

# **TUOTANTOTOIMISTON KEHITYS**

Toimintojen uudelleen organisointi



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Forssa, Logistiikan koulutusohjelma

Kevät, 2018

Juha Salo

Logistiikan koulutusohjelma  
Forssa

---

<b>Tekijä</b>	Juha Salo	<b>Vuosi</b> 2018
<b>Työn nimi</b>	Tuotantotoimiston kehitys	
<b>Työn ohjaaja</b>	Tapani Honkanen	

---

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oli suomalainen logistiikka- ja hankinta-alan yritys. Toimeksiantaja oli merkittävä toimija suomalaisessa päivittäistavarakaupassa. Työn taustalla oli asiakaskunnassa tapahtuneet rakenteelliset muutokset sekä näiden aiheuttamat tehostamistarpeet.

Työn tavoitteena oli muodostaa käsitys yrityksen yhden osaston toimintojen kokonaisuudesta sekä luoda malli toimintojen organisaatorakenteen sekä resurssien käytön tehostamisesta. Toiminnot olivat yhtiön logistiikan näkökannasta kriittisiä ja työn kannalta oli tärkeää varmistaa toimintojen jatkuvuus häiriöttömästi.

Opinnäytetyössä käytettiin teoriapohjaa tutkimushaastattelujen toteuttamisesta sekä analysoimisesta, organisaation muutoksien hallinnasta, henkilöstön sijoittamisesta oikeisiin tehtäviin sekä johtamisesta.

Työn lopputuloksena toimeksiantajan tarpeisiin saatiin luotua ehdotus organisaatiomallista. Ehdotuksessa huomioitiin työtehtävien toiminnollisuuden varmistamisesta sekä työtehtävien jakautumisesta organisaatiossa. Ehdotuksen pohjalta työtehtävien ja esimiestyön edelleen kehittäminen olisi myös helpompaa.

**Avainsanat** Johtaminen, organisaatio, tarvekartoitus.

**Sivut** 39 sivua

Degree Programme in Logistics  
Forssa

---

<b>Author</b>	Juha Salo	<b>Year</b> 2018
<b>Subject</b>	Development of Tuotantotoimisto	
<b>Supervisor</b>	Juha Salo	

---

ABSTRACT

This thesis was commissioned by a Finnish logistics and procurement company. The commissioner was a major player in the Finnish daily grocery store. The work was underpinned by structural changes in the customer base as well as the efficiency gains caused by these changes.

The aim of the thesis was to create an understanding of the company's one-compartment functions and to create a model for the organizational structure of operations and the use of resources. The operations were critical of the company's logistics perspective and it was important for the work to ensure the continuity of the operations without disturbance.

The thesis was based on the theoretical basis of the implementation of interviews and analysis, organizational change management, placement of personnel in right tasks and leadership.

As a result of the work, a proposal for an organizational model was created for the client's needs. The proposal took into account the assurance of the duties of the work assignment and the division of duties within the organization. On the basis of the proposal, further development of the duties and leadership would also be easier.

**Keywords** Leadership, management, organization, requirement mapping

**Pages** 39 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUSMETODI VALINTA .....	3
2.1	Haastattelututkimus.....	3
2.2	Haastattelu, kyselylomake vai havainnointi?.....	4
2.3	Tutkimushaastattelun lajit .....	5
3	POSITIOT, ORGANISAATIO JA JOHTAMINEN .....	7
3.1	Henkilöstö oikeissa tehtävissä .....	7
3.2	Organisaatiomuutos.....	8
3.2.1	Organisaatiomuutoksen toteuttaminen .....	9
3.2.2	Oppiva organisaatio.....	10
3.3	Johtaminen.....	11
3.3.1	Johtamisen koulukuntia .....	11
3.3.2	Visiojohtaminen.....	15
3.3.3	Strategiajohtaminen.....	15
3.3.4	Tietojohdaminen .....	16
3.3.5	Operatiivinen johtaminen .....	17
3.3.6	Toiminnan- ja käyttäytymisen johtaminen .....	18
4	YRITYSESITTELY .....	20
4.1	Missio ja strategia .....	20
4.2	Yritystason organisaatio.....	21
5	LÄHTÖTILANTEEN KUVAUS.....	22
5.1	Logistiikan organisaatio.....	22
5.2	Tuotantotoimisto .....	23
6	TARVEKARTOITUS.....	25
6.1	Toteutussuunnitelma .....	25
6.2	Tiedotustilaisuudet ja tehtäviin tutustuminen .....	26
6.3	Haastattelujen toteuttaminen .....	28
6.4	Haastattelujen tulokset.....	29
6.5	Tulosten yhteenveto .....	32
7	KEHITYSSUUNNITELMA .....	33
7.1	Tehtäväkokonaisuudet.....	33
7.1.1	Ajojärjestely.....	34
7.1.2	Tuotantotoimiston toimistotyöt.....	34
7.1.3	Tuotannonohjaus.....	35
7.2	Tehtävien resursointi .....	35
7.3	Esimiesvastuut ja johtaminen .....	36
8	POHDINTA.....	38



## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa ja luoda ehdotus uudesta organisaatiomallista merkittävän suomalaisen hankinta- ja logistiikkayrityksen yhdessä toiminnossa. Toiminto on ollut erilaisten muutosten alla usean vuoden ajan. Muutosten yhteydessä eri työtehtäviä on kerätty eri funktioista yhden toiminnon alle. Yhdistymisten seurauksena on tehtäviin liittyvä osaaminen henkilöitynyt yksittäisiin työntekijöihin. Toiminnoista monet ovat yritykselle kriittisiä, minkä johdosta osaamisen laajentaminen on tärkeää. Toiminnon alaisuuteen on kerääntynyt paljon erilaisia tehtäviä, jolloin osaamisen johtaminen on muodostunut haasteelliseksi.

Erilaisia organisaatioita ja organisoitumista on tapahtunut toistuvasti historian saatossa mutta nykysäilyksen mukainen työorganisoituminen on suhteellisen tuore ilmiö (Honkanen 2006, 45). Buchanan ja Huczynski (2004) esittävät nykymuotoisen organisoitumisen määritelmäksi seuraavaa: ”Organisaatio on sellainen sosiaalinen ryhmäjärjestely, joka pyrkii saavuttamaan kontrolloidun toiminnan avulla kollektiivisia tavoitteita.”

Tämä määritelmä organisoitumisesta tiivistää hyvin tämän opinnäytetyön tavoitteen organisaatiomallin uudistamisen tavoitteesta. Historian saatossa on irrallisina toimintoina toimineisiin yksiköihin syntynyt erilaisia työtapoja sekä omat työkulttuurinsa. Muutosten yhteydessä näiden toimintojen prosesseja sekä toimintamalleja tulisi yhtenäistää ja näin saavuttaa tehostamisen sekä prosessikehittämisen tavoitteita. Uuden organisaatiomallin luominen on keskiössä, kun tavoitellaan kollektiivisia tavoitteita synnyttävän ryhmän avulla.

Organisaatioiden toiminnalliset edellytykset sekä kehittyminen sitoutuvat vahvasti johtamiseen. Organisaation ja johtamisen yhteys voidaan kiteyttää kahteen keskeiseen kysymykseen:

- miten organisoida tehtävät?
- miten saada ihmiset suorittamaan nuo tehtävät?

Tehtävien järjestäminen ja määrittely vaikuttavat merkittävästi organisaation rakenteeseen. Organisaation ja toiminnan suunnittelu lähtee tehtävien ja tavoitteiden määrittelystä, tehtävien jakamisesta sekä vastuiden määrittelystä. Organisaation rakennetta voidaan perustaa näiden ajatusten pohjalta. Keskeistä on myös hahmottaa heti alkuvaiheessa, miten tehtävien suorittaminen tavoitteiden mukaisesti voidaan varmistaa. (Honkanen 2006, 60-62.)

Työtä aloitettaessa oli erilaisia toiminnallisia funktioita toiminut Yritys X:n sisällä jo useita vuosia. Toiminnot olivat toimineet irrallisina yksiköinä, toteuttaen heille osoitettuja työtehtäviä. Työtehtävät olivat hyvin rajattuja ja tämän seurauksena myös osaaminen kussakin tehtävässä henkilöitynyt

selkeästi. Prosessien kehittyminen, erityisesti matriisissa, oli muodostunut haasteeksi. Matriisissa kehittämisen merkittävimpinä haasteena nähtiin vakiintuneiden työtapojen sekä kunkin funktion oman ”työkulttuurin” eroavaisuudet.

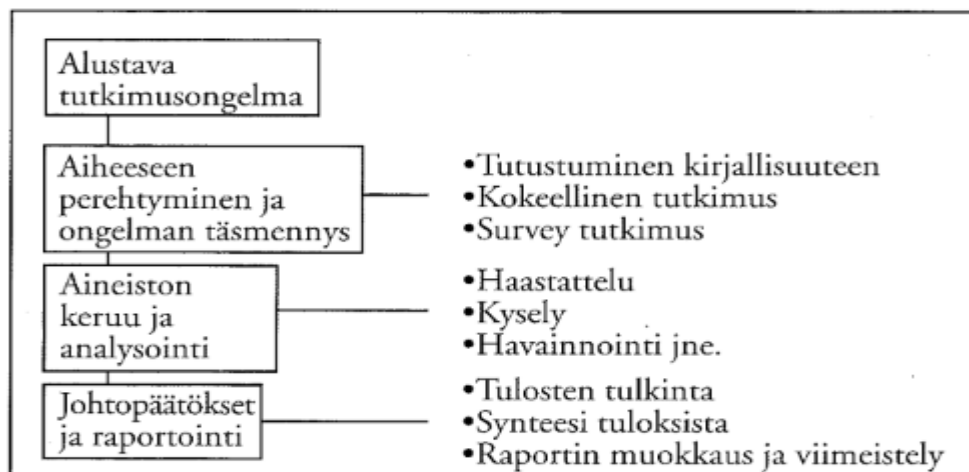
Työn onnistumisen kannalta ratkaisuna nähtiin mahdollisuus kartoittaa henkilöstön osaaminen, toiveet sekä näkemykset mahdollisista kehittämiskohteista. Työnantajalla oli olemassa oma käsityksensä näistä kysymyksistä mutta keskeisenä kohtana koettiin olevan myös henkilöstön omat näkemykset sekä kokemukset. Työtä alustettaessa työnantaja koki myös merkityksellisenä muodostaa käsitys siitä, tuleeko mahdollinen organisaatiomuutos kyseeseen. Myös johtamiseen liittyvät mahdolliset haasteet sekä tarpeet olivat esillä. Organisaatiomuutoksen toteuttaminen vaatisi työnantajan näkemyksen mukaan myös tilanteeseen soveltuvaa johtamista. Mahdolliset muutokset sekä muutokselle asetettavien tavoitteiden saavuttaminen nähtiin erittäin merkittävänä tekijänä.

Toivottujen tulosten saamiseksi henkilöstön kuulemisesta, olisi valittava tilanteeseen sopiva empiirisen tutkimuksen tutkimusmetodi. Tutkimuksen toivottiin olevan kevyt henkilöstön kannalta, koska henkilöstöön lukeutui hyvin erilaisia ja erilaisia taustoja omaavia henkilöitä. Työnantaja koki, että tutkimusmetodin valinnalla tulisi olemaan merkittävä vaikutus saavutettaviin tuloksiin.

## 2 TUTKIMUSMETODI VALINTA

Empiirisessä tutkimuksessa tutkimusmetodin valinta on keskiössä. Metodin soveltuvuus käsillä olevan ongelman ratkaisuun tulee pohtia huolellisesti. Menetelmävalintoihin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa tehokkuus, tarkkuus ja luotettavuus.

Empiirisen tutkimuksen lähtökohtana on vastausten etsiminen käsiteltävään ongelmaan tai kysymykseen. Ongelman luonne määrittää lähestymistavan. Ihmisten mielipiteisiin tai kokemuksiin perustuvien ongelmien selvittämiseen haastattelu on hyvin soveltuva valinta. Empiirinen tutkimus on aina monivaiheinen kokonaisuus ja vaiheet ovat riippuvaisia toisistaan. Empiirisen tutkimuksen yleispätevä kuvaaminen on haasteellista. Lähes kaikista tutkimuksista on kuitenkin löydettävissä joukko erilaisia vaiheita. Kuvassa 1 on esitetty lineaarisesti tutkimuksen osavaiheet. Osavaiheet ovat alustava tutkimusongelma, aiheeseen perehtyminen, aineiston keruu ja analysointi sekä johtopäätökset ja raportointi. Tutkimus ei kuitenkaan tyypillisesti ole suoraviivaista ja usein ongelmakohtiin palataan toistuvasti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 14-15.)



Kuva 1. Empiirisen tutkimuksen kokonaisuus ja vaiheet (Hirsjärvi & Hurme 2000)

### 2.1 Haastattelututkimus

Käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteiden yksi perustiedonhankinta metodeista on haastattelu. Haastattelu tutkimustapana on myös yksi käytetyimmistä metodeista. Haastattelu on monimuotoinen ja joustava. Formaattina haastattelu on muokattavissa yksinkertaisesti tutkittavan kohteen mukaan. Haastattelua voidaan hyödyntää lähes kaikissa tutkimuksissa ja sen avulla on mahdollista saada syvällistä tietoa. Ihmisten mielipiteitä, käsityksiä ja uskomuksia kartoitettaessa sekä tietoa kerätessä, keskustelu on



luonnollinen toimintatapa. Myös arvojen, arvottamisten ja toimintatapojen selvittämisessä, keskustelu on käyttökelpoinen työkalu. Haastattelulla on mahdollista selvittää myös vastauksiin vaikuttavia motiiveja.

Muihin tutkimusmetodeihin verrattaessa, haastattelututkimus korostaa haastateltavan asemaa subjektina. Haastateltavalla on mahdollisuus tuoda esiin itseään koskevia sekä haastateltavan itsensä kokemia seikkoja. Metodien etuna nähdään myös vastausten ennakoimattomuus. Valta vastauksista on haastateltavalla. Haastateltavan vastaukset halutaan sijoittaa laajempaan asiakokonaisuuteen. Tarvittaessa vastauksia voidaan myös tarkentaa sekä saatavia tietoja voidaan syventää. Samoihin seikkoihin liittyy myös haastattelun haittapuolia. Haastattelijalta vaaditaan taitoa, jotta tutkimusta voidaan pitää onnistuneena. Vastaukset saattavat polveilla eri suuntiin ja vastauksista saattaa tulla laajoja. Tutkimuksen analysointi voi olla myös haasteellista, koska haastattelututkimukselle ei ole yleispätevää analysointimallia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.)

