinta vaatii aikaa ja että on vähän tutkimusaloja tai –tehtäviä, joissa selviää vähäisin ponnistuksin. (Hirsjärvi et al. 2007, 172 – 175.)

Tutkimussuunnitelman mukaan seuraava vaihe oli aineiston hankinnan suunnittelu. Koska empiirisen aineiston tehtävä on tavalla tai toisella toimia tutkijan apuna ja lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, laadulliseen tutkimukseen pyrittiin kokoamaan rajattu aineisto, joka myös vahvistaa ja tukee teoreettisia tutkittuja näkökulmia (Eskola & Suoranta, 1998, 67). Vaikka tutkimustyyppit eroavatkin toisistaan, niillä on kuitenkin yhteisiä piirteitä. Esimerkiksi käytetään samaa aineistokeruumenetelmää riippumatta tutkimuksen lähestymistavasta. Seuraavaksi tarkastellaan yksityiskohtaisemmin tämän tutkimuksen empiirisen aineiston hankintaan liittyvät tavat. Nämä menetelmät käytettiin osittain päällekkäin ja toisiaan täydentäen.

6.4.1 Kysely

Yksi tapa kerätä aineistoa on kysely. Sen etuna pidetään yleensä sitä, että voidaan kerätä laaja aineisto, koska voidaan tavoittaa paljon henkilöitä ja voidaan myös kysyä monia asioita. Tulosten analyysi voi kuitenkin osoittautua ongelmalliseksi. Tämä menetelmä on myös tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Kyselytutkimuksen aikataulu ja kustannukset voidaan arvioida melko tarkasti. Etujen lisäksi Hirsjärvi et al. (2007, 190) esittävät myös kyselyn heikkouksia. Saatua aineistoa pidetään pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. Seuraavia seikkoja pidetään haittoina:

- Vaikea ja jopa mahdotonta varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn ja koko tutkimukseen. Onko vastaukset mietitty huolellisesti ja annettu rehellisesti?
- Väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida. Ovatko annetut vastausvaihtoehdot onnistuneita vastaajien näkökulmasta?
- Vaikea tietää miten vastaajat ylipäänsä ovat selvillä siitä alueesta tai ovat perehtyneet siihen asiaan, josta esitettiin kysymyksiä.
- Hyvän kyselylomakkeen laatiminen vie aikaa ja vaati myös tutkijalta monenlaista tietoa asiasta, mistä kysymyksiä esitetään. Tutkijan taito huomioida kyselyssä kaikki tärkeät näkökohdat korostuu.
- On vaikea etukäteen arvioida palautettujen vastausten määrä. Vastaamattomuus nousee joskus suureksi, joten tutkija ei saa tutkimusta varten tarvittavia määriä.

Tutkimuksessa käytettiin niin sanottu verkkokyselyä, jolloin lomake lähetettiin Service-osaston tutkittavalle henkilökunnalle sekä Servicen sidosryhmille kuten: osavalmistus ja tuotanto, logistiikka ja varasto, koneiden markkinointi ja myynti, ylempi johto.

Kysely suoritettiin sähköpostin välityksellä, jossain alussa tutkittavalle oli ilmoitettu mikä on tutkimuksen sekä kyselyn tarkoitus ja mihin tuloksia käytetään. Lähetetyssä lomakkeessa kerrottiin myös, että eri vastaajien tulokset kootaan yhteen. Tulokset pyrittiin siis ensisijaisesti julkaisemaan taulukoina, kuvioina ja numeroina, joista ei voi erottaa yksittäisen vastaajan henkilöllisyyttä eikä yksittäisen henkilön antamia vastauksia.

Kyselylomake (liite 1) oli jaettu kahteen osaan: huoltotoiminnan nykytilan ja visiotion kuvaus. Lomakkeen laadinnassa käytettiin avoimien kysymyksien menenelmää, jossa esitettiin vain kysymys ja

jätettiin tyhjä tila vastausta varten. Näin annettiin vastaajalle mahdollisuus sanoa, mitä hänellä on todella mielessään. Avoimien vastausten käsittely on ollut työlästä, mutta tällä menetelmällä saatiin arvokas aineisto ja tuntumaa siihen, miten vastaajat ymmärtäisivät tutkimusta ja sen tarkoitusta. Lopuksi annettiin mahdollisuus vapaaseen palautteeseen.

Kyselyyn osallistui 34 henkilöä. Ensimmäisen kyselyn jälkeen vastauksia saatiin takaisin vain 6 kappaletta. Yhden karhuamisen jälkeen tuli vielä 4 vastausta, joten yhteensä vastauksia saatiin 10 kappaletta. Näin verkkokyselyn vastausprosentti oli lähes 30 %. Vastauslomakkeita saatiin toivottua vähemmän, mutta verkkokysely ei yleensä tuota tulokseksi kovin korkeaa vastausprosenttia. Pienen vastausprosentin yhtenä selityksenä oli se, että henkilöstölle on syntynyt kielteinen asenne kyselylomakkeisiin. Jossain vaiheessa Junttan Oy:n toiminnassa lomakkeita ja selvityspyyntöjä oli niin paljon, ettei ole enää kovin helppo saada ihmisiä suostumaan tutkimushenkilöiksi.

Hirsjärvin et al. (2007, 191) mukaan parhaimmillaan vastauksia saadaan 30 – 40 % lähetetyistä lomakkeista. Tämän perusteella voidaan olettaa, että vastauksien määrä oli riittävä saadakseen suhteellisen tarkka kuva huoltotoiminnan nyky- ja visiotilasta. Tärkeämpää kuin vastauksien määrä oli kuitenkin vastausten laatu, avoimuus ja luotettavuus.

6.4.2 Ryhmähaastattelu

Haastattelu on ehkä yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa. Se on eräänlaista keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen johdattalemaansa. Haastattelu on vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet ovat suorassa kommunikaatiossa ja vaikutuksessa toisiinsa. Tästä vuorovaikutuksesta syntyy sekä etuja että haittoja. Suurena etuna muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen mukaan. (Hirsjärvi et al. 2007, 199 - 200) Haastattelun tavoite on selvittää, mitä tutkittavalla on mielessään. Eskola ja Suoranta (1998, 67 – 68) kertovat, että haastattelun idea on hyvin yksinkertainen ja järkevä. Kun tutkija haluaa tietää jotain ilmiöstä, ihmisestä tai mahdollisesta ongelman ratkaisusta, on helpoin tapa kysyä asiaa suoraan tutkittavalta. Perinteistä kysymys-vastaus haastattelutyyppiä ei paljon enää käytetä vaan on siirrytty keskustelun ominaisempiin tyypeihin.

Haastattelu sisältää myös ongelmia. Ensinnäkin haastattelu itsessään vie aikaa. Tutkimustarkoituksia varten ei riitä puolen tunnin haastattelu. Jos tutkimusongelma on niin helposti ratkaistavissa, kannattaa miettiä toinen tiedonkeruumenetelmä, kuten esimerkiksi kyselylomake. Haastatteluun valmistautuminen edellyttää huolellista suunnittelua ja kouluttautumista haastattelijan rooliin ja tehtäviin, mikä taas vie aikaa. Yksi ongelma haastattelussa on myös se, että haastateltava voi kokea haastattelun monella tavalla itseään uhkaavaksi tai pelottavaksi tilanteeksi. On muistettava, että haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista. Tämä pitää ottaa huomioon tuloksien analysoinnissa. Tulosten yleistämisessä ei pitäisi liioitella. (Hirsjärvi et al. 2007, 202.)

Tiedonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa on käytetty ryhmähaastattelua. Tavoitteena oli Junttan Oy:n Service-osaston ryhmäkeskustelu tutkijan haluamasta aiheesta. Tämä haastattelumenettely

on valittu, koska se on tehokas tiedonhankintamuoto, jolloin saadaan tietoja usealta henkilöltä yhtä aikaa. Tutkimus koskee yrityksen yhden osaston toimintakulttuuria ja juuri tämän takia ryhmähaastattelu on erityisen mielenkiintoinen tiedonkeruun muoto. Ryhmä auttaa yhteisten arvojen, näkemysten ja muistinvaraisten asioiden selvittämisessä. Ryhmähaastattelurunko ei ole tarkasti määritelty vaan tavoitteena on saada vapamuotoinen, mutta kuitenkin asiallinen yhteinen keskustelu.

Vapamuotoiset ryhmähaastattelut suoritettiin huhtikuussa 2017. Haastatteluihin osallistui kaksi - kolme henkilöä. Haastattelut yritettiin pitää mahdollisimman neutraalissa ja rauhallisessa ympäristössä. Lounaalla, kahvitauolla sekä käytävillä käydyt keskustelut ovat yhtä tärkeitä ja arvokkaita kuin erikseen järjestetyssä palaverissa. Tällaiset epäviralliset keskustelut vaikuttavat voimakkaasti työyhteisön jokapäiväiseen työntekoon. Service toiminnan ongelmakohdat, parhaat kehitysiedat ja näkemykset otettiin esille näissä ryhmähaastatteluissa. Tällä tavalla yritettiin saada henkilöstö paremmin mukaan tutkimukseen ja myös saada henkilöt sitoutumaan muutokseen.

6.4.3 Valmiit aineistot ja dokumentit

Eskola ja Suoranta (1998, 95) esittävät ajatuksen siitä, että monissa tapauksissa saattaisi olla järkevää käyttää jo valmiita aineistoja. Nämä aineistot voivat olla:

- aikaisemmat tutkimukset
- erilaiset tilastot
- yrityksen asiakirjat kuten pöytäkirjat, muistiot jne.

Dokumentteja voidaan käyttää ja analysoida hyvin monella tavalla. Tämän työn tarkoituksena oli tutustua valmisiin tutkimuksiin kohdeorganisaatiossa. Näin otettiin mukaan Junttan Oy:n asiakkaiden näkemykset huoltoyksikön tämänhetkisestä tilanteesta sekä mahdollisesta visiotilasta, joka perustuu markkinoiden sekä asiakkaiden määrittämiin toiveisiin.

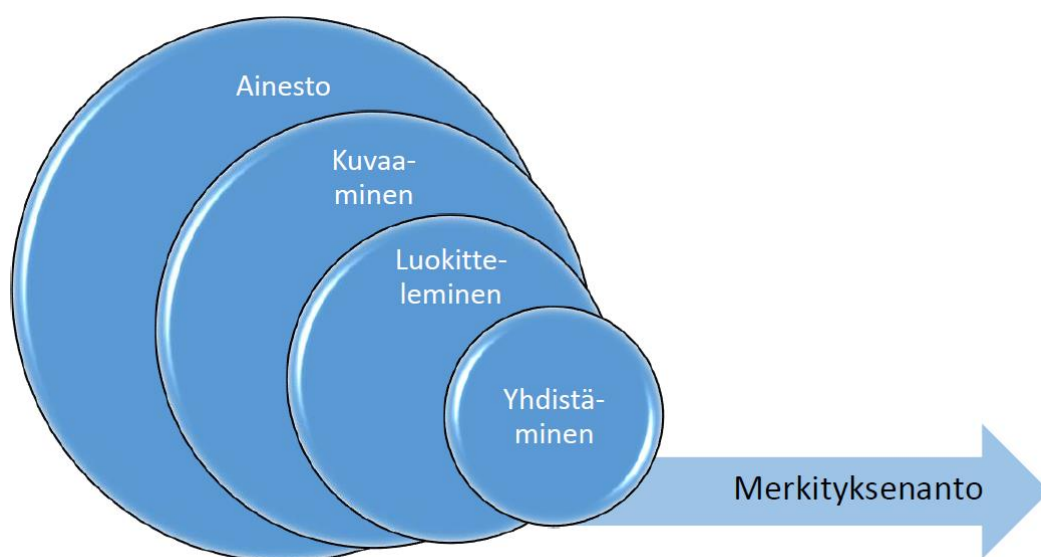
6.5 Tutkimusaineiston analyysi, tulkinta ja tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksen tärkeä vaihe on saatujen aineiston analyysi ja tulkinta. Tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa tietoa tutkittavasta asiasta. Kerätty aineisto pyritään tiivistämään kadottamatta silti sen sisältämää informaatiota: päinvastoin pyritään informaatioarvon kasvattamiseen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta, 1998, 110.)