Yksi haastattelututkimuksen haasteista on haastateltavalle annettava informaatio tutkimuksesta. Tutkijan tulee päättää, kuinka paljon tutkimuksen tavoitteista ja yksityiskohdista voi tutkimuksen kohteille kertoa. Tutkijaa saattaa arveluttaa tutkimuksen kohteen mahdollisuus muuttaa käyttäytymistään tai vastauksiaan sen mukaan, miten uskoo vastausten vaikuttavan tutkimukseen. Yleisperiaatteena on kuitenkin, että tutkimuksesta on annettava asianmukaiset faktat ja tieto tutkimuksen käyttötarkoituksesta. Tällä tiedolla taataan tutkimuksen kohteelle mahdollisuus eettisiin valintoihin siitä, haluaako kohde osallistua tutkimukseen.

Tutkimusta suunniteltaessa on ensimmäisiä valintoja käytetäänkö kvalitatiivista vai kvantitatiivista tutkimusta. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 27) mukaan kvantitatiivinen tutkimus soveltuu parhaiten kun halutaan tietoa tutkittavan ilmiön laajuudesta ja voimakkuudesta. Tutkimuksissa tulisi käyttää standardoituja työkaluja, esimerkiksi kyselylomakkeita. Kvalitatiivinen tutkimus sen sijaan soveltuu käytettäväksi erityisesti, kun selvityksen kohteen on käyttäytyminen tai toimintatapa asiayhteydessä. Kvalitatiivinen tutkimus tuo esiin havainnot tilanteesta sekä mahdollistaa tutkittavien menneisyyden tai kehityksen huomioimisen. Yleisellä tasolla kvalitatiivisten menetelmien käyttö on suositeltavaa mitä lähemmäksi yksilöä ja vuorovaikutusta tullaan. Näillä menetelmillä päästään paremmin kiinni niihin merkityksiin, joita ihmiset antavat ilmiöille ja tapahtumille.

## 2.2 Haastattelu, kyselylomake vai havainnointi?

Haastattelu ja kyselylomake ovat ihmisen mielen sisältöön kohdistuvia tutkimusmenetelmiä. Molempia menetelmiä on useita erilaisia lajeja. Kyselylomaketta käytetään nykyisin paljon, erityisesti ei-tieteellisissä tarkoituksissa. Lomakkeen käyttö on yksinkertaista, edullista ja nopeaa. Lomakkeilla voidaan helposti lähestyä suuriakin ihmisjoukkoja. Lomakkeiden yleistymisen on johtanut siihen, että lomakkeiden käytöstä on tullut arkipäiväistä.

Lomakkeiden yleistyminen on osittain johtanut myös ihmisten haluttomuuteen täyttää erilaisia lomakkeita. Haastattelua ja lomakkeen käyttöä verrattaessa menetelminä, nousee haastattelun käytössä esiin muutamia positiivisia puolia verrattuna lomakkeen käyttöön. Haastatteluilla uskotaan olevan lomakkeita suurempi motivoiva vaikutus kohdehenkilöihin. Haastattelussa haastattelija pystyy kontrolloimaan kysymysten järjestystä. Myös vastausten mahdollinen selventäminen ja tarkentaminen onnistuvat haastattelun aikana. Haastattelua pidetään myös joustavampana ja henkilökohtaisempana. Kysymyksiä, joista ei vielä ole objektiivista tutkimustietoa, voidaan myös käsitellä haastattelun avulla selvästi helpommin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35-37.)

Havainnointi on kaikille tieteen haaroille yhteinen tutkimusmetodi. Käytännössä lähes kaikissa tutkimusmetodeissa hyödynnetään havainnointia, vähintäänkin muiden metodien rinnalla. Havainnointi ainoana metodina soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa tutkimuksen kohteella ei ole mahdollisuutta tai halua ilmaista itseään kielellisesti. Havainnointi on metodina hyvin vaativa. Laajojen kohteiden havainnointi voi olla hyvin työlästä, erityisesti ilman asianmukaisia apuvälineitä. Havainnointia voidaan tehdä reaktiivisesti tai ei-reaktiivisesti. Reaktiivinen ja ei-reaktiivinen havainnoinnin eroavaisuus syntyy siitä tiedostaako havainnoinnin kohde tutkimuksen vai ei. Erityisesti reaktiivisessa tutkimuksessa on merkittävä riski siitä, että tutkimuksen kohde muuttaa käyttäytymistään havainnoinnin seurauksena. Havainnointi menettää merkityksensä myös, mikäli tutkimus tapahtuu keinotekoisissa olosuhteissa. Haastattelun merkittävimmät hyödyt verrattuna havainnointiin on toistaminen ja aikajänne. Havainnointia voidaan suorittaa vain nykytilanteesta, eikä toistamisen mahdollisuutta ole. Havainnoinnin kannalta on hyvin tärkeää, että tutkija ei vaikuta havaintoihin. Haastattelu antaa mahdollisuuden myös tarkennuksiin ja syventäviin kysymyksiin. Käytännössä havainnointi on kuitenkin aina osallisena muun muassa haastatteluissa. Havainnoinnin kautta voidaan haastattelutilanteessa arvioida esimerkiksi tutkimuskohteen vastausten totuuden mukaisuutta. Tutkimusmenetelmät täydentävät toisiaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 37-38.)

### 2.3 Tutkimushaastattelun lajit

Tutkimushaastattelussa tutkijan todellisuuskäsitykset määräävät miten tutkimus lähestyy aihetta. Haastattelun tarkoituksena on välittää tutkimuksen kohteen ajatukset, käsitykset sekä kokemukset aiheesta. Haastattelu on vuorovaikutus tilanne, jossa haastattelija pyrkii saamaan mahdollisimman oikean kuvan haastateltavan ajatuksista. Vaikka haastattelu tapahtuukin keskustellen, eroaa haastattelu normaalisti sosiaalisesta tilanteesta siinä, että haastattelun tarkoituksena on kerätä informaatiota ennalta määritettyyn tarkoitukseen ja päämäärään. Tutkimushaastattelun tarkoituksena on kerätä tietoa jonkin käytännön ongelman ratkaisemiseksi. Tutkimushaastattelulle ihanteellisia ominaispiirteitä ovat (Hirsjärvi & Hurme 2000, 43):

- haastattelu on ennalta suunniteltu

- haastattelu on haastattelijan alulle panema ja ohjaama
- haastattelija joutuu yleensä motivoimaan haastateltavaa ja ylläpitämään tätä
- haastattelija tuntee roolinsa, haastateltava oppii sen haastattelun kuluessa
- haastateltava voi luottaa siihen, että annettuja tietoja käsitellään luotamuksellisesti

Hirsjärvi ja Hurme jakavat kirjassaan Tutkimushaastattelu (2000, 44) tutkimushaastattelut kolmeen eri lajiin. Nämä erityyppiset tutkimushaastattelun lajit ovat lomakehaastattelu, strukturoimaton haastattelu ja teemahaastattelu. Eri kirjallisuuden lähteissä näistä lajeista käytetään vaihtelevia nimiä mutta perusperiaatteet ovat samat.

Lomakehaastattelu on käytetyin haastattelumuoto. Haastattelussa käytetään lomaketta, jossa kysymykset sekä väitteet ovat ennalta määritelty haluttuun järjestykseen. Lähtökohtaisena oletuksena on, että kaikki vastaajat ymmärtävät nämä kysymykset ja väittämät samankaltaisesti. Tällaisen strukturoidun haastattelun merkittävin haaste on lomakkeen ja kysymysten muotoilu siten että edellä mainittu lähtökohta täyttyy. Lomakehaastattelu katsotaan sopivan parhaiten tilanteisiin, joissa testataan muodollisia hypoteeseja, aineisto halutaan helposti kvantifioida, halutaan kerätä faktatietoa tai testataan aiempien kvalitatiivisten tulosten yleistettävyyttä.

Strukturoimaton haastattelu rakentuu avointen kysymysten päälle. Haastattelija esittää avoimia kysymyksiä ja rakentaa jatkokysymykset haastateltavien vastausten varaan. Haastattelun luonne on keskusteleva, missä edellisen kysymyksen vastaus saa aikaan uuden kysymyksen. Haastattelulle on ominaista, ettei tutkimuksen kohde valikoidu satunnaisesti. Haastateltavaksi valikoidaan ennalta nimettyjä kohteita.

Teemahaastattelu tunnetaan myös nimellä puolistrukturoitu haastattelu. Kyseinen haastattelun laji on ikään kuin välimuoto kahdesta edellisestä lajista. Teemahaastattelulle tyypillistä on, että kysymykset ovat kaikille samat. Haastattelija voi kuitenkin tutkimustilanteessa vaihdella kysymysten järjestystä tai esitysmuotoja. Vastausvaihtoehtoja ei myöskään ole ennalta määritetty vaan haastateltava voi vastata omin sanoin. Käytännössä siis haastattelussa on lyöty lukkoon joitakin näkökohtia, teemoja, mutta ei kaikkia.

### 3 POSITIOT, ORGANISAATIO JA JOHTAMINEN

Opinnäytetyön teoriapohjan lähestymisen keskiössä olivat projektin kannalta tärkeät tutkimus- ja selvitystyö, resurssien kohdistaminen mahdollisimman tehokkaasti ja optimaalisesti kokonaisuutta palvelevaksi sekä esimiestyö johtamisen näkökannasta. Projektissa tutkimus tulisi asettamaan pohjan kokonaisuuden onnistumiselle. Resurssien oikea kohdistaminen sekä tulevaisuuden johtamismallit ovat avainasemassa jos ja kun suunnitelma vietäisiin tuotantoon ja tarkoituksena olisi lunastaa sille asetetut tavoitteet

#### 3.1 Henkilöstö oikeissa tehtävissä

Organisaation sisäisiä positioita tarkasteltaessa tai henkilöstön vaihtuvuudesta johtuen tulee väistämättä eteen tilanteita, joissa työntekijöille avautuu mahdollisuus siirtyä uusiin työtehtäviin. Luonnollisesti myös siirtymiä vähemmän mieluisiin tehtäviin joudutaan hetkittäin tekemään työnantajan aloitteesta. Työn mielekkyyden, kehittymisen sekä menestyksekkään organisaation rakentamisen kannalta on erittäin tärkeää ohjata oikeat ihmiset heille parhaiten sopiviin rooleihin. Ihmisten sijoittuminen heille sopivaan rooliin voi tapahtua kahta eri tietä. Henkilö voi itse hakeutua parhaaksi katsomaansa rooliin tai henkilö voidaan rekrytoida rooliin, jossa hänen uskotaan menestyvän. Kummassakin tapauksessa oikean ihmisen saaminen oikeaan rooliin luo edellytykset koko organisaatiolle, jopa yritykselle, kehittyä ja kulkea kohti menestystä.

Elisa Valvisto kuvaa teoksessaan *Oikeat ihmiset oikeille paikoille* (2005, 61-67) johtamisjärjestelmän tärkeyttä oikeiden roolien kartoittamisessa työntekijöille. Johtamisjärjestelmällä Valvisto tarkoittaa tässä yhteydessä systemaattista seurantajärjestelmää työntekijän ohjaamiseen yrityksen strategian ja tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Valvisto korostaa säännöllisen työntekijöiden seurannan, palautteen annon sekä tavoiteasetannan tärkeyttä. Näillä tekijöillä ihmisistä pyritään motivoimaan sekä löytämään heistä potentiaali mahdollisia tulevaisuuden näkymiä silmällä pitäen. Säännöllinen henkilöiden toiminnan seuranta luo käsityksen siitä, miten henkilöt toimivat erilaisissa tilanteissa, miten henkilöt käsittelevät takaiskuja sekä miten henkilöt toimivat ryhmissä. Nämä tiedot voivat olla hyvin arvokkaita, kun organisaatiossa yllättäen tapahtuu henkilöstömuutoksia ja paikkoja organisaatiossa avautuu.

Monissa organisaatioissa avautuvia tehtäviä pyritään ensisijaisesti täyttämään sisäisesti haettavilla henkilöillä. Tämän koetaan palvelevan urakehitystä hakevia työntekijöitä ja näin sitouttavan henkilöstöä. Työn mielekkyyden, motivaation kasvun ja ammatillisen sekä henkilökohtaisen kehittymisen kannalta urapolut ovat selkeä tapa kannustaa henkilöstöä. Jokainen työntekijä on lopulta itse vastuussa omasta kehittymisestään ja urastaan. Suurella osalla ihmisistä onkin luonnollinen halu kehittyä ja hakeutua

työelämässä vaativimpiin tehtäviin. Sopivien ihmisten löytäminen juuri hänelle sopivaan tehtävään onkin haaste. Tarjolla oleviin rooleihin valmiita henkilöitä käytännössä on tarjolla vain hyvin harvoin, jolloin keskeiseksi kysymykseksi nouseekin potentiaalisimman henkilön löytäminen ehdokkaista. (Valvisto 2005, 73-77.)

Eryteisesti esimiesrooliin uuden henkilön palkkaaminen voi olla merkittävä riskitekijä. Onnistuessaan esimies saa koko tiiminsä toimimaan entistä selvästi paremmin mutta epäonnistuessaan esimies voi halvaannuttaa koko työyhteisön. Ensimmäinen esimiestehtävä on erityisesti rooli, johon usein urakehitystä hakevat ihmiset hakeutuvat, mutta tehtävä ei yksinkertaisesti sovi kaikille. Uuden esimiehen valintaa tehtäessä on erityisen hyödyllistä, jos henkilön työtapoja on päästy seuraamaan jo aikaisemmin. Jos henkilö on aikaisemmalla toiminnallaan osoittanut vahvaa potentiaalia, voi riskin ottaminen kannattaa monin kerroin. (Valvisto 2005, 82-85.)

### 3.2 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutoksen syyt perustuvat kahteen eri näkökulmaan. Tarve muutokselle perustuu lähtökohtaisesti organisaation strategian suunnan muutokseen ja organisaation uudistumishalukkuuden muutokseen. Organisaation strategian muutos voi koskettaa koko työyhteisöä tai vain jotain osaa kokonaisuudesta. Organisaation soveltuminen uuden strategian vaatimiin muutoksiin saattaa vaatia organisaation muokkaamista. Näin pyritään luomaan mahdollisimman hyvät edellytykset muutoksen tukemiseen ja toteuttamiseen. Uudistuminen on välttämätöntä myös tilanteissa, joissa varsinaisia strategisia linjauksia ei muutettaisi. Toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti, mikä edellyttää organisaatioilta kehittymistä muutosten mukana.