Analyysivaiheessa tutkija saa vastauksia asetettuihin tutkimusongelmiin tai tutkimustehtäviin. Tässä vaiheessa voi käydä niin, että tutkijalle selviää, että tutkimustehtävät ja aineiston keruumenetelmät olisi oikeastaan pitänyt asettaa toisella tavalla alusta asti (Hirsjärvi et al. 2007, 216). Tämä tarkoittaa sitä, että aineiston analyysia ja tulkintaa on mietittävä ennen laadullisen aineiston keräämistä. Usein laadullisen aineiston analyysi kannattaa aloittaa jo sen keruuvaiheessa. Tutkimusaineiston analyysi on tiiviisti sidoksissa tutkittavaan asiaan ja tutkimustehtävään. Ennen kuin voi aloittaa analyysia, on arvioitava uudelleen tutkimuksen tavoite ja minkälaiset johtopäätökset tutkija joutuu ja haluaa osoittaa kohdeorganisaatiossa. Tämä pohdinta on hyvä käydä läpi tutkimusohjausryhmän kanssa useaan

otteeseen. Analyysin aikana on pidettävä mielessä kysymys: mitä alun perin haluttiin selvittää ja mitä tuloksia haluttiin saada? Tällä tavalla tutkimuksen tavoite, aineiston analyysi, tulkinta ja saadut tutkimustulokset ovat samassa linjassa.

Aineiston analyysitapa ei määräydy automaattisesti jonkin säännön mukaan. Yleisohjeena tutkimuksissa pidetään sitä, että kvantitatiivinen tutkimus on lineaarinen ja analyysi etenee vaiheittain: aineisto, kuvaaminen, luokittelu, yhdistäminen ja tutkimusongelman selitys (merkityksenanto). Toinen malli, joka paremmin kuvaa kvalitatiivisen analyysin kulkua, on spiraalin muotoinen kuvion 15 mukaisesti. (Hirsjärvi et al. 2007, 218 – 219.) Tutkimustapauksen aineisto kerättiin monissa vaiheissa ja rinnakkaisesti eri menetelmin. Myös analyysi on tehty ei vain yhdessä tutkimusprosessin vaiheessa vaan koko tutkimuksen aikana.



KUVIO 15. Laadullisen aineiston analyysi

Hirsjärvi et al. (2007, 219) jakavat analyysitavat kahdella tavalla:

Selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään tavallisesti tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa.

Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään tavallisesti laadullista analyysia ja päätelmien tekoa.

Laadullisessa tutkimuksessa valitaan sellainen analyysitapa, joka parhaiten tuo vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. Analyysi usein koetaan vaikeaksi. On tarjolla paljon vaihtoehtoja käsitellä laadullista aineistoa. Tavallisimmat analyysimenetelmät ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskussianalyysi ja keskusteluanalyysi (Hirsjärvi et al. 2007, 219). Analyysitavat eivät suinkaan ole mitenkään selvärajaisia. Hyvin harvoin pystyy soveltamaan vain yhtä analyysitapaa. Jos yksi analyysitapa ei johtaa mihinkään, tutkija voi soveltaa toista tapaa. (Eskola & Suoranta, 1998, 130.)

Tapaustutkimuksessa käytettiin teemoittelu ja tyypittely analyysimenetelmät. Aineistosta poimittiin keskeiset aiheet ja järjestettiin niitä teemoittain. Tällä tavalla pyrittiin kätevästi poimimaan tarinoista tutkimustehtävän kannalta olennaista tietoa. Teemoittelun pohjalta aineisto tiivistettiin ja etsittiin

samankaltaisuuksia. Näin saatiin aineisto ryhmiteltyä tyypeiksi. Asioille löydettiin yhteisiä ominaisuuksia ja muodostettiin näistä eräänlainen yleistys.

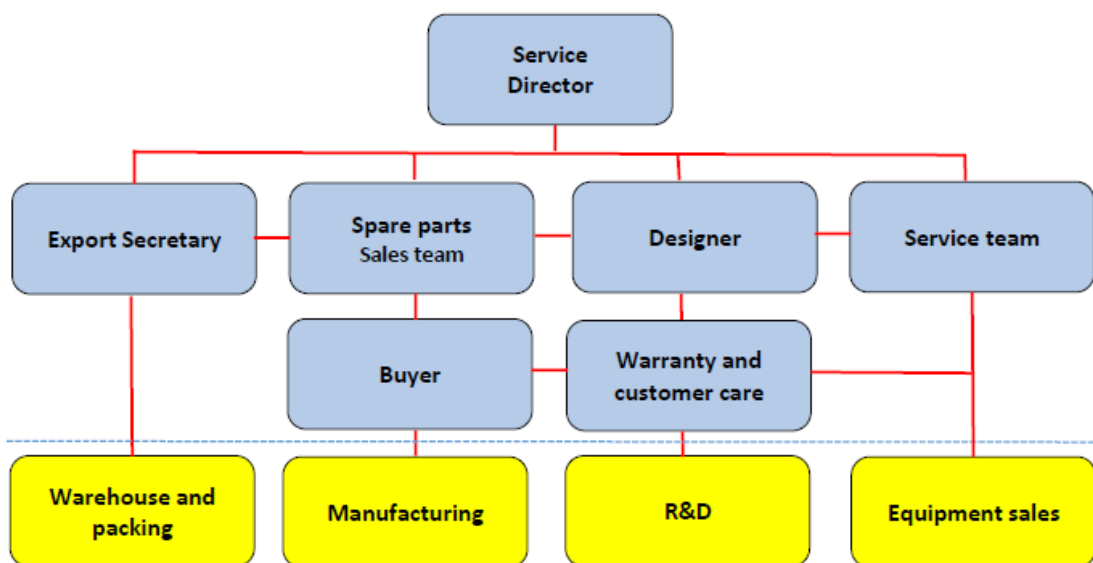
Kun tulokset on analysoitu, tutkimus ei suinkaan ole vielä valmis. Tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. Tutkija, tutkittava ja vielä tutkimusraportin lukija tulkitsevat tutkimusta omalla tavallaan. Nämä tulkinnat eivät täydellisesti yhdy. Tulosten analysoinnin kautta on pyrittävä laatimaan synteesejä. Synteetit kokoavat yhteen tutkimuksen pääseikat ja antavat vastaukset asetettuihin ongelmiin. Tutkimuksen johtopäätökset perustuvat laadittuihin synteeseihin. Viimeisenä tutkija pohtii mikä on saatujen tulosten merkitys tutkimuskohteelle ja arvioi tutkimusprosessin kulua. (Hirsjärvi et al. 2007, 224.)

7 TAPAUSTUTKIMUS: JUNTAN OY

Tässä luvussa käsitellään tutkimuskohteen Junttan Oy:n empiirinen viitekehys. Tapaustutkimuksen pääpaino on kohdistettu Service-osaston toimintakulttuuriin. Alussa kuvataan huolto-yksikön rakenne ja pohditaan miten huoltotoiminnot ymmärretään organisaation sisällä. SWOT-analyysin avulla tunnistetaan nykytoiminnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhkat. Tämän jälkeen analysoidaan viimeisimmät kohdeorganisaatioissa tehdyt tutkimukset ja tarkemmin määritellään asiakkaiden odotukset huoltopalveluista. Viimeisenä avataan mikä on toiminnan visiotila tutkimuksen ja omien havaintojen perustella.

7.1 Huoltotoiminnan nykytilan kuvaus

Tällä hetkellä Service-osaston toiminta on erotettu muista yrityksen toiminnoista. Huoltotoiminnot ovat selkeästi jaettu työtehtävien mukaan eli toisin sanoen Service-osasto noudattaa funktionaalisen organisaation sääntöjä. Tämän hetkinen rakenne on esitetty kuviossa 16. Kuten kuviosta nähdään osastolla on oma myyntitiimi, ostaja, takuu-asioiden käsittelijä, suunnittelija, huoltomiehet sekä vientisihteeri. Keltaisella värillä merkityt yksiköt ovat kohdeorganisaation toimintoja, jotka eivät ole suoraan Servicen alaisuudessa, mutta kuitenkin ne ovat huoltoliiketoiminnan tärkeitä tukifunktiot ja ilman niitä koko huoltotoiminta ei ole mahdollista. Tämä organisaatorakenne otettiin käyttöön vuoden 2016 loppupuolella, joten voidaan olettaa, että meneillään oleva muutosprosessi on vasta alkuvaiheessa. Koko Service toiminnan koordinointi tapahtuu Kuopiosta käsin. Huolto- ja varaosapalveluiden asiakaskohderyhmänä toimivat Junttan Oy:n jälleenmyyjät ja myös paalutuskoneiden loppukäyttäjät.



KUVIO 16. Service-osaston rakenne

Service-osaston ydinprosessit ovat seuraavat:

- Varaosapalvelut
- Modernisointi
- Kenttähuolto ja koulutus
- Tekninen tuki
- Takuukäsittely

Varaosapalveluiden tehtävä on toimittaa varaosatilauksia asiakkaille. Tällä hetkellä varaosapalvelu on olennainen funktio palveluliiketoiminnan kannalta, koska se tuottaa suurimman osan koko huolto-toiminnan liikevaihdosta. Toiminta on pääsääntöisesti reaktiivista. Tarjouspyyntö saadaan, kun asiakas on määrittänyt omat tarpeet. Asiakas voi kilpailuttaa toimittajat, jos on kyseessä standardikomponentti. Silloin kilpailutuksissa valintakriteereinä toimivat hinta, toimitusaika sekä jossain tapauksissa laatu. Kun tapaus koskee Junttan Oy:n ydinosamien osia, kilpailuttaminen ei aina onnistu. Saatuja tilauksia ei priorisoida, vaan tilaukset käsitellään samanarvoisina. Varaosatoimituksia hoidetaan sekä tuotannon varastosta että varaosavarastosta. Tästä aiheutuu ongelmia varaosien ostossa, varaston hallinnassa sekä toimitusketjussa. Myös ongelmia esiintyy uusien koneiden rakentamisessa, kun osat "lainataan" tuotannon varastosta. Varaosavaraston siirto pois tuotannon tiloista mahdollistaa operatiivisesti sekä strategisesti tehokkaamman toiminnan. Onnistuminen edellyttää varaosien varastotason tarkastamisen ja täydentämisen, jolloin "lainauksia" tuotannon varastosta tapahtuu mahdollisimman vähän.

Modernisoinnilla tarkoitetaan paalutuskoneen muuttamista siten, että sen ominaisuudet paranevat. Hyvin huollettu mekaniikka kestää hyvin, mutta ohjausjärjestelmä tulee vanhanaikaiseksi, jolloin varaosien ja komponenttien saanti vaikeutuu. Koneen kapasiteetti laskee. Modernisoinnilla on mahdollista tehdä käytössä olevasta koneesta aikaisempaa toimivampi ja turvallisempi. Myös koneen tuottavuus voidaan parantaa. Modernisoinnit ovat isompia projekteja ja niiden hallinta tapahtuu monen ihmisen voimin.

Kenttähuollon operatiivinen toiminta on hyvällä tasolla. Ensisijaisen tärkeä asia kenttähuollossa on asiakaslähtöisyys. Tavoitteena on varmistaa paalutuskoneen maksimaalinen suorituskyky, tehokkuus ja turvallinen toiminta asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Tällä hetkellä toiminta on enemmän reaktiivista ja on havaittavissa, että toimintoa pidetään enemmän tukifunktiona esimerkiksi takuu-asioiden käsittelyssä kuin omalla liiketoimintanaan. Nykyisellään kenttähuolto toimii lähellä kapasiteettirajojaan nykyisillä resursseilla. Kenttähuollon yhteydessä on myös tarjolla koulutuspaketteja, mutta käytännössä näiden tuotteistaminen on vielä alkuvaiheessa.