Kuvassa 2. on esitetty neljä eri organisaatiomuutoksen tyyppiä.



Kuva 2. Organisaatiomuutoksen tyypit (Juuti & Virtanen 2009, 26)

Pysähtyneisyyden tilassa oleva organisaatio on siirtynyt tai siirtymässä kaaokseen. Organisaatiolle tyypillistä ovat ristiriidat, luottamuspula sekä syytely. Organisaatio keskittyy puolustamaan asemaansa sekä tilaansa. Kehittyminen on pysähtynyt käytännössä kokonaan ja organisaatio ”takertuu” vanhoihin ja tuttuihin prosesseihin sekä toimintatapoihin. Pysähtyneisyyden tilassa olevaa organisaatiota johdetaan käytännössä vain käskyttämällä, autoritäärisesti. Strateginen johtaminen on hyvin vaikeaa. (Juuti & Virtanen 2009, 25.)

Kiehuntatilassa olevalle organisaatiolle tyypillistä on halukkuus kehittymiseen. Organisaatiolla on vahva halua uudistaa ja uudistua. Ongelmana kiehuntatilassa on kehittymisen suunta. Organisaatiossa ei vallitse selkeää näkemystä mihin suuntaa kehittymisen tulisi suuntautua. Kiehuntatilaan organisaatio joutuu tyypillisesti neljän eri tekijän johdosta. Yleisin syy kiehuntaan on organisaation uusi johtaja, joka haluaa uudistaa toimintoja. Johtaja saa henkilöt mukaan muutoksen tahtotilaan, mikäli henkilöstö on kokenut aikaisemman tilanteen epätydyttävänä. Kiehuntaa voi syntyä muutoksen suunnasta. Toinen mahdollinen syy kiehuntaan on organisaation pyrkimys pois pysähtyneisyyden tilasta. Henkilöstöllä on tarve kehittää ja uudistua mutta näkemykset suunnasta ovat erilaisia. Kolmantena vaihtoehtona kiehuntatilaan ajautumisessa on sisäiset valtataistelut. Organisaation johdossa voi toimia narsistisia henkilöitä, jotka pyrkivät edistämään omaa asemaansa organisaatiota hyödyntämällä. Neljäntenä syynä kiehuntatilaan joutumiselle on organisaation kasvu. Kasvun seurauksena johtaminen jää jälkeen kehityksestä ja kaaostila valtaa organisaatiota. (Juuti & Virtanen 2009, 25-26.)

Lepokitka tilaan ajautuneelle organisaatiolle keskeiset nimittävät tekijät ovat visio kehittymisen suunnasta sekä yhteisen tahtotilan puuttuminen uudistumiselle. Organisaatiolla saattaa olla aikaisempia negatiivisia kokemuksia kehittymispyrkimyksistä, mikä aiheuttaa haluttomuutta pyrkiä yhteistä visiota kohti. Organisaatiolle tyypillistä on taantua huipputiimistä lepokitkan tilaan, jos organisaatio sivuuttaa jatkuvan kehittämisen tärkeyden. Lepokitka tilaan saattaa myös ajautua organisaatiot, joilla on sisäisiä kommunikointi vaikeuksia.

Flow tilassa olevat organisaatiot ovat tyypillisesti huippusuorituksiin yltyviä tiimejä, joilla on vahva muutoshalu sekä selkeä yhteinen visio tulevaisuuden suunnasta. Flow tilassa olevat organisaatiot toimivat ideaalitalanteessa itseohjautuvasti ja ovat sitoutuneita. (Juuti & Virtanen 2009, 27.)

### 3.2.1 Organisaatiomuutoksen toteuttaminen

Organisaation muutosta voidaan lähestyä kahdesta eri äärinäkökulmasta. Muutosta voidaan lähestyä tarkasti harkitusta ja rationaalisesta lähtökohdasta. Riskien analysointi, työtehtävien sisällön muodostaminen, resurssitarpeiden huomiointi, prosessin vaiheistaminen sekä muutosjohtamisen hahmottaminen etukäteen on keskeistä analyyttisessä ja rationaalisessa

prosessissa. Toista ääripäätä edustaa lähes anarkistinen ajatusmalli, jossa muutoksia ruvetaan toteuttamaan intuition pohjalta. Tällöin hyväksytään ajatus, ettei kaikkia päätöksentekoa vaativia ja muutosprosessin mukanaan tuomia tilanteita voida hahmottaa tai ole mielekästä ennakoida tarkasti etukäteen. Käytännössä muutosprosessin toteuttaminen tapahtuu usein näiden ääriäkökulmien sekoituksena. (Juuti & Virtanen 2009, 27-31.)

Muutoksen toteuttamisen kannalta keskeisiä tekijöitä on myös aika sekä muutoksen kohteiden huomioon ottaminen. Lyhyellä aikajänteellä toteutettuja organisaatiomuutoksia kutsutaan radikaaleiksi organisaatiomuutoksiksi. Pidemmällä aikavälillä toteutettavia muutoksia kutsutaan askeltaviksi muutoksiksi. Radikaalien muutosten toteuttaminen on monesti mielletty hyväksi, koska erilaisista ihmisistä koostuvat organisaatiot suhtautuvat muutokseen erilailla. Pidemmällä aikavälillä toteutuvat muutokset aiheuttavat monesti erilaisia tunnetiloja ja mahdollista muutosvastarintaa. Muutokset vaativat aina muutosten kohteilta sopeutumista uuteen tilanteeseen. Radikaalilla muutoksella muutos toteutetaan nopeasti ja kokonaisvaltaisesti. Muutosten käytäntöön vieni ja kehittyminen alkavat nopeammin. Muutosten toteutumiseen on kuitenkin tärkeää varata aikaa ja varmistaa muutosten toteutuminen. (Juuti & Virtanen 2009, 27-31.)

Olennainen osa muutosten toteuttamisesta on myös muutosviestintä. Muutosten kohteina oleville henkilöille on tärkeää viestiä selkeästi sekä johdonmukaisesti mitä muutoksilla haetaan ja mitkä ovat tavoitteet. Muutosten kohteiden on tärkeää päästä aidosti osalliseksi muutosprosessia. Osana prosessia on aidon kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen oltava avointa ja mahdollistavan myös suunnitelmien kyseenalaistamisen. Muutoksessa keskiössä on yhdessä tekeminen sekä oppiminen. (Juuti & Virtanen 2009, 85-87.)

### 3.2.2 Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation määritelmiä on useita. Yhteisiä piirteitä erilaisille määritelmille ovat oppimisen yhteys muutokseen ja kehitykseen, toimintaja työskentelytapojen muuttaminen, delegointi sekä näitä tukevan johtamistavan korostaminen. Oppivan organisaatiota voidaan lähestyä eri näkökulmista. Organisaation madaltaminen ja hierarkian keventäminen johtaa henkilöstön osaamisen tason ja kouluttautumisen kasvamiseen ja yhteisen vision tavoitteluun. Matala organisaatio lisää avoimuutta sekä tiedon kulkua, osallistaen näin henkilöstöä. Avoin kanssakäyminen tehostaa muutos- ja kehitystoimia. Myös oman toimintansa kriittinen arviointi suhteissa muihin organisaation jäseniin on helpompaa. Jokaisella organisaation jäsenellä on omat tietonsa sekä taitonsa, jotka tulevat matalassa organisaatiossa vahvemmin kaikkien hyödyksi. Toisilta oppimisen kynnyksensä laskee. Kollektiivisesti jaettu tietoisuus ohjaa yhteisen kulttuurin ja toimintamallien rakentumiseen. Organisaation reunaehto- ja hahmottaminen yhteisesti luo pohjaa uusien menettely- ja toimintatapojen luomiselle. Luova

oppiminen on keskeinen tekijä oppivan ja kehittyvän organisaation muutoksessa. (Sarala & Sarala 2012, 53-57.)

### 3.3 Johtaminen

Johtamisen voidaan kuvata olevan tavoitesuunnattua sosiaalista toimintaa. Erilaiset johtamisen suuntauksukset käsittelevät aihetta eri näkökulmista tai tavoitteista. Johtamisen ydin on kuitenkin sama: johtamista varten tarvitaan aina henkilöitä joita johtaa ja lopulta johtaminen on aina pohjimmiltaan vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa.

Johtamista voidaan tehdä monella eri tasolla, erilaisilla aikajäniteillä sekä kohdistaa johtaminen erityyppisiin tekijöihin. Lopulta kyse on aina ihmisten johtamisesta sekä erilaisten tavoitteiden viestinnästä ja kommunikoinnista. Tapa, jolla nämä toteutetaan, on johtamisen ydintä. Erilaiset johtamisen oppikunnat tarjoavat näkemyksiään siitä mitä kaikkea muuta johtaminen pitää sisällään. Lopulta johtamisen ytimessä palataan aina samaan, ratkaisevaan tekijään: hienoimmatkaan visiot, strategiat ja toimintamallit eivät toteudu itsestään, kaikkeen tarvitaan ihminen toteuttamaan näitä. (Hersey & Blanchard 1988, 5-6.)

#### 3.3.1 Johtamisen koulukuntia

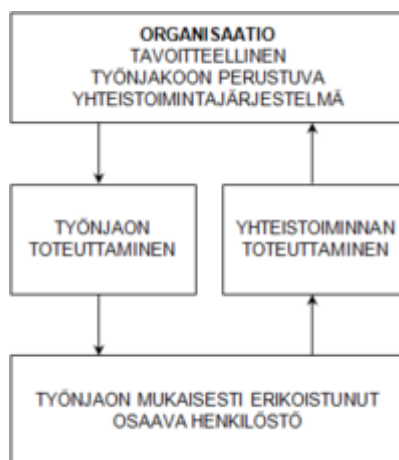
Frederick Tayloria pidetään yleisesti johtamisteorioiden kantaisänä. 1900 -luvun vaihteessa Taylor esitteli ajatuksiaan tieteen ja tutkimuksen käyttämisestä johtamisen perustana. Näitä tekijöitä ymmärtämällä sekä hyväksikäyttämällä organisaatioita voitaisiin johtaa hallitusti sekä tehdä tarvittavia muutoksia haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Ennen Taylorin ajatuksia vallalla oli ajatusmaailma, jossa kutakin ongelmaa ratkottiin erilaisissa ”purkkavirityksillä”. Näin mahdollisesti kyseinen ongelma saatiin ratkaistua mutta kokonaisuuden kannalta pysyvät positiiviset ratkaisut jäivät saavuttamatta. Taylorin suuri oivallus oli vakioda tuotantolinjoja sekä asettaa näille tavoitteita. Tästä johdannaisena syntyi malli standardeista, joilla saavutettavissa oli selkeitä tehollisia mullistuksia. Kun näihin oivalluksiin vielä lisättiin laadun tarkkailun niin työssä kuin tuotoksissa, oli otettu merkittävä kehitysaskel teollisen tuotannon kehityksessä. Taylorin ajatuksissa järjestelmällisyys, pitkälle viety suunnittelu ja ennen kaikkea valvonta olivat keskiössä. Näillä kohdilla ei keskitytty vain työntekijöihin vaan kaikkeen mikä liittyi työntekemiseen, niin ympäristöön kuin turvallisuusnäkökohtiin. Johtamisen tärkeimpänä tehtävänä nähtiin suunnitelmien implementointi sekä valvontavelvoite asioiden toteutumisesta halutusti. Taylorin ajatuksiin pohjautuu hyvin monet nykyisistä johtamisen metodeista, muun muassa Lean filosofia. (Harisalo 2008, 55-57.)

Johtamisoppien keskeinen teema on se, miten johtamisen välineitä voidaan käyttää paremman tuloksen saavuttamiseksi. Johtamisen välineitä



ovat muun muassa organisaatio ja delegointi. Erilaisia johtamisen oppeja, malleja ja välineitä on kehitetty hyvin pitkään. Tästä johtuu johtamiseen liitettävien erilaisten tekijöiden suuri määrä. Lopulta kuitenkin kaikki tekijät pyrkivät samaan päämäärään, tekijöillä pyritään luomaan ohjeita yhteisön menestykselliseen ja tulokselliseen johtamiseen. Yhteisöllä voidaan tarkoittaa hyvin eritasoisia populaatioita. Suurimmillaan puhutaan kansasta tai kansoista, pienimmillään yhdestä johdettavasta henkilöstä. Johtamista kuvataan yleisesti hyväksytyjen ja omaksuttujen johtamisoppien avulla. Lopulta voidaan todeta, että johtamisen mallit, opit ja välineet ovatkin synonyymeja toisilleen. Käytännössä kaikki tekijät edustavat toimintamalleja, joiden on havaittu parantavan johtamisen tuloksia. Johtamisen mallit ja opit ovat kuitenkin vain ihmisen kehittämiä välineitä, jotka on peritty aiemmilta sukupolvilta. Malleja ja oppeja voi oppia ja niitä voi myös aina kehittää paremmiksi.

Tärkeimpänä työvälineenä johtamisen näkökulmasta toimii organisaatio. Organisaation puitteissa toteutettava työnjako ja yhteistoiminta ovat merkittävin osa johtamista. Johtaminen on tulosten tekemistä ihmisten kanssa ja avulla. Ihmiset ovat johdettavissa organisaation puitteissa. Organisaatio on parhaimmillaan tavoitteellinen ja työnjakoon perustuva yhteisö, yhteistoimintajärjestelmä. Organisaation kolmea peruspiirrettä (tavoitteellisuutta, työnjakoa ja yhteistoimintaa) voidaan kuvata, kuten kuvassa 3. on esitetty.



Kuva 3. Organisaation perusvälineet (Saari 2004)

Taylorin näkemyksiin perustuvia, niin sanotun klassisen koulukunnan, oppeja julkaistiin ensimmäisen kerran jo 1900-luvun alkupuolella. Klassinen koulukunta keskittyi kehityksessään organisaatioiden rakenteiden ja hallinnollisten elinten tarkasteluun. Näitä tekijöitä kehittämällä ja rakenteita tarkastelemalla pyrittiin tulokseen, joka luo mahdollisimman hyvät edellytykset tuotannon prosessien tehokkaaseen hyödyntämiseen. (Harisalo 2008, 68-69.)