Tekninen tuki on huoltopalveluiden olennainen osa. Teknisten ongelmien ratkaisu ja varaosien yhteensopivuus perustuvat aika pitkälti koneen dokumentaatioon. Vanhoista koneista ei löydy kattavaa dokumentointia ja tarvittavan tiedon etsiminen on usein hankalaa. Selvittelyt vaativat suunnittelun tai asiantuntijoiden resursseja.

Takuukäsittelyt ovat osa Service-toimintaa, vaikka takuuanomuksen tekeminen johtuu uuden paalutuskoneen toiminnasta. Reklamaatioiden hoito lisää kuormaa sekä varaosapalveluun että kenttähuoltoon.

Kohdeosaston tunnistaminen edesauttaa toimintakulttuurin analysointia sekä selkeyttää yleisesti toimintaa muiden sidosryhmien kanssa. Tutkimuksen ensimmäinen vaihe oli verkkokysely, jolloin pyrittiin saamaan näkökulmia huollon nykytilasta yrityksen eri toiminnoista sekä mahdollisesta toivotusta visiotilasta. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joiden työtehtävät kokonaan tai osittain liittyvät huoltotoimintaan, kuten edellisestä kuvioista kävi ilmi. Seuraavat osastot huolto-osaston lisäksi ovat saaneet kyselylomakkeen: yrityksen johtoryhmä, koneiden myyntiosasto, logistiikka- ja varasto-osasto, tuotanto ja osavalmistus. Organisaation hierarkkinen rakenne otettiin myös huomioon, joten valittiin henkilöitä sekä ylemmästä johdosta, toimihenkilöistä että kentän ja tehtaan työntekijöistä. Näin saatiin riittävä määrä vastauksia ja läpikäynnin jälkeen organisaation ymmärrys huollon nykytilanteesta tiivistettiin teemoittelun ja tyypittelyn avulla.

7.1.1 Miten huoltotoiminta ymmärretään ja koetaan organisaatiossa

Strategiset linjaukset palveluliiketoiminnan kehittämisestä ja yrityksen arvoista näkyvät huollon käytännön toiminnassa. Junttan Oy on alkanut panostamaan palveluliiketoimintaan ja on investoinut paljon viimeisen kahden vuoden aikana. Investoinnit jatkuvat edelleen vaikka eivät vielä välttämättä näy asiakkaan suuntaan lukuunottamatta tiettyjä markkina-alueita, joissa huoltotoimintaa kehitetään tytäryhtiöiden kautta jo tässä vaiheessa (Aasia, USA). Nämä tytäryhtiöt toimivat niin sanotusti pilottikokeiluna. Tavoitteet niiden toimintaan ovat selkeät. Tulokset ovat lupaavia, mutta joka markkinalla on oma kulttuurinsa. Huolto-prosessien kehitys ja varaosatoimitusketjun rakentaminen vie yllättävän paljon aikaa. Varaosien toimitusajat vaihtelevat huomattavasti maittain, johtuen eri maiden tullikäytännöistä.

Asiakkaiden maantieteellinen peitto on laaja ja sen hoitaminen Suomesta on erittäin vaikea. Vuoden 2017 alussa on perustettu Service-osaston oma varaosavarasto Hyvinkäälle. Uusi varaosavarasto sijaitsee paljon lähempänä kuin Kuopio Helsinki-Vantaan lentokenttää, josta saadaan tavarat lähtemään maailmalle saman päivän aikana, kun tilaus on saatu ja käsitelty. Myös kaikki tärkeät satamat ovat Hyvinkään läheisyydessä. Samalla varasto palvelee Etelä-Suomen asiakkaita, jotka pystyvät itse noutamaan tarvittavia varaosia. Näillä käytännön toimenpiteillä kohdeorganisaatio lisää läsnäoloa asiakkaan lähellä. Yhtenä etuna on myös saatu toimitusaikojen lyhentäminen ja turhien toimitusku- lujen pienentäminen.



KUVIO 17. Service-toiminnan SWOT-analyysi

Verkkokyselyn ja teoriakirjallisuuden pohjalta laadittiin tapaustutkimuksen SWOT-analyysi. Huolto- ja palveluiden vahvuudet ja heikkoudet ovat esitetty kuvassa 17. Sen lisäksi ulkoiset uhat ja mahdollisuudet on otettu huomioon. Mielestäni seuraavat lainaukset täsmällisesti kuvaavat tämän hetkisen tilanteen:

- ”Serviceen yleensä on aloitettu panostamaan, ei vielä välttämättä näy ihan joka tasolla käytännön toiminnassa.”
- ”Service on irtautunut konemyynnistä ja on nykyään melkein 100 % asiakkaisiin suoraa yhteyksissä ja toisin päin. Servicellä on omat kontaktit, jopa kuskikohtaiset yhteydet.”
- ”Osa porukasta ei ymmärrä asiakkaan merkitystä meille, tarpeita ja asiakkaan toimintamallia – ympäristöä.”
- ”Huollon tuomaa viestiä asiakkaan suunnasta ei oteta riittävän vakavasti”
- ”Service pitäisi olla kentällä vieläkin enemmän-henkilöstöä liian vähän.”
- ”Vahvuuksia on rautainen ammattitaito ja laadukas työnjälki. Heikkouksia on ehkä kommunikoinnin riittämättömyys.”
- ”(Henkilöstö) vielä yrittää sitkeästi toimia ”vanhan aikaisella tavalla”.
- ”Uhkina on yrityksen koko, riittääkö resurssi, usko, osaaminen?”
- ”Heikkous ja hitaus Hyvinkää, vahvuus Kuopio.”
- ”Positiivisena Hyvinkään toimipisteen käyttöönotto.”

Vastauksien sisältö on ollut aika pitkälti samanlainen, vaikka samat asiat muotoiltu eri tavalla. Tässä myös nähdään eri mielipiteet samasta aiheesta – Hyvinkään varaston perustaminen. Henkilöt ovat esittäneet näkemykset omasta työtehtävästä tarkasteltuna ja oman kokemuksen perusteella. Positiivista on se, että haastateltavissa heräsi selkeää mielenkiintoa rehellisesti kuvata nykyhetken tilanne. Tämä tarkoittaa, että vastannut henkilöstö on aidosti kiinnostunut tutkimusaiheesta ja tunnistanut aiheen ajankohtaiseksi. Vastauksissa voidaan myös nähdä, että yrityksen strategiset voimavarat on

järjestetty uudelleen ja organisaatiossa menossa organisaatio- ja toimintakulttuurin muutos, jonka tuloksena syntyy palveluliiketoiminnan toimiva konsepti.

7.1.2 Asiakkaan näkemys tämän hetkisestä huoltotominnasta

Vuonna 2016 kohdeyrityksen toimesta on tehty brändi-persoonallisuus tutkimus, jossa myös palveluliiketoiminta on käsitelty. Tutkimuksessa verrattiin Junttan Oy:n työntekijöiden ja asiakkaiden sekä jälleenmyyjän mielipiteet huoltotoiminnasta. Tulokset ovat vahvistaneet ajatusta, että yrityksen liiketoiminta on tuoteorientoitunut. Tarjotut palvelut tukevat vain ydintuotteen toimintaa ”The product more strong than the service”. Palveluliiketoiminta on ollut Junttan Oy:n strateginen asia jonkin aikaa, mutta vasta viime vuosina se on nostettu voimakkaasti esiin ja aloitettu toiminnallinen muutos. (Kovalchuk, 2016.)

Asiakkaiden mielestä huolto tapahtuu teknisesti oikein. Ammattitaitoinen henkilöstö pystyy ratkaisemaan asiakkaan ongelmat ja korjaamaan viat. Joillakin markkinoilla onnistutaan nopeasti reagoimaan asiakkaan pyyntöihin. Palvelut ovat oikeaksi todistettuja (provent) ja suunnattuja pitkä-aikaisiin suhteisiin (long-term relation). Koettua palvelua yleensä pidetään kilpailukykyisenä ja kompetenssina, luotettavana ja ahkerana. Toinen puoli on se, että palvelu ei ole suunnattu asiakkaan ongelman ratkaisuun. Kovalchukin (2016) mukaan seuraaville ongelmille on löydettävä ratkaisukeinoja:

- selkeä hinnoittelu
- varaosien saatavuus
- kiireelliset ongelmat kentällä
- asiakkaiden rahoitus (satunnaiset tapaukset).

Tehtyjen tutkimusten perusteella on selvinnyt, että kontaktipinta asiakkaisiin ja dealereihin tapahtuu pitkälti myynnin kautta. Kapea rajapinta asiakkaisiin vaikeuttaa yhteydenpitoa ja vähentää myynnin resursseja sekä uusien koneiden että varaosien myynnistä. Usein Junttan Oy:n yhteydenpito loppuasiakkaaisiin tapahtuu pitkälti dealereiden kautta. Samalla yhteydenpidot eivät ole strukturoituja vaan enemmän satunnaisia, mikä taas vaikeuttaa asiakassuhteen hallintaa. (Hakamo, 2012.)

Markkinoilla on havaittavissa selkeää kysyntää palveluliiketoiminnalle ja asiakkaat osaavat myös arvostaa palvelua. Asiakkaiden tarpeet vaihtelevat huomattavasti myös maittain. Ongelmana on kuitenkin eri asiakkaiden sijainnin hajanaisuus ja paikallisen yhteistyökumppanin valmius palvella asiakasta. Kohdeyrityksen pienien resurssien johdosta on vaikea löytää sopivia yhteistyökumppaneita myyntiin ja huoltoon jokaiseen maahan. (Hakamo, 2012) Tästä voidaan päätellä, että Service-toiminta näkyy asiakkaille vielä hyvin kapeasti.

7.2 Huoltotoiminnan visiotila

Tutkimus on myös sisältänyt kysymyksiä visiotilasta. Tässä on esitetty suuntaviivoja Service-osaston kehittämiseen. Tuloksista löydettiin yhteisiä piirteitä ja niistä muodostettiin yleinen määritelmä tah-
totilasta. Service-osaston visio voidaan esitellä seuraavalla tavalla:

”Olemme asiakkaan halutuin vaihtoehto. Meihin on helppo ottaa yhteyttä olipa asia mikä tahansa. Meidän kanssa on mukava ja helppo toimia. Meiltä saa parhaat ja kustannustehokkaimmat palvelut eri tilanteisiin.”

Tämä kuvaus perustuu meneillä olevan strategiakauden tavoitteisiin. Voidaan ajatella, että yrityksen strategia yhdistää nykytilan ja visiotilan yhteen. Kolmen vuoden tavoitteet ohjaavat myös päätöksente-
tekoa ja toimintatapaa. Asetettujen tavoitteiden perusteella tehdään lyhyt ja pitkäjänteinen suunnitelma ja kehitetään omaa toimintaa. Toivon mukaan vuoteen 2018 mennessä Service-osaston toimintakulttuuri on uudistettu näiltä osin:

- asiakkaan hoitomalli: asiakaskeskeinen toiminnan ohjaaminen
- reaktiivinen toiminta koko huoltoprosessin osalta (varaosapalvelut, takuu, kenttähuolto, tekninen tuki)
- jatkuva asiakkaan tarpeiden kartoitus ja sen mukaan räätälöidyt ratkaisut
- palvelujen ja toiminnan ketterä kehittäminen
- tiimityöskentelyn aktivoituminen (konemyynti, varaosapalvelut, ostot, kenttähuolto ja modifikaatiot)
- tiedonkulun parantaminen ja tehostaminen (kenttähuolto, varaosapalvelut, konemyynti)
- kustannustehokas toiminta
- kenttähuollosta saadut palautteet kerätään ja niistä raportoidaan eteenpäin

Organisaatorakenteella on suuri merkitys yrityksen toiminnassa. Tutkimuksen vastauksissa on nous-
sut esille se asia, ettei nykypäivän funktionaalinen rakenne tue ketterää ja asiakaslähtöistä huoltotoi-
mintaa. Tiimien ja sidosryhmien välinen yhteistyö on vähäistä ja tiedonkulku on hankalaa. ”Minusta
Service ja konemyynti pitäisi hoitaa asiakasyhteyksiä enemmän yhdessä. ns. matriisiorganisaatio,
jossa keskeinen asia on asiakasyhteydet.” Yhtenä mahdollisena vaihtoehtona esitetty markkinakoh-
taiset tiimit, jotka palvelevat koko asiakkuuden elinkaaren läpi. ”Varaosat ja osto sekä korjaamo tu-
lisi saada tiiviimpään yhteistyöhön paremman palvelun takaamiseksi ja varaosien nopeamman saata-
vuuden takaamiseksi asiakkaalle.” Resurssien niukkuus etenkin varaosapalvelujen osalta aiheuttaa
pullonkaulan kohti reaktiivista toimintaa. ”Pari myyjää jos olisi enemmän, voitaisi olla jopa proaktiivi-
sia.” ”Service pitäisi olla kentällä vieläkin enemmän - henkilöstöä liian vähän.”