Jokainen organisaatio on yksilöllinen ja rakentuu juuri tämän organisaation tarpeiden mukaisesti. Organisaatorakenteella kuvataan vallan ja vastuun

jakautumista sekä näiden keskinäistä suhdetta. Rakenteen mukaisesti muodostuvat erilaiset hallinnolliset prosessit, joiden merkitys tuotannon tehokkaaseen hyödyntämiseen olikin klassisen koulukunnan suuri oivallus. Klassinen koulukunta lähestyy johtamista lähtökohdasta, jossa oletetaan selkeiden esimies-alaissuhteiden ja komentosuhteiden luovan edellytykset koko organisaation kehittymiselle sekä tehostumiselle. Tehokkuuden merkitys organisaatioiden tavoitetilana oli ymmärretty jo aikaisemmin. Vasta klassinen koulukunta nosti esiin käsityksen, jonka mukaan fyysisesti toteuttavan työn kehittäminen vaati taustalle hallinnollista työtä, joka mahdollistui virtaviivaisen ja vastuutetun organisaatiomallin myötä. Organisaatiomalleihin tuli mukaan käsitteet vertikaalisesta sekä horisontaalisesta organisaatiosta. Käsitteillä käytännössä tarkoitettiin eri organisaatiohaarojen suhdetta toisiinsa. Toiminnot voivat olla keskenään samanarvoisia (horisontaalinen) ja jakautua vielä pienempiin tehtäviin horisontaalisen toiminnon sisällä (vertikaaliset tehtävät). Kun jokaiselle tehtävälle osoitetaan oma selkeä vastuualue, voivat tehtävässä toimivat henkilöt erikoistua sekä selvästi paremmin kohdentaa osaamistaan. Näin henkilöiden kokonaistehokkuuden oletetaan kasvavan. (Harisalo 2008, 70-72.)

Ihmissuhteiden koulukunnan johtamisopeissa keskiössä on ihminen, ei niinkään organisaation muodollinen rakenne. Oppisuunnan esiin nostaneena henkilöä voidaan pitää Elton Mayoa. Mayo aloitti Yhdysvalloissa 1930 -luvun taitteessa merkittävän tutkimusohjelman työolojen muutosten vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon ja tehokkuuteen. Tutkimuksessa haluttiin alun perin selvittää fyysisten olosuhteiden vaikutusta työpanokseen sekä tehokkuuteen. Tutkimuksen lopputuloksena tutkijat havaitsivat, ettei varsinaisilla fyysisillä edellytyksillä ollut kovin suurta vaikutusta tehokkuuteen. Merkitykselliseksi nousi työntekijöiden keskinäiset sosiaaliset suhteet sekä tutkijoiden työntekijöihin kohdistama erityinen mielenkiinto. Tutkijoille yllätyksenä tuli myös havainto, jonka mukaan edes taloudelliset tekijät eivät olleet merkitsevin osuus työmotivaatiota tai -tyytyväisyyttä tutkittaessa. Työntekijöiden reaktiot nousivat esiin ryhmänä, ei niinkään yksilötasolla. Näiden tutkimuksen esiin nostamien seikkojen lopputuloksena tutkijat päätyivät siihen, ettei tehokkuus synny vain ja ainoastaan erikoistumisesta vaan työntekijät tarvitset työtä johtamaan uuden mallisen johtajan. Uuden mallisen johtajan tulee ottaa huomioon ihmiset, kuunnella heitä sekä antaa palautetta. (Harisalo 2008, 91.)

Kontingenssi- ja tilanneteoriat lähestyvät johtamista erilaisten tilanteiden näkökulmasta. Kumpikin teoria näkee johtamistyylin sopeuttamisen avainasemassa halutun tuloksen optimointiin, mutta teorioiden lähestymistavat poikkeavat toisistaan.

Tilanneteorian mukaisesti johtajan johtamistavan on muututtava tilanteen vaatimusten mukaisesti. Työntekijöiden valmius toteuttaa annettuja tehtäviä toimii ratkaisevana elementtinä johtamistyylin valinnassa. Työntekijöiden ollessa uudessa tilanteessa tai kypsyyden ollessa vasta kehittymässä, tulee johtajan käyttää enemmän tehtäväkeskeistä johtamistyyliä.

Työntekijän kypsyessä ja taitojen kehittyessä, voi johtaja keskittyä enemmän ohjaavaan, kannustavaan ja ihmisläheiseen johtamiseen. Pitkälle kehittyntä ja osaavaa työntekijää voidaan taas johtaa asiakeskeisesti, jolloin johtaminen on lähinnä delegoivaa mallia. Johtamisen tavoitteena on edes auttaa työntekijää kehittymään ja sitä myöden pyrkiä saavuttamaan entistä parempia tuloksia tehokkaasti. (Peltonen 2007, 126.)

Kontingenssiteorian mukaisesti itse johtaminen muuttuu vallitsevan tilanteen tai tavoitteiden mukana. Karkeasti ajatellen tämä voi tarkoittaa parhaimmillaan jopa tehtävää johtavan henkilön vaihtamista tilanteen mukaan, riippuen minkä johtajan tyyli kyseiseen tehtävään parhaiten sopii. Tavoitteena tässäkin teoriassa on luoda mahdollisimman otolliset olosuhteet tehtävien tehokkaaseen toteuttamiseen. Erilaiset tehtävät vaativat olosuhteista riippuen joko ihmis- tai asiakeskeistä johtamista ja teorioiden periaatteena on, ettei samankaltaista johtamismetodia voida käyttää aina. (Peltonen 2007, 126.)

Kulttuurinäkökulman kehittelijät kiinnittivät huomion organisaation kulttuurin ja viestinnän merkitykselle organisaatiolle. Kulttuurikoulukunnan näkökulmasta johtamisen keskeisiä tehtäviä on yhteisen todellisuuden rakentamisena. Tärkeiksi johtamisen tehtäviksi nousevat tämän koulukunnan mukaan viestintä, yhteiset toimintatavat ja organisaation arvot. Nämä asiat kytkeytyivät yritysmaailmassa usein yrityksen markkinointi- ja viestintätoimintoihin sekä yrityksen ulospäin viestimiin arvoihin. Kulttuuria rakentamalla ja kehittämällä luodaan ikään kuin pelisäännöt, tavoitteet ja mielikuvat organisaatiossa toimiville ihmisille siitä mitä organisaation halutaan olevan ja miksi sen halutaan tulevan. Johtaminen keskittyy kulttuurin luomiseen, ei niinkään yksittäisiin henkilöihin tai asiakeskeiseen tekemiseen. Halutun kaltainen kulttuuri ajaa ihmiset toteuttamaan tehtäviään kulttuurin mukaisilla tavoilla ja näin saavutetaan haluttuja lopputuloksia. (Matikainen 1999, 18-19.)

Postmodernikoulukunnan johtamisteorian keskeisin ajatus on kriittinen ja kyseenalaistava suhtautuminen asioihin. Johtajan tulisi tunnistaa omien näkökulmiensa ja ymmärryksensä rajoittuneisuus. Rajoittuneisuudella tarkoitetaan lähinnä tiedostamista, ettei kukaan voi omata näkemystä kaikista asioista. Tämän oman tiedostamattomuuden hyväksyntä ja myöntäminen vaatii rohkeutta ja sitä myöden dialogin merkitys kasvaa erilaisten näkökohtien esiin tuomiseen postmodernissa johtamisessa. Tästä näkökulmasta arvioituna organisaatiot ja niiden toiminnollisuudet eivät ole objektiivisia ja annettuja. Erilaiset ihmiset voivat omilla kokemuksillaan ja osaamisillaan tuoda organisaatiolle arvokasta ymmärrystä, jota johtajan tulisi vaalia. Rakenteellisesti organisaatiot nähdään ajasta ja paikasta riippuvaisiksi, mitkä johtavat yksilöitä joko välillisesti tai suoraan. Käytännössä johtajuudesta tulee ikään kuin kaikkien asia. Johtaminen muuttuu enemmän valtuuttamiseksi, kun erilaiset näkökannat on nostettu esiin. Postmodernit teoriat keskittyvät tarkastelemaan ihmisiä ja todellisuutta sitoutu-

misen näkökulmasta. Ilman eri organisaatiotasojen sitoutumista ei tulevaisuutta voida rakentaa toivottuun suuntaan. Moraaliset tekijät ovat merkittävässä vaikuttavassa roolissa erilaisia kysymyksiä pohdittaessa. (Söyrinki 2010, 12-13.)

### 3.3.2 Visiojohtaminen

Visio käsitteenä on helpoin ymmärtää ikään kuin valokuvana tulevaisuudesta. Visiolla luodaan mielikuvaa siitä, mihin yksilö, organisaatio tai yritys haluaa tulevaisuudessa päästä tai haluaa olla. Visiolla vedotaan tunteisiin ja mielikuviin, eikä vision tarvitse välttämättä perustua nykyhetken arkeen. Visiolla haetaan nimenomaan haluttua tavoitetilaa. Parhaimmillaan visiolla saadaan luotua innostavaa ja motivoivaa energiaa organisaatioon. Hyvällä ja mielekkäällä visiolla organisaatiota voidaan ohjata sekä motivoida hakeutumaan tavoitetilaa kohti. (VIA 2014.)

Visiojohtamisessa vision luominen ja muodostaminen on osoitettu johtajan tai johtoryhmän tehtäväksi. Koko työyhteisöllä on varmasti omia visioita useastakin asiasta mutta yrityksen toimintaan liittyvässä visioinnissa vastuu on johdolla. Tällöin visiosta on tehty käytännössä tuote, jossain tapauksissa jopa tuotannon väline. Monesti aloittaessaan vision rakentamista johto eristyy omaan rauhaansa pohtimaan tulevaisuutta. Näkemys tulevaisuudesta on luonnollisesti subjektiivinen näkemys, oli kyseessä sitten yksittäinen johtaja tai johtoryhmä. Visio ottaa aina kantaa koko yhteisön tulevaisuuteen. Muodostetun käsityksen implementointi henkilöstölle vaatii näkemyksen hyvän perusteltavuuden. Jos visio luodaan vain ”haavekuviin” perustuen, ei tämän perusteltavuus ja henkilöstölle myyminen ole helppoa. Hyvän vision tulee aina perustua arjen normaalin työn päälle. Mihin suuntaan työtä halutaan viedä, millaisia lopputuloksia halutaan saavuttaa ja mitä tämä tarkoittaa kullekin organisaation tasolle? Näihin kysymyksiin rakentuu hyvän vision hahmottaminen. Johtajan tehtävänä on sitten tuoda nämä ajatukset koko organisaation tiettäväksi sekä ymmärrettäväksi. Usein ylimmän johdon luomaa visiota tarkennetaan vielä eri organisaatiotasolla, tarkentaen kullekin organisaatiohaaralle omaa visiotaan. Olennaista on kuitenkin, että kaikki organisaation haarat tähtäävät samaan lopputulokseen. (VIA 2014.)

### 3.3.3 Strategiajohtaminen

Strategialle tarkoitetaan valintoja, joita yrityksen tai yhteisön tehtävä matkallaan määritettyyn visioon. Jos visiota ajatellaan valokuvana tavoitetilanteesta, voidaan strategia mieltää poluksi, jolla tavoitetilaan päästä. Tällä polulla menestyminen vaatii usein suunnan muutoksia verrattuna nykyiseen ja näitä muutoksia ilmaistaan usein erilaisina tavoitetasoina. (VIA 2014.)

Strategisella johtamisella käsitetään kokonaisuutta organisaation visiosta, tavoitteiden luomisesta ja näiden implementoinnista. Strategista johtamista voidaan jaotella kolmeen eri osaan, jolloin näkökulmiksi muodostuu strategian luominen, strategian jalkauttaminen sekä ohjaaminen. Strateginen suunnittelu sekä päätöksenteko jakaantuvat niin ikään kolmeen tasoon: strateginen, hallinnollinen ja operatiivinen taso. Käytännössä strateginen johtaminen ja strateginen suunnittelu sekä päätöksen teko linkittyvät vahvasti toisiinsa, muodostaen yhdessä kokonaisuuden. (Kamensky 2004, 24-29.)

Organisaation mukautuminen vallitsevaan ympäristöön on tärkeä seikka nyky-yhteiskunnassa toimivissa yrityksissä. Strateginen johtaminen koostuu kokonaisuutena sellaisista päätöksistä ja toimista, joilla yritykset mukautuvat tähän parhaan kykynsä mukaan. Ympäristö ja organisaatiot ovat usein jatkuvien muutosten tilassa, jolloin myös strategisesta johtamisesta tulee päättymätön prosessi. Tämä jatkuva prosessi lähtee yrityksen ylimmän johdon toimenkuvasta. Tärkeää koko johtamiskulttuurin kannalta on, ettei strateginen johtaminen saisi olla vain ylimmän johdon asia. Johtamista tulisi toteuttaa niin, että koko organisaatiolle välittyisi jatkuvasti näkemystä valitusta suunnasta sekä säännöllistä viestintää strategisista valinnoista, strategisista päämääristä ja strategisista tavoitteista. Nämä valitut tekijät toteutuvat vain, jos viesti saadaan vietyä ja avattua ymmärrettävästi aina organisaation alimmille tasoille asti. Ylimmän johdon luomat välitavoitteet jokaiselle osastolle, ryhmälle ja yksilölle muodostavat kokonaisuutena yritystavoitteet. Jos kukin osasto, ryhmä tai yksilö ymmärtää ja pystyy täyttämään välitavoitteensa, on yrityksellä hyvät mahdollisuudet saavuttaa yritystason tavoitteensa. Näin strategia ja visio ovat konkretisoituneet läpi koko organisaation. (Kamensky 2004, 24-29.)

Yhtenä merkittävimmistä esteistä strategian jalkauttamiselle nähdään vaikeaselkoinen strategia. Käytännössä organisaatio ei yksinkertaisesti ymmärrä mitä polkua ylin johto haluaa yrityksen tai yhteisön kulkevan. Jollei strategiaa saada muunnettua konkreettiseen muotoon, ei sen toteuttamiselle anneta paljon huomiota. Vaikka strategian luomiseen olisi käytetty kuinka paljon aikaa tahansa, on sen toteuttaminen kuitenkin avain kaikkeen menestykseen. Merkittävimmät tekijät strategian jalkauttamisessa on sen viestintä ja kommunikointi muualle organisaatioon. Voidaankin siis todeta, että strategian jalkauttaminen on kaikkein tärkein vaihe. Tätä jalkauttamista ei korvaa erityisen yksityiskohtaisestikaan laadittu suunnitelma. (Kamensky 2004, 24-29.)

### 3.3.4 Tietojohdaminen

Yksi johtamisen malleista on tiedolla johtaminen. Tässä mallissa strategisen vuorovaikutusjohtamisen tulee perustua tietoon. Analyysit ovat merkittävä osa suunnittelua sekä yksi merkittävä strategisen arkkitehtuurin pääelementeistä (Kamensky 2004, 44). Tiedon hankkiminen johtamisen

tueksi on erityisen tärkeää, jotta esimiestyö ja päätösten tekeminen perustuvat oikeisiin tekijöihin. Lisäksi on erinomaisen tärkeää pystyä seuraamaan tehtyjen päätösten ja työn edistymisen suuntaviivoja ja tuloksia.

Ennen varsinaista suunnittelua on hyvä varmistaa tiedon oikeellisuus. Oikean tiedon kerääminen voi olla hyvin haastavaa. Lähtötilanteen tuntemusta pidetäänkin vaativana tehtävänä mutta on tärkeää tuntea tämä tilanne niin yrityksen, työntekijöiden kuin ympäristön näkökulmista. Analyysien laatimiselle tulisikin asettaa kolme keskeistä tavoitetta. Ensimmäiseksi analyyseilla haetaan perustaa liiketoiminnan johtamiselle ja kehittämiselle. Toisekseen pyritään kehittämään lähtötilanteen tuntemusta. Kolmantena tavoitteena on kehittää ihmisten analyysitaitoja ja luoda edellytyksiä yhteisten näkemysten syntymiselle organisaatiossa. (Kamensky 2004, 117.)

Niin sanottu ”informaation laki” tiivistää hyvin tiedon keruun ongelmat (Kamensky 2004, 120).

”1§ Tieto, joka meillä on käytössämme, ei ole sitä, jota haluamme.”

”2§ Tieto, jota haluamme, ei ole sitä, mitä tarvitsemme.”

”3§ Tieto, jota tarvitsemme, ei ole nyt saatavissa.”

Erilaisia analyysimalleja on luotu valtavia määriä tyydyttämään tiedon tarvetta. Samoista analyyseista voi olla useita eri versioita, riippuen yritystyyppistä johon analyysia on tarkoitus soveltaa. Käytettyjä analyyseja voivat olla muun muassa organisaation kokonaistehokkuus, organisaatorakenne, jakelun tehokkuus ja yksiköiden taloudelliset tunnusluvut.

Sanonta ”Se mitä mitataan, tulee tehtyä” kuvaa hyvin tilannetta. Tämä lausahdus on monessa yrityksessä todettu paikkansa pitäväksi. Ongelma muuttuvassa toimintaympäristössä on luonnollisesti tulevaisuuden näkeminen ja ennustaminen. Tähän haasteeseen pyritään strategian kautta varautumaan ja vastaamaan, analyyseilla voidaan seurata tilannetta ja kehitystä. (Kamensky 2004, 120-122.)

Kun tietopohja on kunnossa ja analyysit ajan tasalla, on selvästi yksinkertaisempaa asettaa selkeitä tavoitteita. Edistymisen seuraaminen, tiedon kommunikointi työntekijöille sekä mahdollisten korjaavien toimenpiteiden johtaminen ovat tärkeitä elementtejä tietojohdasta hyödyntäessä. Vaikka taustalla merkittävänä tekijänä onkin mustavalkoinen data, ei myöskään tietojohdamisessa voida unohtaa kommunikoinnin tärkeyttä työntekijöiden suuntaa. Jollei tieto ole hyvin hallussa ja jollei tätä saada kommunikoitua sitä tarvitseville ihmisille, on tuloksena epäonnistuminen johtamisessa.

### 3.3.5 Operatiivinen johtaminen

Johtamisesta voidaan puhua yleisellä tasolla lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin johtamisena. Näillä aikavälin määreillä kuvastetaan johtavassa

roolissa olevan henkilön näkökentän pituutta omissa toimissaan ja johtamismetodien sopivuutta kunkin ajanjakson pituuteen. Keskipitkän ja pitkän aikavälin johtaminen käsitetään yleisesti joko strategiseksi johtamiseksi tai visiojohtamiseksi. Operatiivinen johtaminen keskittyy lyhyelle aikajänteelle. Lyhyellä aikajänteellä tarkoitetaan erikseen määritettyä kautta tai vuosisuunnittelua. Operatiivinen johtaminen keskittyy yleensä kokonaisuuksiin kuten tuotanto- tai palveluprosessit, seurannat, kirjanpito, myynnin, ostojen tai töiden suunnitteluun.

Suunnittelu itsessään kohdistuu nykyhetkeen tai lähitulevaisuuteen. Suunnittelun pohjana käytetään sen hetkistä todellisuutta tai lähitulevaisuuden ennusteita. Näillä tiedoilla voidaan lyhyellä aikavälillä vahvistaa päätöksentekoa tai näihin tietoihin perustuen voidaan pohtia eri vaihtoehtoja. Myös hieman pidemmälle menevää tarkkaa suunnittelua, esimerkiksi mukaan tulevan vuoden ajanjaksoa, pidetään operatiivisena suunnitteluna. Suunnittelun lisäksi operatiiviseen johtamiseen katsotaan sisältyvän myös organisaatiolle asetettavat tavoitteet, toimintasuunnitelmat, budjetti, henkilökohtaiset tavoitteet, työn tekemisen mallit, tulosten valvonta sekä saatujen tulosten huomina sekä tarpeen mukaan palkitseminen. (Suominen 2012, 30-31.)

Operatiivinen johtaminen on siis eri toimijoiden, toimintojen tai organisaatiyksiköiden yhteistyön suunnittelua. Käytännössä operatiivinen johtaja ei päättä lopullista tavoitetta tai päämäärää vaan operatiivinen johtaminen keskittyy siihen, miten haluttuun päämäärään päästään. Operatiivinen johtaja siis keskittyy jokapäiväisen toiminnan johtamiseen, jossa usein toimii apuna linjaorganisaation esimiehiä. Operatiivinen johtaja usein on vastuussa ylemmän tason johtajille ja toimii näin strategisen johtamisen tavoitteiden mukaisena toimenpiteiden jalkauttajana. Pienissä organisaatioissa operatiivisen tason johtamista voi tehdä myös toimitusjohtaja. (Suominen 2012, 30-31.)

### 3.3.6 Toiminnan- ja käyttäytymisen johtaminen

Johtaminen voidaan luokitella joko ihmisten johtamiseen (leadership) tai asioiden johtamiseen (management). Kummassakin tapauksessa lopulta johdetaan ihmisiä mutta keskeinen kysymys on keskitytäänkö johtamiseen ihmisenäkökulmasta vai prosessinäkökulmasta. Toiminnan- ja käyttäytymisen johtaminen lasketaan leadership -johtamiseksi, eli pääpaino on ihmisissä. (Salminen 1993, 105.)

Ihmisten johtaminen ei voi koskaan olla täysin samanlaista kaikille ihmisille. Johtajan haasteena on monesti tunnistaa johdettavan henkilön valmius ja halukkuus. Nämä yhdessä käytännössä määrittelevät johdettavalle sopivan johtamistyylin. Erityisen haasteen näiden tekijöiden tunnistamiseen luo fakta, ettei ihmisen halukkuus ja kyky ole stabiileja. Johdettavan motivaatio, osaaminen sekä kiinnostus vaihtelevat hyvin vahvasti tehtävä

riippuvaisena, jolloin saman henkilön johtaminen tapahtuu tilanteesta riippuen eri metodeilla. Erilaiset johtamisen oppikunnat tarjoavat erilaisia metodeja näiden tilanteiden tunnistamiseen sekä antavat neuvoja käytettäviiin johtamisen tyyleihin. Hieman yksinkertaistettuna voidaan kuitenkin katsoa erilaisia johtamistyyliä olevan neljä kappaletta. Tähän yksinkertaistettuun malliin nousevat ohjaava, taivutteleva, osallistuva ja delegoiva johtajuus. (VIA 2014.)

Ohjaava johtamistyyli soveltuu pääasiassa ihmisille, joiden kyvyt ovat joko olemattomat tai ovat vasta kehitymässä sekä henkilön halu toteuttaa tehtävää on kyseenalainen. Johtajan tehtävänä on tällöin antaa selkeitä käskyjä tai toimintaohjeita, kommunikaatio on usein siis yksisuuntaista. Taivutteleva johtamistyyli sen sijaan soveltuu henkilöille, joilla on taito mutta ei halua. Tällöin johtajan tehtäväksi jää tehdä edelleen päätökset mutta myös pyrkiä motivoimaan tekijää, tämän omasta vastustelustaan huolimatta. (VIA 2014.)

Osallistuva johtamistyyli sopii henkilöillä joilla on osaamista, ei kuitenkaan välttämättä aivan riittävästi, ja halua toteuttaa asioita. Tällöin johtajan rooli on käydä rakentavaa ja ohjaavaa keskustelua henkilön kanssa, tukea tekijää. Tekijälle on myös tärkeää ymmärtää, että hänellä on aina mahdollisuus pyytää apua, ohjausta ja tukea, mikäli sitä kokee tarvitsevansa. Delegoiva tyyli johtamisessa soveltuu erityisesti henkilöille, jotka ovat motivoituneita ja joilla on taitoa toteuttaa annetut tehtävät. (VIA 2014.)

Sopivaa johtamistyyliä miettiessä on tärkeää muistaa, että ihmiset saattavat kehittyä kussakin tehtävässään uudelle tasolle tai taantua takaisin enemmän käskytettävään suuntaan.



## 4 YRITYSESITTELY

Yritys X (myöhemmin Yritys) on osuuskuntamuotoinen hankinta- ja logistiikkayritys. Yritys toimii keskitettynä hankinta- ja logistiikkayrityksenä asiakasomistajilleen ja tuottaa näille yrityksille keskitetyn ja tehokkaan koko maan kattavan tilaus-toimitusketjun. Yhtiön perustehtäväksi on määritelty ”Yritys X on päivittäistavarakaupan strateginen toimitusketju -partneri”. Perustehtävä käsitetään siten, että yritys pyrkii kaikilla päätöksillään ja toimillaan tukemaan, vahvistamaan ja edesauttamaan omistajiensa liiketoiminnan kehitystä. (Yritys X 2014.)

Yrityksen asiakasomistajia on neljä kaupanalan yritystä. Näiden omistajien edustajat muodostavat yhdessä Yrityksen toimitusjohtajan kanssa Yrityksen hallituksen, joka ohjaa ja antaa suuntaviivoja yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Omistajat ovat myös Yrityksen suurimmat asiakkaat ja osuuskuntamallin mukaisesti Yrityksen pääasiallinen tehtävä on tuottaa palveluitaan omistajilleen. Omistajien lisäksi Yrityksellä on muutamia pienempiä logistisia asiakkuuksia. Näille asiakkaille yhteistä on, että asiakkaiden toiminta tukee Yrityksen omistajien liiketoimintaa, vaarantamatta omistajien kilpailuasemaa.

Yrityksen avainlukuista mainittakoon vuonna 2014 liikevaihdon olevan noin 800 miljoonaan euroa, omaa henkilöstä olevan noin 550 henkilöä. Tämän lisäksi alihankkijoiden henkilöstöä yrityksessä toimii noin 150-200 henkilöä riippuen kaudesta. Tuotteita yrityksen valikoimissa on noin 25000 nimikettä, toimittajia noin 1500 kappaletta ja tilausten vuosivolyymi on noin 45 miljoonaa tilausriviä. Yrityksen jakeluketjussa hyödynnytetään yhdeksää ympäri Suomea sijaitsevaa maakuntaterminaalia, jotka toimivat alihankkijaperiaatteella. Nämä terminaalit toimivat kaikki itsenäisesti, hoitaen runkokuljetukset Keravalta maakuntaan, terminaalityöskentelyn sekä tuotteiden jakelun asiakkaille. (Yritys X 2014.)

### 4.1 Missio ja strategia

Yritys näkee itsensä kehittyvänä ja lisäarvoa tuottavana yhteistyökumppanina niin omistajilleen kuin omille yhteistyökumppaneilleen. Yhtiön missio on määritelty pääasiallisen asiakaskunnan muodostumisen osuuskunnan jäsenistä, joille yhtiö pyrkii toiminnoillaan lunastamaan jäsenten väliset kaupalliset synergiat. Yritys toimii omakustannuseriaa. Palveluiden tuottaminen on kuitenkin mahdollista myös muille arvoketjun kumppaneille. Yritys toimii päivittäistavarakaupan markkinoilla. Yrityksellä on myös omia kuluttaja- ja asiakastarpeiden pohjalta luotuja tuotemerkkejä. Yritys hallitsee kokonaisuudessaan toimitusketjun toimittajalta kauppaan tai suurkuluttajalle. Yhtiö ohjaa koko ketjua perustuen reaaliaikaiseen kuluttajakäytännön. Tätä kysyntä dataa hyväksikäyttäen ohjataan niin tilauksia, hankintoja, varastovolyymeja, keräilyprosesseja kuin toimituksia. Yritys tuottaa vähittäiskaupan sektorille kaikille omistajilleen ennustepoh-

jaisia volyymitietoja sekä ohjaa omistajien tilauksia lähes täysin automatisoidulla tilaus-täydennysjärjestelmällä. Yhtiö on erikoistunut ohuiden tavavaravirtojen hallintaan, luoden näin mahdollisuuksia entistä pienempien tuotemäärien ja erien tilaamiseksi asiakkaille. Yhtiön tavoitteena on integroitua osaksi omistajajäsenien arvo-ketjua ja kehittää jatkuvasti yhteistyössä uusia, parempia ja tehokkaampia, tapoja palvella heitä. (Yritys X 2014.)