Uusien palvelujen ja sähköisten järjestelmien kehittäminen on vastauksien mukaan tulevaisuuden
suunta. ”Kehittää pitää uusia sähköisiä palveluita esim. varaosien saatavuus ja tilaaminen verkossa,
elinkaari palveluita laitteille, varaosien saatavuutta parannettava myös Suomen ulkopuolella. Service
brändiä tulee vahvistaa kaikin käytettävissä olevin keinoin.” Perustan vahvalle brändille pystyy ra-
kentamaan tuottamalla asiakkaalle jokin konkreettinen arvo, eli se hyöty, jonka tuotteet ja palvelut
asiakkaalle tarjoavat suhteessa kilpailijoihin. Digitalisaation ja internetin hyödyntäminen on seuraava

vaihe paalutuskoneiden huollossa ja etämonitoroinnissa. ”Nykyisten maailmanlaajuisten tietoverkkojen hyväksikäyttö kasvuun: vaatii koneisiin sensorijärjestelmän lisäämistä.”

”Palvelujen nopeuttaminen ja laajentaminen mahdollisemman kattavaksi.” Uudistamisen tärkeä osa-alue, kun halutaan että asiakaskokemus paranee. Palvelujen suunnittelu ja kehitys vaativat asiakkaan tuntemista ja tarpeiden selkeytystä.

Uudenlainen toimintakulttuuri ja arvot voidaan luoda jatkuvan oppimisen avulla. ”Toiveena on järjestelmistä koulutusta, jolloin saadaan työ tehtyä vieläkin sujuvammin.” Osaamisen johtaminen on yrityksen menestymisen edellytys olennaisesti Service liiketoimintastrategiaan. Omaan osaamisalueeseen keskittyminen lisää motivaatiota työn tekoon. Esimerkiksi ”näkyvän tuloksen saavuttaminen”, ”asioiden ratkominen” ja ”asiakkaiden kuuntelu” sekä työn tekeminen ”asiakkaiden parissa face to face” ovat toimihenkilökunnan motivaatiotekijöitä. ”Minua motivoi, kun saa tehdä työtä omaa harkintaa, ammattitaitoa käyttäen”. Haasteelliset tehtävät, jolloin työntekijät joutuvat ottamaan enemmän vastuuta myös toimivat motivaattorina, mutta eivät sovi kaikille ihmistyypeille. ”Kasvan ihmisenä ja esimiehenä. Saavutan vastuullisemman tehtävän.” on ollut yksi vastaus työn motivaatiosta. Taloudellista tekijää eli palkkaa pidetään yhtenä keskeisimpänä motivaation lähteistä, mutta ehkä sosiaaliset palkitsemiskeinot ovat tärkeämpiä kuin rahalliset.

7.3 Yhteenveto nyky- ja visiotilasta

Huolto-osaston toiminta on erotettu muista yrityksen toiminnoista ja noudattaa funktionaalisen organisaation sääntöjä tällä hetkellä. Nykyinen rakenne mahdollista keskittymisen omaan osaamisalueeseen, mutta toisaalta sidosryhmien ja muiden osastojen kanssa yhteistyö on hankalaa ja tiedonkulku vähäistä. Service-osasto pyrkii toimimaan mahdollisimman itsenäisesti. Käytännössä silti nähdään, että ilman tukifunktioita osaston toiminta ei olisi mahdollista.

Strategiset linjaukset ja tavoitteet näkyvät huollon käytännön toiminnassa. Service-osaston seuraavan kahden vuoden mitattavat tavoitteet ovat selkeitä. Tavoitteista ja mahdollisista toimenpiteistä tulee informoida koko organisaatiota, jotta yksilöt pystyvät arvioimaan jo tehtyjen päätösten järkevyyttä ja tietävät mihin suuntaan huoltotoiminta kehittyy. Selkeät tavoitteet auttavat myös yksilöä ymmärtämään yhteyden yksittäisten ihmisten käyttäytymisen ja koko Service-osaston havaittujen ilmiöiden välillä.

Junttan Oy on viime vuosien aikana investoinut palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Tulokset ovat lupaavia. Täytyy vain muistaa se asia, että palveluliiketoiminta on koko yrityksen uusi ajattelutapa, joka voi vaatia vuosien muutostyön. Palveluliiketoiminnan kehittäminen ja tuloksien saanti ovat myös aika paljon riippuvaisia markkinakohtaisesta tilanteesta ja paikallisesta kulttuurista. Varosaketjun rakentaminen ja huoltokumppanin etsiminen vievät aikaa.

Service-osaston reaktiivinen toiminta näkyy myös asiakkaan suuntaan. Tarjotut palvelut eivät joka kerta sisällä ongelman ratkaisua. Tämä voi johtua siitä, että asiakkaan nopeasti muuttuvat tarpeet eivät ole selvillä, kun lähdetään tarjoamaan joko varaosia, kenttähuoltoa tai muuta ratkaisua. Tästä huolimatta, asiakkaan mielestä huoltotyöt tehdään oikein ja kenttähuoltotiimiä pidetään ammattitaitoisena maailmalla. Asiakkaiden haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että palveluiden selkeä hinnoittelu, varaosien ja huolto-asetajan nopea saatavuus kiireellisessä tapauksessa ovat keskeiset ongelmat, jotka kaipaavat ratkaisua parantaakseen palvelunlaatua.

Service-osaston visiotila perustuu meneillään olevan strategiakauden tavoitteisiin. Koska asiakkaiden tarpeet muuttuvat nopeasti, toimintakulttuuria on uudistettava. Toiminnan pitäisi olla ketterää ja dynaamista. Muut toiminnalliset prosessit on myös kehitettävä. Tutkimuksen mukaan Service-osaston ihanteellinen visiotila vastaa menestyvän organisaation ominaisuuksia, jotka on mainittu teoriaosuudessa. Seuraavassa luvussa pohditaan mitä muutosprosessi tarkoittaa toimintakulttuurin uudistamisen kohdeyrityksessä.

8 TOIMINTAKULTTUURIN MUUTOSPROSESSI KOHDEYRITYKSESSÄ

Kuten edellisessä luvussa tuli selväksi, Service-osaston tavoitteena on olla asiakkaiden halutuim palveluiden tuottaja, joka toimii nopeasti, joustavasti ja ketterästi. Palvelut perustuvat eri asiakasryhmien tarpeisiin ja vahvaan ammatilliseen osaamiseen. Ollakseen tavoitteiden mukainen, on sen oman toimintatavan tuettava tavoitteita. Organisaatio hyödyntää asiakkaiden ideoita ja ajatuksia palveluiden kehittämisessä.

Service-osaston toimintakulttuurin uudistamisen tavoitteet ovat yhdenmukaiset yrityksen strategian kautta toteutuvan muutosprosessin kanssa. Organisaation kehittäminen on edellyttänyt toiminnan ja prosessien parannusta viime vuosien aikana. Tutkimuksen mukaan lähtökohdat strategiseen muutokseen ovat todella hyvät. Tässä luvussa syvennyttään tarkemmin siihen mitä toimintakulttuurin muutosprosessi tarkoittaa Service-yksikössä. Luvun tarkoitus on vastata avainkysymyksen: miten toimintakulttuurin muutos aloitetaan, johdetaan ja miten tulokset mitataan.

8.1 Visiotilasta toimintakulttuurin muutokseen

Teoreettisessa viitekehyksessä on todettu, että organisaatiokäytäntöjen muutokset ovat kestoiltaan monivuotisia, mutta jostain on aloitettava. Ensinnäkin on määriteltävä tulevan muutoksen tavoitteet ja kerrottava perustelut. Muutoksen lähtökohtana toimii huoltotoiminta ja siinä havaitut muutostarpeet.

Muutoksen suunnittelussa, eteenpäin viemisessä, toteuttamisessa, kehittämisessä ja edelleen arvioinnissa otetaan huomioon organisaation tavoitteet (toiminnan päämäärät, taloudelliset tavoitteet, asiakkaiden tarpeet) ja organisaation sisäisen dynamiikan vaatimukset (henkilöstön kehittäminen ja osallistumismahdollisuudet). Toimintakulttuurin muutoksen johtamisessa molemmat näkökulmat otetaan huomioon siten, että kaikissa vaiheissa huoltotoiminnan päämäärä ja muutoksen tavoite säilyy kirkkaana. Muutoksen johtaminen perustuu tosiasioihin ja on prosessinomaista. Organisaation täytyy kyetä vastamaan uuden oppimisen vaatimukseen muutosprosessin aikana. Tarvittavat resurssit on suunniteltava muutoksen edellyttämällä tavalla. (Luomala, 2008, 5.)

Ennen kuin tehdään päätöksiä muutoksen aloittamisesta, on varmistettava muutoksen tarpeellisuus. Tarkasteltaessa tutkimuksen vastauksia mitä mieltä vastaajat ovat muutoksen järkevyydestä, havaittiin että toimintakulttuurin muutos on ajankohtainen ja tarpeellinen Service-osastolla. Muutostarve on noussut esille hyvin visiotilan kuvauksessa. Parantamisen tarpeita löytyi lähes jokaisesta vastauksesta. Tämän perusteella voidaan sanoa, että Service-osastolla on selkeä tarve toiminnan muutokseen, jolla lisätään kilpailukykyä ja varmistetaan taloudellisesti kannattava kasvu. Samalla avautuu uusia mahdollisuuksia huoltopalvelujen kehittämisessä.

Avoimen ja visioivan yhteisen keskustelun jälkeen on tehtävä päätös muutoksesta ja sen toteuttamisen alustavasta aikataulusta. Päätös on saatava kiteytettyyn muotoon, jonka sisältä löytyvät muutoksen taustat ja tavoitteet. Samalla on pohdittava mikä muuttuu ja miten uusi toimintatapa on erilainen kuin vanha. Muutospäätöksen jälkeen on hyvä tehdä konkreettinen suunnitelma, joka sisältää kaikki olennaiset vaiheet kuten: lähtökohdat ja nykytilanteen analysointi, muutoksen perustelut, tavoitteiden määrittely, muutoksen toteuttamisen vaiheet, aikataulut ja miten tapahtuu tulosten arviointi.

8.2 Muutossuunnitelma

Muutossuunnitelma on tavallaan muutoksen etenemispolun kuvaus, jossa otetaan huomioon myös epäviralliset toiminnot ja tapahtumat. Koska yleisesti muutokset ovat haastavia ja vaativia johtamistehtäviä, muutosjohtamisen osaaminen nousee erittäin tärkeäksi. Muutoksen hallinnoinnissa ja koordinoinnissa on oltava sitoutunut ylempi johto. Keskijohto tässä tapauksessa toimii muutosagenttina ja tiedon välittäjänä molempiin suuntiin: ylemmältä johdolta henkilökunnalle ja takaisin. Hyvä esimies auttaa ihmisiä tuomaan oman näkökulmansa mukaan muutokseen. Yksilöiden ja pienryhmien huomioon ottaminen varmistaa sitoutuneisuutta muutokseen. Ylimmän johdon sitoutuneisuus voidaan varmistaa vain, jos jokainen jäsen ymmärtää muutosprosessin samalla tavalla.

Muutossuunnitelmassa on hyvä ennakoida mahdolliset ongelmakohdat ja epäonnistumisen riskit. Riskienhallintaprosessin perustana ovat ulkoisten uhkien ja sisäisten heikkouksien määrittely. Suunnitteluvaiheessa myös määritellään organisaation sisäisiä vahvuuksia ja ulkoisia mahdollisuuksia. Nämä kohdat toimivat muutoksen tukena. Service-toiminnan SWOT-analyysi edesauttaa yrityksen johtoa analysoimaan tunnistettuja riskejä ja niiden vaikutuksia sekä päättämään arvioinnin perusteella kullekin riskille parhaiten sopivista hallintakeinoista. Odotettavissa olevat positiiviset mahdollisuudet ja yrityksen sisäiset vahvuudet on oltava riskejä suuremmat ja myös toteutumisvarmuudeltaan todennäköisemmät. Vasta silloin voidaan käynnistää muutosprosessi.

Muutossuunnitelma käsittelee konkreettisia asioita, kuten esimerkiksi uusien roolien ja tehtävien sekä niihin tarvittavien osaamisten määrittelyt. Tämä muutoksen vaihe usein voi tuoda mukanaan henkilökohtaisia pelkoja oman työn ja työpaikan säilymisestä. Henkilöstöllä herää kysymyksiä oman ammattitaidon ja osaamisen riittävydestä. On muistettava, että jatkuvat muutokset voivat myös väsyttää tai aiheuttaa työtehtävien ja toimenkuvien epäselvyyttä. (Luomala, 2008, 7.)

Muutoksen toimintasuunnitelmassa tärkeää on luoda kokonaiskuva muutoksen etenemisestä eli mitä tapahtuu missäkin vaiheessa. On selvä asia, että kun puhutaan toimintakulttuurin muutoksesta, on vaikeaa tai jopa mahdotonta ottaa huomioon kaikkia vaiheita ja yksityiskohtia. Siksi on varauduttava siihen, että suunnitelmia joudutaan muuttamaan muutosprosessin aikana.

Suurissa organisaatio- ja toimintakulttuurin muutoksissa tavoitteet ovat jossain kaukana ja niitä pyritään saavuttamaan vasta vuosien kuluessa. Siksi on hyvä käyttää muutoksen välitavoitteita eli strateginen kokonaisvaltainen muutos voidaan pilkkoa konkreettisempiin osiin. Näin muutos konkretisoi- tuu ja henkilöstö voi seurata miten muutos etenee.

8.3 Muutosviestintä

Muutosviestintä on merkittävä osa muutoksen johtamista. Kannattaa jo muutoksen suunnittelussa miettiä miten viestintä organisoidaan, jotta lisätään ymmärrystä muutoksen syistä ja seurauksista. Ihan varma on se, että jos tietoa ei ole riittävästi saatavilla tai sitä ei ymmärretä, ihmiset luovat sitä itse huhupuheiden muodossa. Tästä seuraa monia väärinkäsityksiä ja väärinymmärryksiä. Luomalan (2008, 12) mukaan silloin työyhteisön keskittyminen perustehtävään vähenee, tehokkuus laskee, motivaatio heikkenee. Tämä tilanne voidaan välttää vain oikea-aikaisella ja riittävällä viestinnällä.

Kun saadaan tieto tulevasta muutoksesta, ihmisen päällimmäinen kysymys on mitä muutos tarkoittaa omalta kannalta. Kannattaa jo viestinnän suunnitteluvaiheessa ottaa huomioon henkilöstön näkökulma. Ihmisille kerrotaan monta kertaa muutoksen tarpeellisuudesta ja tavoitteista. Muutosprosessissa työn tavoitteet voivat muuttua. Täytyy vain muistaa riittävästi informoida tavoitteiden muutoksesta tai uudesta välitavoitteesta. Riittävä viestintä ei vielä varmista henkilöstön sitoutumista muutokseen, vaan tavoitteiden on oltava mielekkäät ja ihmisellä on oltava varmuus, että hän voi omalla työpanoksellaan vaikuttaa tuloksiin.

Tapaustutkimusta suoritettaessa havaittiin, että henkilöstö työskentelypositiosta huolimatta kritisoi meneillään olevaa muutosta ja huonoa tiedonkulkua. Luomala (2008, 12) alleviivaa sen, että tämä ilmiö usein esiintyy silloin, kun ihminen ei ole päässyt vaikuttamaan tai osallistumaan muutoksen suunnitteluun tai muutoksen käytännön toteutukseen. Tässä tapauksessa kysymys ei siis välttämättä ole heikosta viestinnästä tai tiedon puutteesta, vaan ennemminkin henkilön vaikuttamiskokemuksista muutoksessa.

Viestinnässä on hyvä muistaa avoimuus ja rehellisyys. Olennaista on, että viestintää on riittävän paljon eri kanavissa kuten intranetissä, sähköposteissa, ilmoitustaululla, palavereissa ja tilaisuuksissa. Viestejä täytyy siis toistaa lukuisia kertoja ja keskeinen sanoma täytyy olla helposti ymmärrettävä ja selkeä. Tutkijan mielestä olennainen ja tärkein asia on se, että sanat ja teot ovat yhteneviä. Kaikkein vaikuttavinta viestintää ovat viime kädessä teot. Pitkän linjan yritysjohtaja Björn Wahlroos esitti vuonna 2015 Rytminmuutos-tilaisuudessa muutosjohtajan 10 käskyä, joista yksi kuuluu näin: Johtaminen omalla esimerkillä *”ei tarkoita sitä, että (johtaja) syö aina henkilöstöruokalassa. Omalla esimerkillä johtaminen on sitä, että saa organisaation ymmärtämään, että osaa homman. Se on ammattitaitoisuutta ja sen oikeaa projisointia, oikealla tavalla näyttämistä ympäristölle.”* (K3 VIESTINTÄ, 2015.)

8.4 Muutoksen seuranta ja arviointi

Koko muutosprosessin kuluessa ja varsinkin sen alku- ja loppuvaiheessa on tärkeää seurata muutoksen toteutumista. Muutosprosessin ja tuloksien arviointi huomioidaan jo muutoksen suunnitelmassa. Arviointikriteerit ja perusteet on oltava samassa linjassa muutokselle asetettujen tavoitteiden kanssa, jotka on myös kirjattu muutossuunnitelmaan. Usein prosessin arvioinnissa käytetään erilaisia mittareita. Mittareiden avulla analysoidaan sitä, mitä on tarkoitus mitata eli se on ennemminkin mekaaninen toimenpide. Esimerkiksi tuotteen laadun mittaus perustuu komponenttien konkreettisiin ja mitattaviin ominaisuuksiin. Kun puhutaan yrityksen strategisesta asiasta kuten toimintakulttuurista, silloin määrälliset kriteerit eivät toimi arvioinnin pohjana.

Muutosprosessin seuranta ja arviointi edesauttaa pitämään muutoksen suunnan oikeana. Suuntaa voidaan tarvittaessa hienosäätää ja akuutteihin haasteisiin voidaan reagoida nopeasti. Oikea-aikaisesti ja oikein tehdyt korjausliikkeet lyhentävät koko muutosprosessin läpimenoaikaa ja säästävät muutokseen varattua rahaa.

Toimintakulttuurin muutoksessa on varauduttava sekä myönteisiin että kielteisiin tuloksiin. Muutoksen arvioinnin on oltava objektiivista, jotta onnistumiset ja epäonnistumiset tulisivat mahdollisimman hyvin esille. Objektiivisuus voidaan saada esimerkiksi ulkopuolisen arvioijan avulla. Ulkopuolinen arviointi onnistuu tutkimustyöllä. Kun yritys päättää käytä ulkopuolista arvioijaa, arviointia ei tulisi nähdä muutosprosessin päätepisteenä, vaan koko prosessin onnistuminen tai epäonnistuminen täytyy analysoida. Arvioijan ja yrityksen välinen yhteistyö korostuu erityisesti.

Yleensä muutosta on vaikea mitata, koska organisaatio- ja toimintakulttuuria mittaavia valmiita mittareita ei ole. Arvioinnin helpottamiseksi yritys voi kehittää tasapainotetun tuloskortin (balanced scorecard), joka painottaa kahta asiaa, itsearviointia ja jatkuvuutta. Näin saadaan objektiivisuutta ja subjektiivisuutta painottaviin arvioihin. Aiemmin jo käsiteltiin teoriassa, että yrityksen toiminnan tehokkuus yleensä mitataan rahamääräisesti kustannuksina tai tuottoina. Ihan selvä on, että jokaisen organisaation on taloudellisesti onnistuttava. Tästä siis voidaan olettaa, että talous on yksi tärkeä kriteeri toimintakulttuurin ja sen muutoksen arvioinnissa. Sen lisäksi muutoksen objektiivinen arviointikriteeri on yrityksen asiakkaat. Asiakkailta saadaan tarpeellinen palaute miltä organisaatio näyttää ulospäin. He antavat rakentavaa palautetta palvelukokemuksesta. Palautteet auttavat tunnistamaan ja korjaamaan virheitä muutosprosessissa tai valitussa suunnassa.

Ihmisellä on keskeinen rooli yrityksen toiminnassa. Nykyisin erilaiset muutokset ovat osa ihmisen arkipäivää. Sen takia ihmisten omat näkemykset ja tunteet ovat myös keskeisiä muutoksessa. Itsearviointi tehostaa muutosta, koska ihmiset itse pohtivat ja tulkitsevat muutoksen tilaa ja tulevien muutostöiden tarpeellisuutta ja käyttökelpoisuutta. Itsearviointi on hyvä ja tehokas arviointimuoto, mutta se on myös vaikea. (Matikainen, 1999, 111.) Tapaustutkimuksessa itsearviointi tarkoittaa esimerkiksi Servicen toimintakulttuurin muutoksen arviointia osaamisenäkökulmasta. Itsearvioinnissa on myös se etu, että analysointi saattaa jo itsessään luoda organisaation uutta, oman toiminnan ja työn arviointiin perustuvaa kulttuuria.

Muutoksen edistymistä on seurattava säännöllisesti ja jatkuvasti. Arvioinnin jatkuvuus, kuten itsearviointikin, edustavat jo uutta kulttuuria monessa organisaatiossa. Omaksumalla uusia keinoja, omaksutaan myös uutta toimintakulttuuria. Tähän sisältyy myös aikaisemmin esitetty ajatus, että uusi toimintakulttuuri omaksutaan parhaiten tekemällä. Toisin sanoen päämäärien asettamisessa, keinoissa ja arvioinnissa on huomioitava se, että ihmiset organisaatiossa itse tekevät (asettavat päämääriä, työskentelevät uudella tavalla, arvioivat), koska uusi toimintakulttuuri on asioiden tekemistä eri tavalla kuin ennen. (Martikainen, 1999, 112.)

8.5 Yhteenveto toimintakulttuurin muutoksesta

Tutkimusta tehdessä ja pohtiessa Service-yksikön kehitystä, huomattiin toimintakulttuurin muutoksen tarpeellisuus. Toimintakulttuurin uudistuminen tulee myös strategiakauden asetetuista tavoitteista.

Toimintakulttuurin muutos on erittäin haasteellinen ja vaatii selkeää visiotilaa ja aikaa, mutta jostakin on lähdettävä liikkeelle. Toimintakulttuurin muutosprosessi vaatii inhimillistä, sosiaalista ja psykologista pääomaa, mutta myös taloudellisia resursseja. Kaiken kaikkiaan Service-osaston tulee päätöksen jälkeen allokoida muutosprosessin huolelliseen suunnitteluun ja läpiviemiseen riittävästi resursseja. On oltava konkreettinen suunnitelma, jossa on selkeästi määritelty muutoksen lähtökohdat ja nykytilanteen kuvaus, muutoksen perustelut, tavoitteet, toteuttamisen vaiheet, alustavat aikataulut ja tulosten arviointimenetelmät.