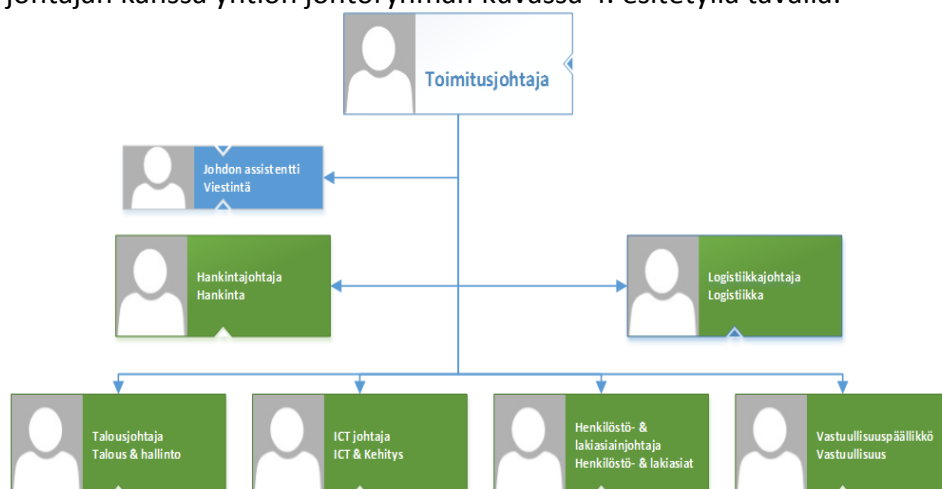
Yrityksen strategiakausi on pituudeltaan 4 vuotta. Opinnäytetyötä koskeva kausi alkoi vuonna 2013 ja kesti vuoden 2016 loppuun. Strategiakaudelle on määritetty neljä eri strategiateemaa. Teemojen alle on osastokohtaisesti määritetty erikseen, mitä kukin teema tarkoittaa kullekin osastolle ja mitä tavoitteita meneillään olevalla kaudella kullekin osastolle on määritetty. Tavoitteet ovat jossain määrin viitteellisiä ja näiden tarkentaminen tapahtuu kauden puolessa välissä.

Strategiateemat ja niiden visiotavoitteet (Yritys X 2014):

- Taitoa! Resurssit ja osaaminen Yritykselle vastuutetuissa arvoketjun osissa on toimialan huippua
- Tietoa! Reaaliaikainen tieto ohjaa ja tukee arvoketjua ilman organisatorirajoja
- Tehoa! Jatkuvasti tehostuva ohuiden materiaalivirtojen osaaja
- Tarjontaa! Yrityksen tuote- ja palvelutarjonta ennakoi alati muuttuvia asiakkaiden ja kuluttajien tarpeita ja on kustannusvastaava

#### 4.2 Yritystason organisaatio

Yritys X:n yhtiötason organisaatio jakautuu kuuteen eri haaraan. Liiketoiminnalliset yksiköt ovat hankinta ja logistiikka. Niin sanottuihin tukifunktiioihin lukeutuu talous & hallinto, ICT & kehitys, henkilöstö- ja lakiasiat sekä vastuullisuus. Näiden yksiköiden vetäjät muodostavat yhdessä toimitusjohtajan kanssa yhtiön johtoryhmän kuvassa 4. esitetyllä tavalla.



Kuva 4. Yritys X:n yhtiötason organisaatio

## 5 LÄHTÖTILANTEEN KUVAUS

Yrityksen Logistiikka -osaston alaisuudessa toimiva Terminaalipalvelut muodostettiin 2010 vuoden alussa. Tässä vaiheessa Terminaalipalveluiden alaisuudessa toimiviksi luettiin vain lähettämötoiminta sekä ajosuunnittelijat. Seuraavien neljän vuoden aikana Terminaalipalveluihin liitettiin eri organisaatiomuutosten yhteydessä varaston toiminnan ohjaustiimi, varastoa sekä kuljetuksia tukevat erilaiset toimistotyöt, hankintaa tukevat varastossa toteuttavat työt, asiakasomistajille toteutettavat asiakaskohtaiset kiintiövarastotoiminnot sekä varaston vastaanottotoiminnot.

Muutokset toteutettiin useassa osassa, toimintoja siirrettiin Terminaalipalvelujen alaisuuteen vaiheittain. Nämä vaiheistetut toimintojen siirrot aiheuttivat tilanteen, jossa esimiesasemassa olleet henkilöt joutuivat jatkuvasti sopeutumaan uusiin tilanteisiin. Vaiheistus aiheutti useita päällekkäisyyksiä sekä epäselvyyksiä vastuissa ja organisaatorakenteessa. Nämä epäselvyydet heijastuivat myös työntekijöihin, joille sekava tilanne heijastui erilaisina epäselvinä tilanteina. Toimintojen yhdistämisen tavoitteena oli tehostaa toimintaa sekä vähentää toimintojen välistä siiloutumista. Epäselvät tilanteet vastuissa eivät tukeneet tavoitteiden toteutumisessa. Tilanteen johdosta tavoitteet kehittyivät hetkittäin jopa päin vastaiseen suuntaan.

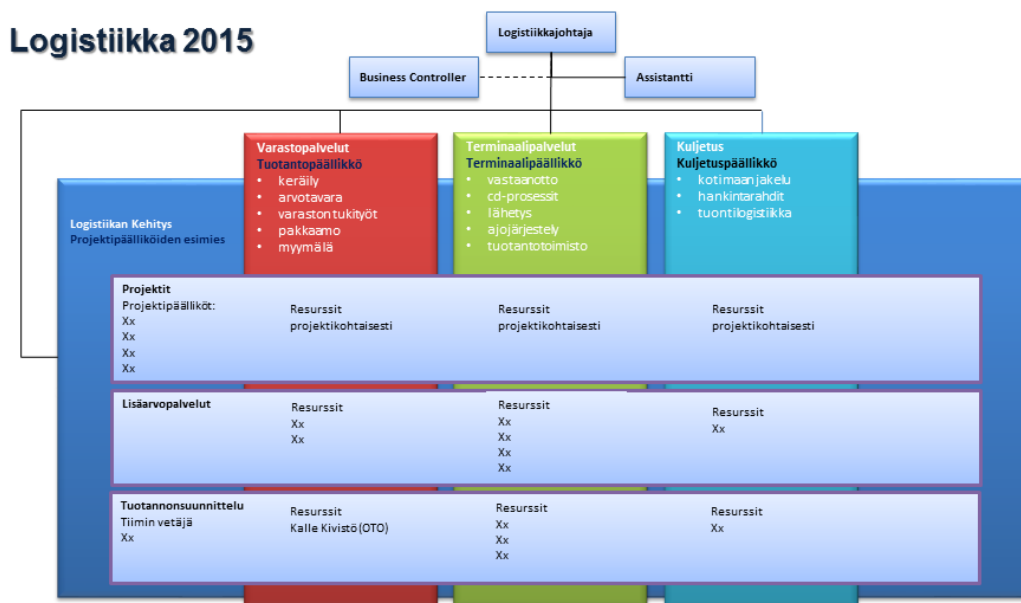
Parhaimmillaan Terminaalipalveluissa on työskennellyt noin 150 työntekijää ja heidän esimiehinään seitsemän työnjohtajaa. Työnjohtajien esimiehenä toimi terminaalipäällikkö. Terminaalipäällikön esimiehenä toimi jake-  
lujohtaja, jonka esimiehenä toimi yhtiön johtoryhmän työskentelyyn osallistuva logistiikkajohtaja. Esimiestason moninaisuus aiheutti väistämättä byrokratiaa, vaikeuttaen erilaisten operaatioiden ja prosessikehittämisen toteuttamista.

Vuonna 2015 tilanne Terminaalipalvelujen osalta on selkeästi vakiintunut. Muutaman vuoden jatkunut laskusuhdanne kaupankäynnissä yhtiötasolla on kannustanut tehostamaan toimintoja entistä vahvemmin. Osana tätä tehostamista Terminaalipalveluissa aloitettiin projekti Terminaalipalvelujen alaisuudessa toimivan Tuotantotoimiston töiden vastuunjaon selkeyttämiseksi sekä tehostamiseksi. Niin esimiehet kuin työntekijät olivat vahvasti ilmaisseet tarpeen tilanteen selkeyttämiselle ja uudelleen arvioinnille. Projektille hyvää pohjaa loi tilanne, jossa kaikki osapuolet uskoivat vahvasti projektin olevan toteutettavissa. Tehostamistavoitteiden lisäksi työntekijöiden ja esimiesten työn mielekkyyttä pyrittiin kehittämään.

### 5.1 Logistiikan organisaatio

Yrityksen organisaatiossa tapahtui muutoksia keväällä 2015. Logistiikan vetovastuu siirtyi uudelle logistiikkajohtajalle, ulkomaan ja kotimaan kuljetusten vastuut yhdistettiin yhdelle kuljetuspäällikölle ja logistiikan tukior-

ganisaatiossa tapahtui pieniä muutoksia sekä henkilöissä että tehtäväkuvissa. Näiden muutosten myötä logistiikan tukiorganisaation henkilömäärä pieneni selkeästi ja muutokset asettivat paineita linjaorganisaation vastuun kasvattamiselle sekä vastuiden selkeyttämiseen. Organisaatio rakentui kuvassa 5. esitettyyn muotoon. Näillä toimenpiteillä pyrittiin vahvistamaan ja laajentamaan osaamista sekä tarjoamaan henkilöille suurempaa mahdollisuutta ottaa vastuuroolia eri prosessien vaiheissa. Myös prosessien virtaviivaistaminen, yksinkertaistaminen ja sopeuttaminen laskevien volyymien suhdanteisiin ovat tavoitteena muutoksia tehdessä.



Kuva 5. Yritys X:n Logistiikan organisaatiokaavio

## 5.2 Tuotantotoimisto

Tuotantotoimisto oli Terminaalipalveluiden alaisuudessa toimiva yksikkö, johon oli koottu varastoa ja kuljetustoimintaa tukevia toimistotehtäviä. Tehtäväkokonaisuuksia olivat ajojärjestely, prosessiohjaus (varastonohjaus), inventointi, paikoitus, asiakaspalautus ja noutotoiminnot, Tuotepalvelu, varastohotellitoiminnot, kiintiövarastotoiminnot, jakoterminaalitoiminnot, keräilytoimisto, runkoliikenteen lähetystoimisto, volyymitallennus sekä tehdaskeräilyn toimistotyöt. Tehtävä kokonaisuuksien tarkempi erittely liitteessä 1. Kaikkien näiden tehtäväkokonaisuuksien linjaorganisaation esimiehenä toimi Tuotantotoimiston esimies. Poikkeuksena varastohotelli-, kiintiövarasto- ja jakoterminaalitoiminnot, joissa linjaorganisaation esimiehenä toimi terminaalipäällikkö. Matriisiorganisaatiossa erityisesti varastohotelli-, kiintiövarasto- ja jakoterminaalitoimintoihin ottivat kantaa myös logistiikan muut osastot. Tuotantotoimiston esimiehen esimiehenä toimi terminaalipäällikkö, jonka varamiehenä Tuotantotoimiston esimies myös toimi.

Tuotantotoimiston esimiehen alaisuuteen oli kerätty hyvin erilaisia toimenkuvia, laajasta osaamisvaatimusten skaalasta työntekijätehtävistä asiantuntijatehtäviin. Esimiehen alaisuudessa toimi 17 työntekijää sekä 15 toimihenkilöä. Tuotantotoimistossa työskenteli henkilöitä seitsemänä päivänä viikossa, vuorokauden ympäri. Lauantaista sunnuntaihin kello 17:00 - 14:00 välisenä aikana toiminnot olivat suljettuna. Viikonloppuisin resurssit eivät olleet täysipainoisesti paikalla vaan toiminnoissa käytetään minimiresursseja.

Tuotantotoimiston tehtävät olivat Yritys X:n logistiikalle pääosin tärkeitä tai kriittisiä. Tehtäviä suorittavat henkilöt olivat pääsääntöisesti olleet toimissaan useiden vuosien ajan. Henkilöt olivat harjaantuneet omiin tehtäviinsä, vaihtuvuuden henkilöstössä sekä työtehtävissä ollessa hyvin pientä. Tuotantotoimiston esimies oli toiminut tehtävässään hieman yli vuoden. Osan tehtävistä esimiehelle tunsu hyvin, johtuen henkilön omasta historiasta eri tehtävien parissa. Esimies oli ilmaissut, ettei ole mielestään päässyt riittävästi perehtymään kaikkiin tehtäviin. Esimies ei kokenut omaavansa riittävää teknistä taitoa tukeakseen osaa alaisistaan heidän työtehtävissään. Esimies koki, että organisaatiomuutosten seurauksena kasvanut vastuualue oli liian suuri. Esimies ei kokenut mahdolliseksi saavuttaa riittävän syvällistä osaamista tuen tarjoamiseksi henkilöstölle. Ennen vuoden 2014 organisaatiomuutosta Tuotantotoimiston tehtävät olivat jaettu kahdelle esimiehelle ja prosessiohjaus oli toiminut linjaorganisaatiossa eri yksikön alaisuudessa, oman esimiehensä alaisuudessa.

Yhtiön henkilöstöpolitiikan mukaisesti henkilöstön kanssa oli käyty kehityskeskusteluja säännöllisesti. Tämän lisäksi tiimikohtaisia palavereja käytiin säännöllisesti. Erityisesti asiantuntijatehtävissä olevat henkilöt olivat nostaneet kehityskeskusteluissa kahtena edellisenä vuotena esiin tyytymättömyytensä esimiehensä asiantuntemukseen sekä saatavissa olevan tuen määrään, osassa työtehtäviä. Palaute ja kehityskeskusteluissa saatu kritiikki eivät kohdistunut esimieheen henkilönä. Henkilöstö koki, ettei esimiehellä ollut mahdollisuutta panostaa huomiotaan kaikkiin tehtäviin, niiden vaatimalla tasolla. Henkilöstö oli nostanut esiin useasti myös näkemys siitä, että työtaakka jakautui epätasaisesti. Osa työtehtävistä koettiin jopa turhina.

Lähtötilanteessa sekä tiimi että tiimin esimies olivat lähtökohtaisesti samaa mieltä siitä, että tehtävien tarkempi kartoitus oli perusteltua ja tarpeellista. Myös selkeää tahtotilaa tehtävien uudelleen vastuuttamiseksi, työtehtävien uudelleen arviointiin sekä esimiessuhteisiin oli olemassa. Tämä tahtotila sekä yhtiön taloudellinen tilanne huomioiden, ajankohta nähtiin hyvänä aloittaa projekti Tuotantotoimiston töiden uudelleen järjestelyksi.

## 6 TARVEKARTOITUS

Tuotantotoimiston uudelleen organisoinnin projekti aloitettiin keskustelemalla tahtotilasta Logistiikka osaston johtoryhmässä. Johtoryhmässä keskusteltiin tahtotilasta, jota Terminaalipalvelujen ulkopuoliset toiminnot odottivat Tuotantotoimiston työntekijöiltä ja näiden suorittamilta tehtäviltä. Keskusteluissa nousi esiin huoli erityisesti varaston ohjauksen, asiakkaille näkyvien toimintojen sekä jakelun suunnitteluun liittyvien tehtävien varmistamisesta. Kyseisiin tehtäviin liittyvät työt luettiin yhtiön kannalta kriittisiksi ja tästä syystä katsottiin, ettei ole tarkoituksenmukaista riskerata kyseisiä tehtäviä liian vaativalla resursoinnilla. Samalla pohdittiin miten resursoida tehtävät kustannustehokkaasti sekä työntekijöiden kannalta mielekkäästi. Myös yhtiössä toteutunutta osaamisen siiloutumista haluttiin purkaa. Yhtiössä käytössä oleva termi ”moniosaaminen” nousi esiin keskusteluissa useasti. Johtoryhmä piti tärkeänä, että kriittisten tehtävien osaamista pystyttäisiin laajentamaan uusille henkilöille.