Toimintakulttuurin muutoksessa viestintä nousee yhä tärkeämmäksi tehtäväksi yrityksen toiminnassa. Hyvä viestinnän suunnittelu varmistaa muutoshankkeen etenemisen sujuvasti alusta loppuun asti. Muutoksen keskellä viestintä on oleellinen ohjaamisen väline, joka vähentää epävarmuutta ja huhuja. Muutosviestinnässä toisto ja jatkuvuus sekä selkeät ydinviestit ovat erityisen tärkeitä. Tämän takia viestintä tulee ottaa huomioon jo muutoksen suunnitteluvaiheessa. Periaate ”sama viesti kaikille” hyvin todennäköisesti ei tule toimimaan. Hyvän viestinnän välttämätön ehto on se, että ydinviestit ymmärretään ja saatuun tietoon luotetaan. Avoimuus ja rehellisyys ovat avainsanat hyvässä viestinnässä. Kaikkein vaikuttavinta viestintää ovat viime kädessä teot. Yrityksen johdon oma esimerkki näkyy muutoksessa yrityksen kaikilla tasoilla. Tämä pätee yhtä lailla pääjohtajan kuin alimman esimiehen osalta. Jokainen asiantuntija ja johtaja toimivat muutosagenttina. Toisaalta Service-osaston toimintakulttuurin muutos on mahdoton ilman työntekijöiden sitoutumista ja toimintatapojen muuttamista.

Muutosprosessin seurannan ja arvioinnin avulla pyritään pitämään muutoksen suuntaa oikeana. Tavoitteet ja välitavoitteet tarvittaessa hienosäädetään ja akuutteihin haasteisiin yritetään reagoida nopeasti ja järkevästi. Tasapainotettu tuloskortti on vaihtoehto muutoksen mittaamiseen kohdeyrityksessä.

9 KEHITYSEHDOTUKSET

Tutkimustulosten perustella voidaan tehdä johtopäätös, että nykyisen kohdeorganisaation ja erillisen Service-osaston funktionaaliset rakenteet eivät mahdollista nopeaa siirtymistä kohti palveluorientoitunempaa suuntaa. Huoltotoiminnan pitäisi olla entistä enemmän ketterämpi ja dynamisempi. Myynnin ja markkinoinnin tulisi tehdä läheistä yhteistyötä Service-liiketoimintayksikön kanssa. Tässä luvussa esitellään kehitysehdotuksia uudeksi organisaatorakenteeksi ja sitä kautta toimintakulttuurin uudistamiseksi.

9.1 Kohdeyksikön rakenteellinen muutos

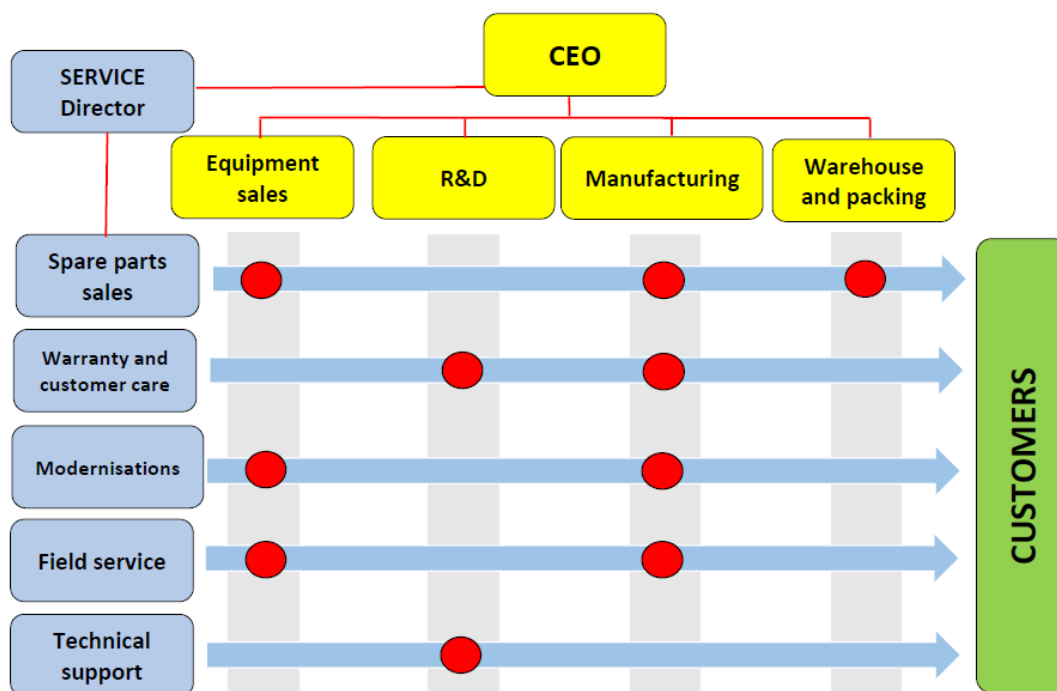
Funktionaalinen organisaatio on toimiva muoto etenkin suhteellisen vakaisissa ympäristöissä, joissa yritys palvelee yhtenäisiä paikallisia markkinoita. Se on selvästi tavanomaisin organisaatiomuoto organisaatioissa, joissa koordinointi ja asiantuntemus ovat tärkeitä. Nykyisen Service-osaston funktionaalisen organisaatiomuodon haitat ovat asiakaskeskeisyyden ja koordinoinnin puutteellisuus, ristiriidat funktioiden ja sidosryhmien välillä. Jokainen ydinprosessi ja funktio kuten varaosapalvelu, kenttähuolto ja koulutus, tekninen tuki ja takuukäsittely haluaa saavuttaa omat tavoitteensa riippumatta muista. Tämä ongelma esiintyy sekä Service-osaston sisällä että yhteistyössä muiden yksiköiden kanssa. Pitkät reagointiajat markkinoiden vaatimuksiin, ja kannattavuusvastuun delegointi ei ole mahdollista. Yleisjohtajuusresurssien kehittämisen vaikeus vaikuttavat negatiivisesti tilanteeseen. Johdon haasteeksi muodostuu yhteistyön koordinointi ja suoritusten kontrollointi muiden ydinprosessien kanssa. Näiden lisäksi voi korostaa, että organisaation strategiatyön järjestäminen ja yhtenäisen kulttuurin ja pelisääntöjen muodostaminen on erittäin hankalaa. (Varis, 2012, 30.)

Junttan Oy:n organisaatorakenteen sekä Service-yksikön määrittely ei ole helppoa eikä yksiselitteistä. Kohdeorganisaatio voidaan ymmärtää monella eri tavalla riippuen siitä, kuka sitä tarkastelee ja mistä näkökulmasta. Nykyrakenne on mahdoton kuvata kattavasti koko laajuudessaan, koska tämänhetkinen kuvaus on aina altis kritiikille. Organisaatioteorioiden näkökulmia yrityksen menestykseen ei voida suoraan verrata toisiinsa. Selkeitä sääntöjä ja keinoja menestyvän organisaation rakennemuotoon ei ole löydetty. Tästä kaikesta huolimatta tutkimustulokset ovat osoittaneet, että Service-osaston funktionaalinen rakennemuoto toimii esteenä palveluliiketoiminnan kehitykselle. Edellä kuvatun perusteella voidaan olettaa, että rakenteellinen muutos voi kiihdyttää toimintakulttuurin uudistamista. Muutoksen tarkoitus on saada toiminta kehitettyä siten, että asiakas- ja palvelusuuntautuminen tulevat vahvasti esiin koko yrityksen liiketoiminnassa. Tällä muutoksella pyritään myös tukemaan johdon, henkilöstön ja sidosryhmien sitoutumista muutosprosessiin ja yhteisen organisaatiokulttuurin muodostumista ja vanhasta poisoppimista. Rakenteelliset muutokset usein luovat muutostojohtamiselle erityishaasteita. Organisaatiomuutoksessa johtajuudelle luo paineita eri osastojen ja toimintojen nivoutuminen yhteen. Tämä vaatii erityisesti osaamisen johtamista. Seuraavaksi perehdytään matriisiorganisaation ominaisuuksiin ja perustellaan miksi tutkija on valinnut tämän rakenteen.

9.2 Matriisiorganisaation ominaisuuksien hyödyntäminen huoltotoiminnoissa

Organisaation toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat nopeasti ja kentältä nousee uusia ja odottamattomia vaateita. Kaikkiin muutoksiin ei voida ennakolta varautua, mutta niihin voidaan valmistautua kehittämällä oman organisaation toimintaa. Variksen (2012, 33) mukaan monet yritykset valitsevat jonkinlaisen matriisirakenteen vastaukseksi ulkopuolelta tuleviin monimutkaisiin haasteisiin.

Matriisiorganisaatio on sekoitus projektiorganisaatiota ja perinteistä funktionaalista organisaatiota, missä koko organisaation toimintaa ohjataan kahdesta suunnasta. Kuviossa 18 on havainnollistettu Service-osaston toiminta matriisiorganisaatorakenteen avulla. Organisaatioissa henkilöstövastuu on toiminnoista vastaavilla esimiehillä, mutta henkilöstö on sijoitettu erilaisiin käynnissä oleviin projekteihin. Esimerkiksi varaosamyymäjät voivat osallistua koneiden myyntiprosessiin. Silloin varaosamyymä saa täsmällisen tiedon asiakkaan varaosien ja huoltotarpeista. Erityisesti uusien koneiden myynnin tulisi tehdä läheistä yhteistyötä Service-yksiköiden kanssa tuotteistamisessa ja asiakasräätälöinnissä, vaikka koneen myynnin jälkeen yhteys ja asiakkaan hoito siirtyy huoltotoimintayksikölle.



KUVIO 18. Service ydinprosessit matriisiorganisaation toimintamallin mukaan

Punaiset ympyrät ovat funktio- ja huoltopalvelumatriisiin läpileikkaukset, jotka osoittavat missä kohtaavat toiminnot, jotka vaativat kehitystä ja uudelleen järjestelyä tutkijan mielestä. Esimerkiksi varaosapalvelu ja tuotannon sekä osavalmistuksen yhteinen toiminta pitäisi suunnitella uudelleen. Kiireelliset varaosatarpeet usein kuormittavat yrityksen tuotantoa. Tämä näkyy joko projekti aikataulun vaarantumisella tai toimitusajan pidentymisellä loppuasiakkaalle. Valmistusjonon priorisointi, jossa otetaan huomioon mahdolliset "hätätilaukset", on järjestettävä. Tämä tarkoittaa myös että saatujen tilauksien käsittely on järjestettävä eri tavalla eli asiakkaiden tarpeiden mukaan. Kiireelliset tapauk-

set hoidetaan tuotannon valmistusjonon ohi tai vaihtoehtona käytetään ulkopuolista toimittajaa. Ratkaisuna voi olla myös varastotason tarkastaminen ja päivittäminen. Matalan varastotason ongelma tuli nyt ajankohtaiseksi myös sitä kautta, että Junttan Oy on avannut uuden varaosavaraoston Hyvinkäälle. Varaosien siirtäminen varastosta toiseen yrityksen sisällä näkyy asiakkaalle toimitusajan pidentymisellä jossain tapauksissa. Kuljetuskustannukset taas pienentävät koko yrityksen liiketoiminnan kannattavuutta, koska toiminnan yleiskustannukset kasvavat.

Service-osaston tapauksessa matriisiorganisaatiolla pyritään hoitamaan kahta tai useampaa riippuvuussuhdetta: esimerkiksi varaosapalvelu – tuotanto – varasto. Motiivina on siis yhdistää kahden tai useamman päällekkäisen organisaatiomuodon edut ja ominaisuudet. Matriisimalli sopii hyvin Junttan Oy:lle, koska yritys toimii muuttuvissa olosuhteissa ja markkinoilla viime aikoina on vallinnut suuri epävarmuus. Nykyisin kohdeyritykseltä usein vaaditaan suurta joustavuutta omassa toiminnassa ja jatkuvaa vuoropuhelua asiakkaan suuntaan. (Varis, 2012, 33–35.)

Jo edellä kuvattujen lisäksi Varis (2012, 35) alleviivaa matriisiorganisaation eduiksi seuraavia asioita:

- Kohdeorganisaatio ja Service-yksikkö pystyvät keskittymään samanaikaisesti kahteen toiminnan kannalta tärkeään riippuvuussuhteeseen.
- Sisäinen viestintä lisääntyy. Organisaation eri toimintoja yhdistävät läpileikkaukset edesauttavat tiedon leviämistä läpi organisaation.
- Matriisin leikkauskohdissa on pakko käydä dialogia, joka edistää ymmärrystä.
- Tukee yksilön kehittymistä. Matriisiorganisaation on todettu tukevan yksilön motivaatiota, sitoutumista muutoksiin ja henkilökohtaisen kehittymisen lisääntymistä.
- Matriisirakenne takaa nopean resurssien jakamisen sinne, missä niitä tarvitaan. Työntekijät työskentelevät kahden tai useamman tehtävän parissa.
- Matriisiorganisaatio edistää innovatiivisten ratkaisujen löytämistä monimutkaisille ja monitahtoisille ongelmille.
- Organisaatorakenne soveltuu hyvin toistuviin muutoksiin epävakassa ympäristössä.

Matriisirakenne sisältää samanaikaisesti toiminnallisia vaikeuksia. Työntekijöillä on kaksi esimiestä kullakin – toinen vastaa kyseisen organisaation ydinprosessista (uusien koneiden myynti) ja toinen erityosaamisesta (varaosapalvelut). Muutoksen alkuvaiheessa työntekijät saattavat kokea rakenteen sekavaksi. Työntekijöille syntyy tunne, että heitä ohjataan kahteen eri suuntaan. Tilanteen ratkaiseminen ja estäminen vaativat riittävää ja ajankohtaista viestintää sekä esimiehen hyviä vuorovaikutustaitoja. Uudessa matriisiorganisaatiossa vallan ja vaikuttamisen keinojen omaksuminen voi olla haasteellista myös liiketoimintajohtajille. He ovat tottuneet selkeään hierarkiaan ja muodolliseen valtaan. Liiketoimintajohtajat joutuvat luomaan hyvät suhteet samalla tasolla toimiviin muihin johtajiin, koska näiden suhteiden kautta he hankkivat inhimillisiä resursseja omiin tarpeisiinsa. Esimiesten tulee myös saavuttaa tasapaino tiimin sisällä. Riittävä koulutus ja yhteisten tavoitteiden suunnittelu ovat vaihtoehtoja näiden ongelmien ratkaisussa.

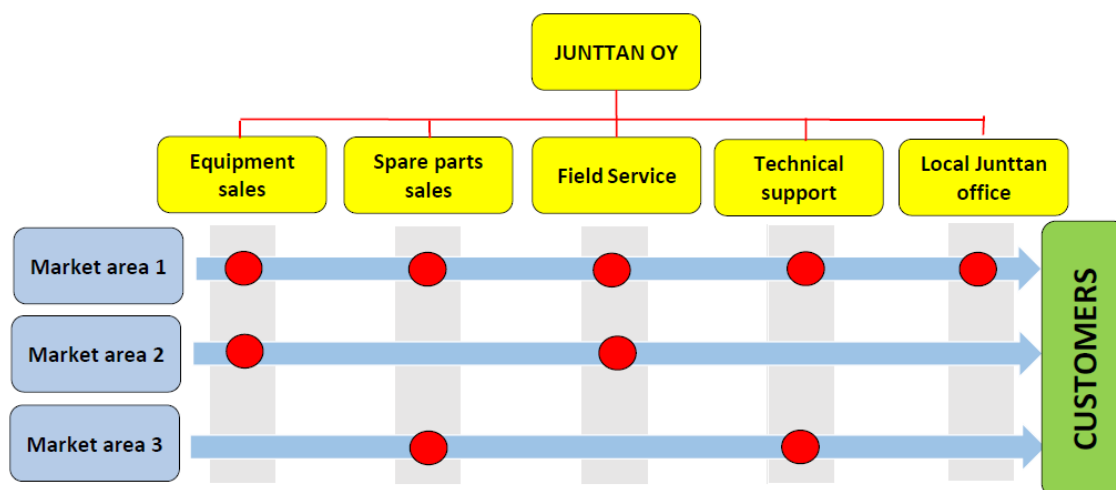
9.3 Markkinakohtainen toimintatapa ja hajautettu tiimi

Edellä kuvatun matriisiorganisaation ominaisuudet tuovat kehitystä ja parannusta Junttan Oy:n toimintaan, mutta nämä parannukset koskevat enemmän organisaation sisäisiä prosesseja, joita ovat esimerkiksi: luottamuksen ja avoimuuden rakentaminen, johtamisen ja esimiestyön kehittäminen, sisäisen yhteistyön parantaminen ja suoraviivaistaminen, osaamisen kehittäminen, tiedonkulun parantaminen.

Junttan Oy:n strateginen tehtävä tällä hetkellä on uudistus asiakasrajapinnalla. Nykyisellään eri markkina-alueilla on sekä uusien koneiden myyjä että varaosamyyjä. Jokaisella on omat tehtävät ja tavoitteet. Asiakkaseen yhteydenotto tapahtuu puhelimella ja sähköpostilla tietämättä mitä toinen markkina-alueen myyjä tekee samanaikaisesti. Omatoimisesti järjestetään myös asiakaskäynnit. Samaan asiakkaaseen ottavat yhteyttä huoltopäällikkö, kenttähuoltoasentaja, takuuasioiden käsittelijä ja muut Junttan Oy:n asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt. Asiakas saa kuvan huoltotoiminnasta ja koko yrityksestä siitä, miten nämä henkilöt hoitavat tehtävänsä. Varmasti jokaisella ihmisellä on oma tapa toimia, mutta on oltava yhteinen markkina-alueen toimintatapa, jonka on määrittänyt yrityksen johto. Palveluliiketoiminnan ja huoltopalvelun osalta markkina-alueiden strategioiden tekeminen on ensiarvoisen tärkeää. Tämä johtuu vaihtelevista tilanteista eri markkinoilla.

Matriisiorganisaatiossa yhdistetään kahden organisaation menettelytapoja keskenään: funktionaalinen ja divisioonaorganisaatioiden muodot. Kun toiminta alkaa monipuolistua, kasvaa ja kansainvälistyy, divisioonaorganisaation toimintamuoto on yleisesti käytetty. Junttan Oy voi jakaa toimintansa pienempiin maantieteellisiin tai markkinakohtaisiin yksiköihin. Markkinakohtaiset yksiköt toteuttavat ja kehittävät toimintaansa itsenäisesti. Nämä yksiköt kehittävät jopa omia tuotteita ja palveluita, jos markkinoilla koetaan se eduksi organisaation liiketoiminnalle. Tällaiset yksiköt ovat osoittautuneet toimiviksi ympäristössä, jossa innovatiivisuus, asiakaskeskeisyys ja markkinoiden tuntemus ovat kilpailuetuja. Selkeä koordinointi ja informaation jakaminen yksiköiden välillä estää päällekkäiset työt ja yksiköiden välisen kilpailun. Yrityksen johto tarkkailee huoltotoimintaa sekä jakaa yhteisiä resursseja. Tämä ajatus oli jo esitetty huoltotoiminnan nykytilan kuvauksessa: pilottikokeilut Aasiassa ja USA:ssa. Huoltotoiminnan kokeileva kehittäminen on haastavaa ja vaatii henkisiä ja taloudellisia voimavaroja sekä aikaa. Kokeilussa pitää sallia virheet ja epäonnistumiset. Vain asiakkaiden ja loppukäyttäjien palautteesta voidaan päätellä, oliko toiminnan muutos oikean suuntainen vai pitääkö tehdä korjausliikkeitä.

Maantieteellisesti hajautettu huoltotoiminta ja eri maissa perustetut tytäryhtiöt ovat Junttan Oy:n tulevaisuuden visio. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmiset työskentelevät entistä enemmän monikulttuurisissa ja hajautetuissa tiimeissä. Se on järkevä tapa toimia, kun halutaan tuoda yhteen erilaisia osaajia työskentelemään yhteisen tavoitteen hyväksi. Hajautettuun tiimityöhön liittyy monia toiminnallisia ja viestinnällisiä haasteita. Tärkeintä on luoda pohja yhteisymmärrykselle, luottamukselle, motivaatiolle ja tiimiin sitoutumiselle. Kuviossa 19 on esimerkkikuvaus markkina-alueiden hajautetuista tiimeistä Junttan Oy:ssä.



KUVIO 19. Junttan Oy:n hajautetut tiimit eri markkina-alueilla

Kuten oheisesta kuvioista nähdään, hajautetut tiimit voivat olla erilaiset ja koostua eri toiminnoista. Huoltotoiminta markkina-alueella 1 on kehitetty hyvin pitkälle johtuen vanhojen koneiden määrästä ja uusien kauppojen potentiaalista. Maantieteellinen etäisyys Suomeen ja tullimääräykset olivat syitä paikallisen tytäryhtiön perustamiseen. Tällöin hajautetussa tiimissä on uusien koneiden myyjä, varaosamyyjä, kenttähuollon edustaja, tekninen avustaja sekä markkina-alueen paikallisen toimiston edustaja. Tämä tarkoittaa, että asiakkaalle tarjotaan täydelliset ja kattavat palvelut sekä koneiden myynnissä, takuu-asioiden hoidossa, varaosapalveluissa että huolto-asioissa. Tämä on palveluliiketoiminnan kannalta mielenkiintoisin ja tärkein markkina.

Markkina-alue 2 on kohdeyrityksen uusi maantieteellinen alue. Tuore konekanta ei vaatinut vielä isoja määriä varaosia tai muita huoltopalveluita. Sen takia hajautetussa tiimissä on vain uusien koneiden myyjä ja kenttähuollon edustaja, joka tarvittaessa käy hoitamassa takuu-asioita ja koulutuksia. Huoltotoiminnan kannalta se on uusi ja arvaamaton markkina, johon ei ole vielä muodostunut varaosien tai muiden huoltopalveluiden tehokasta toimitusketjua. Tilannetta täytyy seurata ja tarpeiden mukaan ottaa tiimiin uusia jäseniä.

Markkina-alue 3 on esimerkki alueesta, jossa Junttan Oy:llä on oma jälleenmyyjä. Jälleenmyyjä myy loppuasiakkaalle sekä uusia koneita että varaosia. Todennäköisesti jälleenmyyjä tarjoaa itse myös huolto- ja korjauspalveluita. Tässä tapauksessa hajautetussa tiimissä on vain varaosamyyjä ja tekninen avustaja. Toimitusketjun läpinäkymättömyys ja asiakastarpeiden tietämättömyys ovat huoltotoiminnan kehityksen haasteita.

9.4 Yhteenveto kehitysehdotuksista ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Koska yrityksen toimintaympäristö ja asiakastarpeet muuttuvat jatkuvasti ja funktionaalinen organisaatio ei pysty reagoimaan nopeasti ja ketterästi näihin muutoksiin, on suositeltavaa, että Junttan Oy aloittaa Service-yksikön toimintakulttuurin uudistaminen rakenteellisella muutoksella. Huoltotoiminnan ydinprosessit täytyy nivota organisaation toimintojen kanssa yhteyteen. Tuloksena saadaan Service-yksikön toiminta matriisiorganisaation mallin mukaiseksi, jolloin leikkauskohdat organisaation

toimintojen kanssa ovat sekä kehityskohtia (sisäisen heikkoudet) että yhteisiä mahdollisuuksia (sisäiset vahvuudet) koko organisaation yhteisen kulttuurin luomiseen.

Hyvä keino saavuttaa vaadittava yhteisymmärrys tulevasta muutoksesta on perustaa työpaja, jossa sekä ylimmän johdon edustajat että toimihenkilöt ovat mukana. Työpaja on myös tehokas tapa ottaa työntekijät mukaan osallistumaan. Koska kaikki työntekijät eivät voi olla mukana työpajan toiminnassa, täytyy perustaa työryhmä, jossa kaikki yrityksen toiminnot ovat edustettuina kuten huolto, tuotanto, varasto ja logistiikka, osto jne. Työryhmän jäsenet levittävät tietoa ja uusia käytäntöjä työtovereittensa keskuuteen. Tämä on huomattavasti tehokkaampaa kuin perinteiset koulutukset, joissa työntekijöillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa yrityskulttuurin rakentamiseen.