Projektista päätettiin olla tekemättä virallista projektia yhtiön projektiportfolioon. Projektin katsottiin olevan Terminaalipalveluiden sisäistä organisointia, jonka perusteella projektin toteutus voitiin toteuttaa toiminnon sisäisenä toimenpiteenä. Projektin päätettiin keskittyvän työtehtäviin ja resursseihin, ei esimerkiksi tietojärjestelmien kehittämiseen. Vetovastuu projektista annettiin terminaalipäällikölle, jonka lisäksi projektin resurssiksi osoitettiin Logistiikan kehitystiimistä yksi projektipäällikkö. Tällä asetelmalla pyrittiin luomaan tilanne, jossa projektin toteutuksessa on mukana henkilö, joka tuntee niin työtehtäviä kuin henkilöitä, sekä henkilö, joka katsoo tilannetta niin sanotusti ulkoa päin.

### 6.1 Toteutussuunnitelma

Terminaalipäällikkö ja projektipäällikkö jatkoivat projektin suunnittelua sisäisillä kokouksilla. Parhaaksi malliksi toteuttaa projektia päätettiin haastattelututkimus, joka toteutettaisiin kaikille Tuotantotoimistossa työskenteleviä henkilöitä. Haastattelututkimukseen päädyttiin sen keveyden sekä muokkautuvuuden vuoksi. Henkilöille laadittaisiin etukäteen toimitettavat kysymykset, joiden pohjalta keskustelua voitaisiin käydä jokaisen henkilön kanssa yksityisesti. Tällä mallilla uskottiin henkilöiden saavan tasapuolisen mahdollisuuden tuoda esiin omat ajatuksensa, ilman että mahdollinen ryhmäpaine vaikuttaisi henkilöiden vastauksiin. Riskinä mallissa nähtiin tilanne, jossa haastateltavat henkilöt asettuisivat lähtökohtaisesti niin sanotusti puolustuskannalle, mahdollisesti peläten haastattelun vaikutuksia henkilöiden omiin työtehtäviin. Tätä riskiä päädyttiin minimoimaan mahdollisimman avoimella projektin toteutuksella. Henkilöille, joita tultaisiin haastattelemaan, päätettiin järjestää tiedotustilaisuus. Tilaisuudessa haastateltaville kerrottaisiin avoimesti projektin tarkoituksesta.

Terminaalipäällikkö ja projektipäällikkö kävivät keskustelua projektiin sisällytettävistä tehtävistä. Keskustelun pohjalta tehtiin päätös, että paikoitusta, inventointia ja palautustoimintoja tekevät henkilöt rajattaisiin projektin ulkopuolelle. Päätös perustui siihen, että kyseiset tehtävät olivat selkeitä tehtäväkokonaisuuksia ja kyseiset toiminnot toimivat itsenäisinä yksiköinä. Kyseisten tehtävien perusrasursointi nähtiin olevan kunnossa. Näiden tehtävien resursoinnin kehittäminen olisi vaatinut tietojärjestelmien kehitystä, joka oli rajattu tämän projektin ulkopuolelle.

Projektin kannalta katsottiin olevan myös hyvin olennaista muodostaa yleiskäsitys Tuotantotoimiston henkilöstön tehtävistä. Terminaalipäällikön ja projektipäällikön lähtötiedot poikkesivat jonkin verran toisistaan. Tahtotila oli, että molemmilla haastatteluihin osallistuvilla henkilöillä olisi vähintään samansuuntainen käsitys siitä, mitä haastateltavien henkilöiden työtehtävät sisältävät. Tämän käsityksen muodostamiseksi päätettiin käydä tutustumiskäynnillä kaikissa työvuoroissa, kaikkia työtehtäviä tarkkailemassa. Tämä tutustumiskäyntiä haluttiin toteuttaa myös mahdollisimman avoimesti. Työntekijöille mahdollisesti syntyviä negatiivisia mielleyhtymiä kokonaisprojektista tahdottiin välttää.

Terminaalipäällikkö ja projektipäällikkö päättivät luoda lyhyen esittelymateriaalin ja pitää Tuotantotoimiston henkilöstölle projektin esittelytilaisuuden. Tuotantotoimiston henkilöstö työskenteli kolmessa vuorossa. Tilaisuuksia päätettiin pitää saman päivän aikana jokaiselle vuorolle erikseen. Tällä pyrittiin varmistamaan se, ettei henkilöstön keskuudessa lähtisi huhu- ja epäilyliikettä ja tämän seurauksena syntyisi väärinkäsityksiä.

Aikataulullisesti projektilla koettiin olevan suhteellisen kiire. Suunnittelu- vaihe toteutettiin maaliskuussa 2015. Haastateltavia henkilöitä rajausten jälkeen jäi 21 kappaletta. Kullekin henkilölle haluttiin varata kiireetön aika, jolloin keskustelua voitaisiin käydä rauhassa. Varattavaksi ajaksi katsottiin kahden tunnin mittaisen ajanjakson riittävän. Koska terminaalipäälliköllä ja projektipäälliköllä oli myös muut normaalit työtehtävät hoidettavanaan, katsottiin että haastatteluajankohdat varataan huhti- ja toukokuun ajalle. Tämän jälkeen, vielä ennen kesälomia, jäisi aikaa koota yhteenvedot, tehdä johtopäätökset sekä tehdä suunnitelmat mahdollisista muutoksista. Mahdollisten muutosten toteutusajankohdaksi suunniteltiin elo-syyskuun vaihdetta 2015.

## 6.2 Tiedotustilaisuudet ja tehtäviin tutustuminen

Tiedotustilaisuudet henkilöstölle päätettiin pitää 1.4.2015. Tilaisuuksia varten varattiin neuvottelutilat jokaiselle vuorolle erikseen. Tilaisuudessa päätettiin informoida henkilöstö projektin luonteesta sekä aikatauluista. Lisäksi varauduttiin vastaamaan henkilöstön mahdollisesti esittämiin kysymyksiin sekä epäilyihin projektin tavoitteista. Tilaisuutta varten luotiin lyhyt esittely projektista sekä laadittiin ennakkoon henkilöstölle annettavat kysymykset. Tilaisuudessa esitelty materiaali liitteessä 2

Kysymysten asettelussa päätettiin lähestyä aihetta kvalitatiivisesta näkökulmasta ja teemahaastattelulajia hyväksi käyttäen. Kysymysten ei haluttu olevan liian yksityiskohtaisia vaan kysymykset pyrittiin muotoilemaan niin, että kaikki haastateltavat henkilöt pystyvät vastaamaan kysymyksiin oman näkemyksensä kannalta sekä tuomaan esiin omia ajatuksiaan. Kuitenkin niin, että kaikki haastattelussa perustana käytettävät kysymykset ovat henkilöille samat. Tärkeäksi koettiin saada henkilöt keskustelemaan. Keskustelun lomassa haastattelijat voisivat esittää tarkentavia kysymyksiä.

Etukäteen annettavissa kysymyksissä päädyttiin seuraaviin:

- Mitä tehtäviä työhön kuuluu ja kuinka paljon kukin tehtävä vie työpäivästä?
- Onko työpäivässä kuinka paljon tyhjää odotteluaikaa vai onko päivät ylimitoitettuja?
- Minkälaisia työtehtäviä kunkin tiimin tehtäviin kuuluisi?
- Onko työtehtäviä, joita henkilön mielestä pitäisi siirtää pois oman tiimin tehtävän kuvasta tai jostakin muusta tehtävästä?
- Onko työtehtäviä, joita henkilön mielestä voitaisiin lisätä oman tiimin tehtävän kuvaan tai jonkin muun tehtävään?
- Oman tiimin vahvuudet?
- Oman tiimin heikkoudet?
- Oma järjestelmäosaaminen?
- Oman prosessiosaaminen?

Kysymyksistä tehtiin tarkoituksella sellaisia, joissa voi ottaa kantaa sekä omaan osaamiseen, tiimin osaamiseen ja jopa toisen tiimin tekemiseen. Tällä asettelulla haluttiin saada esiin mahdollisesti työntekijöiden mielissä piileviä kehitysehdotuksia kokonaisuudessaan. Jokaiselta henkilöltä päätettiin kysyä myös omia intressejä erilaisiin tehtäviin ja mahdolliseen tulevaisuuden näkymiin oman uran suhteen. Myös henkilöiden näkemyksiä oman persoonansa sopivuudesta työntekijätason, asiantuntijatehtävien tai esimiestehtäviin päätettiin kysyä. Näitä kysymyksiä ei haluttu antaa etukäteen, jotta ihmisten vastaukset näihin olisivat mahdollisimman spontaanit haastattelutilanteessa.

Tiedotustilaisuuksiin osallistui lähes kaikki työntekijät. Kaksi henkilöä olivat esteellisiä saapumaan tilaisuuksiin. Heidän kanssaan materiaali käytiin läpi heidän ollessaan saatavilla. Henkilöstö suhtautui projektiin hyvin positiivisesti. Henkilöstö näki hyvin potentiaalisena löytää uusia tapoja organisoida työtehtäviä ja osoittivat arvostavansa sitä, että henkilöstö pääsee suoraan vaikuttamaan töiden sisältöön.

Tehtäviin tutustuminen toteutettiin tiedotustilaisuuden jälkeisen viikon aikana. Tutustumista varten terminaalipäällikkö ja projektipäällikkö kävivät fyysisesti jokaisen tehtäväkokonaisuuden työpisteellä haastattelemassa yleisellä tasolla työntekijöitä työnsisällöstä. Keskusteluissa ei otettu kantaa



tehtävän mielekkyyteen tai toteuttamistapaan. Tutustumiskäynnin tarkoituksena oli tutustua tehtävien sisältöön. Henkilöstö kertoi hyvin avoimesti tekemistään tehtävistä ja taustatietoja siitä, miksi mitään tehtävää tehdään.

### 6.3 Haastattelujen toteuttaminen

Haastattelujen ajankohdat ja varaukset julkaistiin työntekijöille tiedotustilaisuuden jälkeen. Kullekin haastattelulle varattiin aikaa kaksi tuntia sekä neuvotteluhuone, jossa haastattelu voitaisiin suorittaa rauhassa. Haastatteluajat pyrittiin varaamaan niin, että samoja tehtäviä tekevät ihmiset haastateltaisiin lähekkäin.

Itse haastattelut haluttiin pitää mahdollisimman rennossa ilmapiirissä. Haastattelijat olivat sopineet etukäteen, ettei itse haastattelutilanteessa käytettäisi esitysmateriaaleja vaan haastattelu viedään läpi keskustelujen pohjalta, muistiinpanoja tehden. Haastattelut aloitettiin käymällä läpi lyhyesti syyt miksi haastatteluja tehdään sekä kertomalla projektin aikatauluista. Haastattelijat esittelivät itsensä ja kertoivat keskustelujen aluksi hie-man omaa historiaansa yrityksessä. Alkusanojen jälkeen haastattelut keskittyivät täysin haastateltaviin sekä heidän esittämiinsä ajatuksiin ja näkemyksiin.

Pääsääntöisesti haastateltavat tulivat tilaisuuteen hyvin avoimin mielin. Osa haastateltavista oli valmistautunut tilaisuuteen perusteellisemmin kuin toiset. Osalla henkilöistä oli mukanaan tarkkoja listoja tehtävistään, hyvinkin yksityiskohtaisella tasolla. Haastatteluissa pyrittiin kuitenkin käymään tehtäviä läpi yleisellä tasolla sekä muodostamaan käsitys erityisesti ajankäytöllisistä seikoista. Haastatteliijoille tuli jossain määrin yllätyksenä, kuinka avoimesti osa haastateltavista kertoi työtehtäviä olevan niin vähän, että tämä aiheuttaa jo ongelmia työn mielekkyyden kanssa. Osa haastateltavista koki kuitenkin olevansa suorastaan ongelmassa työtehtävien kasautumisen vuoksi. Pääsääntöisesti haastateltavat henkilöt näkivät työtilanteiden jakautuvan hyvin samankaltaisesti. Tämä koettiin haastattelijoiden taholta positiivisena varmenteena siitä, ettei niin sanottua ”kotiinpäin vetoa” juurikaan esiintynyt haastattelujen aikana.

Kokonaisuutena haastatteluista jäi haastatteliijoille erittäin positiivinen mielikuva. Työntekijät selvästi halusivat tuoda esiin omia ajatuksiaan sekä kehittää omaa työtänsä. Haastatteluissa käytiin läpi myös henkilöiden ajatuksia itsestään sekä heidän näkemyksiään urakehityksestä. Haastateltavat kertoivat hyvin avoimesti myös millaisina henkilöinä näkevät itsensä ja pohtivat hetkittäin jopa syvällisesti, minkä tyyppisiin tehtäviin näkisivät sopivansa parhaiten. Myös toiveita aivan toisen tyyppisiin tehtäviin siirroista nousi esiin, kun henkilö koki olevan aivan väärässä työtehtävässä.

## 6.4 Haastattelujen tulokset

Haastattelu saatiin toteutettua kaikkien kyseisissä työtehtävissä toimivien henkilöiden osalta. Haastateltavat jaoteltiin neljään ryhmään työtehtävästä riippuen. Tuotantotoimiston esimiestä haasteltiin kokonaisuudesta. Toimihenkilöiden haastattelut jakaantuivat kahteen osaan, ajojärjestelijöihin sekä suunnittelijoihin. Työntekijä sopimuksella työskentelevät henkilöt haastateltiin omana ryhmänään.