Asiakasrajapinnalla on suositeltavaa lähteä liikkeelle markkinakohtaisesta strategiasta. Tutkimustulokset, jotka on esitetty SWOT-analysissä, toimivat pohjana strategian luomisessa. Yrityksen johto määrittää markkina-alueen lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin tavoitteet. Hyvin laadittu strategia tasapainotetun mittariston avulla on yrityksen tulevaisuuden toiminnan kuva käytännön toteutustasolle asti. Yritys voi käyttää samaa tasapainotettua tuloskorttia työkaluna muutoksen mittaamiseen, koska siinä on asetettu välitavoitteet ja tulosten selkeät mittausmenetelmät on valittu.

Seuraava askel on markkinakohtaisen tiimin perustaminen. Tiimin tehtävä on luoda innovatiivisia tuotteita ja palveluja, jotka auttavat asiakkaita vastaamaan haasteisiinsa ja menestymään omilla markkinoillaan. Toiminnan markkinakohtaisiin tiimeihin hajauttamisen tarkoituksena on siirtää toimija päätösvalta kohdeorganisaation korkeimmilta tasoilta alemmille tasoille. Samalla tämä uudistus merkitsee myös funktionaalisen organisaation purkamista ja muokkaamista uudenlaiseksi organisaatioksi.

Maantieteellinen hajautuneisuus tuo mahdollisuuksia palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Esimerkiksi voidaan tehdä markkinakohtainen hinnoittelu, joka on taloudellisesti järkevä ja varmistaa Junttan Oy:n kannattavan huoltotoiminnan kyseisellä markkina-alueella. Yhtä aikainen ”palvelutason” ja huoltosopimusten konseptointia markkinakohtaisesti voidaan suositella riskittömänä vaihtoehtona.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Service-yksikön toimintakulttuurin uudistaminen koskee koko organisaatiota. Muutos voidaan ja täytyy analysoida laaja-alaisesti ja monelta eri kantilta: talous-, osaamis-, asiakas- ja prosessi näkökulmasta. Tämän vuoksi on järkevää pohtia miten tasapainotettua mittaristoa kehitetään ja sovelletaan toimintakulttuurin muutoksessa ja sekä tuloksien että välitavoitteiden seurannassa. Tutkijan mielestä tämä on erittäin tärkeä jatkokehityksen aihe, koska se laajentaa tutkimustyön perusteella olemassa olevaa tietoa ja syventää ymmärrystä ja osaamista uudistamisen läpiviennissä. On olennaista muistaa, että organisaatio voi saada ylivoimaisen kilpailuedun jatkuvan kehittämisen ja oppimisen seurauksena.

Tapaustutkimuksen perusteella voidaan todeta, että toimintakulttuurin uudistaminen on ajankohtainen kohdeyrityksessä. Service-osaston henkilöstö on aidosti kiinnostunut tutkimusaiheesta ja tunnistanut nykytoiminnan vahvuudet ja heikkoudet. Huolto-yksikön visiotila perustuu meneillään olevan strategiakauden tavoitteisiin. Nykytilan ja visiotilan kuvauksen perusteella on muodostanut kehitysehdotuksen rakenteellisesta muutoksesta. Kehitysehdotus on tarkoitettu kohdeyrityksen johtoryhmälle, joka taas päättää muutoksen tarpeellisuudesta ja järkevyydestä.

Uuden toimintakulttuurin kehittäminen ja oppiminen on kokonaisvaltainen tapahtuma organisaatiolle. Tutkimusaihe muodostui suhteellisen laajaksi ja se piti rajata ensin Service-osastolle ja tutkimuksen edetessä asettaa tutkimuskysymykset. Tutkijan mielestä tutkimuksen tavoitteet saavutettiin ja työ onnistui hyvin. Tutkimusprosessi eteni tutkimussuunnitelman ja aikataulun mukaan, vaikka loppuraportin kirjoittamisen motiivin joudui välillä hakemaan uudestaan. Tutkijan henkilökohtainen kehittyminen ja uuden asian oppiminen pitivät mielen virkeänä.

Tutkija uskoo, että tämä tutkimus voi jollakin tavalla toimia perustana ja pohjana toimintakulttuurin muutosprosessin kaikissa vaiheissa: suunnittelusta toteutukseen ja tuloksien arviointiin. Teoreettinen viitekehys antaa lukijalle edellytyksiä pohtia organisaation käyttäytymistä teoriaan nojautuen. Se myös antaa edellytyksiä kehittää uutta organisaatio- ja toimintakulttuuria toimialasta riippumatta, koska lähestulkoon kaikissa yrityksissä on samat ongelmat ja haasteet, jotka edellyttävät uudistamista asiakasrajapinnalla kohti palveluliiketoimintaa.

LÄHTEET

Aaltio, Iris. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Ahonen, T., Airola, M., Lappalainen, I., Nuutinen, M., Reunanen, M., Valjakka, T., Valokari, P. 2013. Asiakassuhteen syventäminen ja uudistaminen. Palvelukyvyistä ja -kulttuurista muutosvoimaa palveluliiketoimintaan. Espoo: VTT.

Cooper, R., Burrell, G. 2006. Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction in Organizational Theory. Volume II. Current Trends and Disciplinary Reflection edition by Czarniawska, B. Cheltenham, UK: An Elgar Reference Collection.

Eskola, J., Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Etzioni, A. 1970. Nykyajan organisaatiot. Helsinki: Tammi.

Flick, U. 2006. An introduction to qualitative research. Third edition. London: Sage publications Ltd.

Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Aapilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Ryytänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M., Helle, P. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan - Haastena kannattava kasvu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Hakamo, H. 2012. Palveluliiketoiminnan selvitys Junttan Oy: Confidencial.

Harisalo, R. 2010. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juuti, Pauli (toim.). 2012. Menestyksen salat. Vantaa: Management Institute of Finland MIF.

Järvinen, P. T., Rantala, J., Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.

K3 VIESTINTÄ. 2015. Muutosjohtaminen à la Björn Wahlroos.

Keskus-kauppakamari. [Viitattu 8.4.2017]

Saatavilla: <http://kauppakamari.fi/2015/11/27/muutosjohtaminen-a-la-bjorn-wahlroos/>

Kaplan, R. S., Norton, D. P. 1996. Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review.

Korhonen, H., Valjakka, T., Aapilo, T. 2011. Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa. Tavoitteena ostava asiakas. Helsinki: VTT.

- Kovalchuk, M. 2016. Junttan Brand Personality. Master's Thesis Research. University of Eastern Finland.
- Kubler-Ross, E. 1969. On Death and Dying. NY: Macmillan.
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää: kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.
- Luomla, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tampere: Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Lämsä, Anna-M., Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Martinsuo, M., Mäkinen, S., Suomala, P., Lyly-Yrjänäinen, J. 2016. Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa. Keuruu: Edita Publishing Oy.
- Matikainen, J. 1999. Organisaatiokulttuuri muutoksessa. [Viitattu 8.4.2017] Saatavilla: <http://blogs.helsinki.fi/jmatikai/files/2009/01/organisaatiokulttuurinmuutos.pdf>
- Mierzwa, T. J. Which innovation strategy: technology-push or market-pull? Coursera Inc. [Viitattu 29.09.2016]
Saatavilla: <https://www.coursera.org/learn/innovative-entrepreneur/lecture/vwOIB/which-innovation-strategy-technology-push-or-market-pull>
- Nuutinen, M., Lappalainen, I., Valjakka, T., Airola, M. 2012. Arvioimalla oivallukseen. Opas matkalle palvelukulttuuriin. Espoo: VTT.
- Oedewald, P., Reiman, T., Kurtti, R. 2005. Organisaatiokulttuuri ja toiminnan laatu metalliteollisuudessa. 11 tapaustutkimusta suomalaisissa pk-yrityksissä. Espoo: VVT.
- Otala, L. 2000. Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö: hyvän ja tasa-arvoisen työpaikan kriteeristö. Helsinki: Työministeriö.
- Pahkin, K., Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Helsinki: Työterveyslaitos ja kirjoittajat.
- Pahkin, K., ja Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Helsinki: Työterveyslaitos ja kirjoittajat.
- Passila, E. 2009. Johtaminen globalisaatiossa - teoria ja käytäntö. Fopco Ltd.
- Rissanen, R., Sääski, K., Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot - käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Robson , Colin. 1995. Real world research. A resource for social seientists ena practioner-recearchers. . Oxford : Blackwell, 1995.

Sand, A. 2016. Strategian läpikäynti. Kuopio: Junttan Oy.

Schein, E. H. 2009. Yrityskulttuuri - selviytymisopas: tietoa ja luuluja kulttuurimuutoksesta. Espoo: Laatukeskus.

Schein, E. H. 1985. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Takala, T. ja Lämsä, Anna-M. 2001. Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona. Liiketaloudellinen aikakauskirja. LTA 3/01.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuottavuuden pyöreä pöytä Sihteeristön katsaus. Suomalainen työelämä Euroopan parhaaksi. Katsaus tuottavuuden ja työelämän laadun kehittymiseen Suomessa. 2012. [Viitattu 30.9.2016] Saatavilla: http://shop.kuntatyonantajat.fi/uploads/Tuottavuuden_pyorea_poyta_%20julkaisu.pdf

Varis, K. 2012. Organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin merkitys matriisiorganisaatiomuutoksessa. Case tutkimus. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto.

LIITE 1. VERKKOKYSELYLOMAKE

TOIMINTAKULTTUURIN UUDISTAMINEN PALVELULIIKETOIMINNAN KEHITYKSEN OSANA.

Junttan Oy. Huoltotoiminnan nyky- ja visiotalan kartoitus.

Tutkimuksen aihepiiri:

Palveluliiketoiminnan kehittäminen Junttan Oy:ssä

Tutkimuksen johtoajatukset:

Asiakas- ja palvelusuuntautuminen

Arvolupauksen toteutus ja toimituskyvyn nostaminen

Avainprosessien kiihdytys: reaktiivisesta toiminnasta proaktiiviseen

Tämä kyselylomake auttaa ymmärtämään Service-osaston toimintakulttuurin nykytilannetta, löytämään vahvuuksia ja kehityskohtia. Toinen tehtävä on selvittää visiotalan määritelmä ja tarkistaa valmiuksia kehitystä varten. Tarkastelun tuloksena syntyy Service-toiminnan kehitysehdotus. Kyselyn tulokset käydään läpi ryhmähaastattelussa ja opinnäytetyön esittelyssä. Vastaukset kootaan yhteen ja niistä ei voi erottaa yksittäisen vastaajan henkilöllisyyttä. Kiitos etukäteen!

1. Nykytila:

- a) Osaatko kertoa miten yrityksen strategiset linjaukset ja yrityksen arvot näkyvät tämän päivän huoltotoiminnassa? Näkyvätkö ne mielestäsi asiakkaille myös?
- b) Huoltotoiminnan vahvuuksia ja heikkouksia (sisäinen ympäristö – Junttan Oy:n organisaation sisällä) ovat:
- c) Huoltotoiminnan mahdollisuudet ja uhat (ulkoinen ympäristö – asiakaskenttä) ovat:
- d) Mikä on osaston ilmapiiri? Toimiiko esimies tukena? Miten sinä alaisena tuet esimiestä? Onko kommunikointi sujuva mielestäsi?

2. Visiotila

- a) Mikä on mielestäsi ihanteellinen tila: mitä täytyy kehittää ja viedä eteenpäin? Onko asiakkailta saatuja palauteita / toiveita huoltotoiminnan kehityksestä?
- b) Miten kehitetään Life Service-osasto erottelematta sitä koko organisaatiosta? Vai pitäisikö toiminnot mielestäsi erottaa toisistaan: tuotanto, ostot, huolto, varaosat jne...? Miten asiakas tämä erottelu kokee?
- c) Mikä on mielestäsi osaston ihanteellinen ilmapiiri ja tapa toimia?
- d) Mikä sinua työssä motivoi eniten? Mitä itse pystyt muuttamaan ja kehittämään päästäkseen ihanteellisen työtilaan?

3. Aiheeseen liittyvät vapaat kommentit