Esimiehen haastattelussa selkeimpänä näkökantana haastateltava kertoi kokevansa työtilanteensa sellaisena, ettei pysty panostamaan kaikkien alaistensa tukemiseen haluamallaan tasolla. Haastattelussa käytiin läpi niin sanotut kiinteät työt, joihin sisältyy toistuvia rutiineja sekä rooli varaston kokonaisuuden hallinnassa. Esimies koki, ettei hänen roolinsa kokonaisuuden hallinnassa ole hänelle selvä. Epäselvyys roolissa luo haasteita ottaa kantaa ja vastuuta omassa toimessa sekä alaistensa ohjaamisessa. Näiden haasteiden esimies koki aiheuttavan tilanteen, jossa hän ei pysty paneutumaan ja tukemaan itsellensä vieraampia työtehtäviä. Esimies myös koki, ettei ole onnistunut paneutumaan kaikkiin hänelle osoitettuihin prosessivastuisiin, vaikka hänelle on annettu aikataulullisesti tähän mahdollisuus muun organisaation toimesta. Tästä johtuva epävarmuus tehtävien ohjaamisessa halutulla tasolla on aiheuttanut tilanteen, jossa esimies kokee tilanteen korjaamisen hyvin vaikeaksi. Esimies ehdotti itse, että Terminaalipalveluiden organisaation sisällä vastuuta eri prosesseista arvioitaisiin uudelleen ja vastuuta pyrittäisiin selkeyttämään. Esimies myös koki, ettei hän ole saanut riittävästi tukea oman roolinsa toteuttamiseen. Erityisesti tuki tilanteissa, joissa hänen täytyy ohjata muita varaston esimiehiä toimimaan halutulla tavalla, koettiin haasteeksi. Esimiehen toimiessa matriisissa samalla tasolla muiden esimiesten kanssa, aiheuttaa haastateltavan mielestä tilanteen jossa vertaisten ei tarvitse välittää annetuista ohjeista, mikäli kokevat nämä epämukaviksi.

Ajojärjestelijöitä haasteltiin kuusi henkilöä. Heistä neljä henkilöä toimii päivävuoroissa ja kaksi henkilöä yövuorossa. Yövuoron henkilöitä haasteltaessa nousi selkeästi esiin tyytyväisyys nykytilanteeseen, esimiestyötä lukuun ottamatta. Esimiehen työskentely eri työaikoina koettiin hankalana ja erilaisten työsuhteeseen tai työskentelyyn liittyvien asioiden hoitaminen hankalaksi sekä kankeaksi. Samalla tilanne myös ymmärrettiin erilaisten työvuorojen vuoksi. Henkilöiden toive oli, että esimiessuhteita voitaisiin arvioida uudelleen siten, että yövuorossa toimiva toisen tiimin työnjohtaja voisi toimia myös ajojärjestelijöiden esimiehenä. Muuten työtehtävät koettiin selkeiksi, työtä koettiin olevan pääasiassa sopivasti. Tiedon kulku ylipäätään päivävuoroista yövuoroon koettiin osittain haasteeksi. Myös itsensä kehittäminen nousi esiin. Kumpikin henkilöistä kaipasi mahdollisuutta päästä tutustumaan laajemmalla skaalalla eri prosessien vaiheisiin. Keskustelujen lomassa näistä mahdollisuuksista sovittiinkin alustavasti.

Päivävuorojen ajojärjestelijöiden haastatteluissa pääasiallinen viesti oli töiden vähyyks (osan aikaa) ja ajojärjestelytehtävän työn luonne. Yhtenäisenä kaikkien haastatteluiden osalta havaittiin poikkeuksellisen hyvän yhteishenki ajojärjestelijöiden kesken. Tätä korostivat myös kaikki haastatellut henkilöt. Töiden vähyydestä keskusteltaessa kävi ilmi, että haastateltavat kokivat tekevänsä enemmän asiakaspalvelun tehtäviä kuin varsinaista ajojärjestelyä. Haastatteluja tehtäessä yrityksellä oli meneillään ajosuunnittelun kehitysprojekti, jossa kuormasuunnittelun onnistumista testattiin automatisoidulla optimointi järjestelmällä. Testausta tehtiin alihankkijan toimesta. Tällä koettiin oleva selvä yhteys työn mielekkyyteen ja jopa kyseenalaistettiin koko tehtävän olemassa oloa. Työtehtävien vaatiman ajan koettiin myös projektin tiimoilta laskeneen selvästi. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että uusia työtehtäviä voitaisiin lisätä ajojärjestelijöille.

Tuotantotoimistossa työskentelevien työntekijäsopimuksella toimivien henkilöiden haastatteluissa nousi esiin samoja piirteitä työtehtävien määrästä suhteessa työpäivään. Haastatteluja tehtäessä näissä niin sanotuissa konttoristin tehtävissä työskenteli kuusi henkilöä. Työvuorot jakoutuivat neljän henkilön työskennellessä aamuvuoroissa ja kahden henkilön iltavuorossa. Kullekin henkilölle oli osoitettu oma tehtävänsä, liitteen 3 mukaisesti. Jo haastattelua suunniteltaessa tiedostettiin työnantajan puolelta, etteivät kyseiset tehtävät välttämättä täytä koko työpäivää. Haastatteluissa kävi selkeästi ilmi, että henkilöstä piti itsekkin tehtäviä vain osapäiväisinä töinä ja henkilöt kaipasivat muutoksia tehtävänkuvuihinsa. Tehtäväkokonaisuuksien tärkeys ja merkitys ymmärrettiin hyvin mutta työn mielekkyys oli kärsinyt turhan odottelun johdosta. Konttoristit tekivät yksilöityjä ehdotuksia tehtävien yhdistämisestä tai jopa siirtämisestä muihin tehtäväkokonaisuuksiin. Haastatteluissa näkyi selvästi, että kollegat olivat keskenään selvästi pohtineet asiaa yhdessä ja päätyneet, ainakin näennäisesti, yhteneväiseen ehdotukseen. Haastatteluissa tuli esiin myös ilmapiiriin negatiivisesti vaikuttavia seikkoja henkilöstön sisäisten kemioiden johdosta. Näihin seikkoihin toivottiin otettavan vahvemmin kantaa työnantajan puolesta. Haastateltavat kertoivat esimiehen puuttuneen aiheeseen jo useasti sekä pyrkineen ratkaisemaan tilannetta keskustelemalla mutta tulokset eivät vielä tyydyttäneet työntekijöitä.

Haastateltavia suunnittelijoiksi luokiteltuja henkilöitä oli yhteensä yhdeksän. Näistä yksi henkilö työskenteli yövuorossa ja muut henkilöt päivä- ja iltavuoroissa. Yövuorossa olevan henkilön haastattelussa jatkui sama linja, kuin yövuoron ajojärjestelijöiden kanssa. Työtehtäviä pidettiin selkeinä, vuoron henkeä hyvänä ja ylipäättään tilanteeseen oltiin tyytyväisiä. Myös suunnittelijan kohdalla nousi esiin toive päästä tutustumaan erilaisiin prosesseihin, myös oman vuoron ulkopuolella. Suunnittelija koki tiedon kulun selvästi paremmaksi, verrattuna ajojärjestelyn henkilöihin.

Suunnittelijoiden työt jakaantuivat haastatteluhetkellä kolmeen kokonaisuuteen. Prosessiohjaus, Tuotepalvelu sekä varastohotelli-, kiintiövarasto-

ja jakoterminaalitoiminnot muodostivat omat kokonaisuutensa. Kokonaisuuksiin oli kuhunkin kiinnitetty omat henkilönsä lähes kiinteästi. Liitteessä 4 on tehtäväkokonaisuudet avattu laajemmin. Prosessiohjauksen suunnittelijoiden haastatteluissa pääpaino keskusteluissa oli toiminnallisissa haasteissa. Työntekijät toivat esiin runsaasti erilaisia epäkohtia varaston toiminnassa, jolla suunnittelijoiden työtä voitaisiin virtaviivaistaa. Myös prosessiohjauksen henkilöiden rooli erilaisissa suunnittelukokouksissa nousi esiin usean henkilön kohdalla. Suunnittelijoille toivottiin vahvempaa roolia näissä kokouksissa sekä mukaanottoa erilaisiin tuotantoon ja varastonohjauksjärjestelmää koskeviin kokouksiin. Tiedon kulku oli merkittävin syy, miksi suunnittelijat toivoivat mukaan pääsyä näihin kokouksiin. Esimiestyö nousi keskusteluihin kaikkien henkilöiden kohdalla. Suunnittelijat eivät kokeneet saavansa tukea ja opastusta esimieheltään. Esimiehen koettiin hoitavan hyvin henkilöstöasioihin keskittyvät tehtävät mutta ammatillisesti esimiehen osaamisen koettiin olevan riittämätön. Huomion arvoista haastatteluissa koettiin olevan sen, että haastatellut eivät huomioineet käytännössä muita tehtäväkokonaisuuksia tai henkilöstöryhmiä mitenkään. Käytännössä kaikki huomio oli keskittynyt yksioikoisesti omiin tehtäviin, synergiaa muiden prosessin osien kanssa ei nähty.

Tuotepalvelussa työskentelevien kahden henkilön kohdalla tilanne oli hyvin samankaltainen. Työntekijät puhuivat hyvin avoimesti omiin tehtävään liittyvistä prosessien haasteista sekä tarpeista työkalujen kehitykselle. Myös Tuotepalvelun henkilöt kokivat, ettei esimies pysty heitä tukemaan tehtävien hoidossa. Myös tässä tapauksessa esimiehen koettiin hoitavan hallinnolliset tehtävät hienosti. Tuotepalvelun henkilöt olivat jatkuvasti kanssakäymisissä yrityksen eri osastojen kanssa. Tässä kommunikoinnissa eri osastojen välillä nähtiin myös selkeitä kehittämistarpeita. Omaan työkuormaa pidettiin pääsääntöisesti sopivana ja tehtävien mielekkyyttä hyvänä. Erityisiä toiveita osaamisen laajentamiseen henkilöt eivät esittäneet. Toiveita järjestelmäpuolen koulutuksista kuitenkin nousi esiin.

Varastohotelli-, kiintiövarasto- ja jakoterminaalitoiminnoissa työskenteli haastattelujen aikaan kaksi henkilöä. Kumpikin henkilöistä oli tehnyt työtä jo useamman vuoden. Kyseistä tehtävää pidettiin yleisesti yrityksessä merkittävänä ja erityisosaamista vaativana. Keskeistä tehtävässä oli se, että tehtävän haltijat toimivat tiiviissä yhteistyössä niin omistaja-asiakkaiden kuin ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Hyvä kommunikointi, joustavuus ja huolellisuus olivat tärkeä osa tehtävän hoitoa. Henkilöitä haastateltaessa nousi esiin merkittäviä kehityskohteita. Kumpikin haastateltavista henkilöistä nosti esiin yhteistyön kehittämisen ja tiivistämisen niin yrityksen sisäisten toimintojen kuin yrityksen ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Kumpikin henkilöistä kokivat tehtävänsä mielekkäiksi mutta toivat myös selkeästi esiin tahtotilansa kehittyä urallaan eteenpäin. Toinen henkilöistä kertoi avoimesti olevansa kiinnostunut esimiesroolista ja toinen toivoi uransa johtavan entistä vahvemmin projekti- ja asiantuntijaroolin mukaisiin työtehtäviin. Henkilöiden kanssa keskusteltaessa kumpikin haastateltavista

osoittivat laajempaa prosessiymmärrystä- sekä osaamista. Toinen haastateltavista esitti myös näkemyksiään tiimin uudelleen organisoinnista sekä ajatuksiin siitä, mihin suuntaan näkisi tiimin tulevaisuuden olevan vietävissä. Kummankin henkilön kohdalla oli selvästi nähtävissä, että näkemyksiä yli oman työtehtävän ja roolin oli selkeästi mietitty.

## 6.5 Tulosten yhteenveto

Haastattelukierrosta pidettiin onnistuneena. Mahdolliset ennakkokäsitykset haastattelijoiden osalta olivat osittain vahvistuneet sekä osittain osoittautuneet vääriksi. Haastattelijoille yllätyksenä tuli, kuinka selkeästi työ määrän arviot tehtäväkohtaisesti olivat yhteneväisiä. Myös haastateltavien avoimesti esiin tuomat ongelmat ja kehityskohteet olivat positiivinen yllätys. Haastattelijoiden epäilyksiä siitä, että haastateltavat saattaisivat asettaa haastattelutilanteessa puolustuskannalle, osoittautui turhaksi.

Haastattelujen perusteella molemmat haastattelijat olivat yksimielisesti sitä mieltä, että yövuoron resursseihin ja tehtäviin ei tulisi puuttumaan. Yövuoron henkilöitä kannustettaisiin entistä vahvemman avoimeen yhteistyöhön, joka jo ennestään oli hyvällä tasolla. Kehityssuunnitelman laatimisessa tulisi keskittymään päivävuoroissa tapahtuviin tehtäviin sekä tehtävien rooleihin. Myös esimiestyö nousi useassa kohtaa esille ja tämän kohdan ratkaisu tulisi olemaan yksi tärkeimmistä seikoista. Esimiehen tai esimiesten rooli, johtamistyö sekä osaaminen osoittautuivat haastattelujen perusteella erittäin tärkeiksi tekijöiksi. Henkilöstö vaikutti ylipäätään olevan halukas ja kyvykäs niin toteuttamaan kuin kehittämään erilaisia työtehtäviä. Kun tämä tahtotila saataisiin valjastettua hyötykäyttöön, olisi työilmapiirissä, tehtävien mielekkyydessä sekä resurssien tehokkuudessa varmasti saavutettavissa kehitystä.

## 7 KEHITYSSUUNNITELMA

Haastattelujen perusteella arvioitiin organisaation olevan niin sanotussa kiehunna tilassa. Tilan tunnistamisen perusteella aloitettiin kehityssuunnitelman laatiminen rationaalisesta lähtökohdasta. Kehityssuunnitelmaa laatiessa tunnistettiin kuitenkin tilanne, ettei kaikkea muutostekijöitä voida ottaa huomioon. Kehityssuunnitelmaa laatiessa pyrittiin huomioimaan työntekijöiden näkemyksiä omasta työstään sekä siitä, mihin suuntaan tehtäviä heidän näkemyksen mukaan tulisi viedä. Kehityssuunnitelman lähtökohtana oli, ettei varsinaisesti mitään työtehtävää voida kokonaisuudessaan lopettaa. Työtehtäviä lähdettiin arvioimaan vaadittavan osaamisen kautta. Arvioitiin minkä tyyppiset tehtävät olisi mahdollista osoittaa samoille tekijöille, minkälainen osaaminen tukisi parhaiten kokonaisuutta ja minkä tyyppinen osaaminen oli kyseisellä hetkellä henkilöitynyt vain harvoihin tekijöihin. Osaamisen laajentaminen ja sitä kautta syntyvä potentiaali laajempaan tehtäväkenttään sekä osaamisen varmistamiseen, tukisi projektin tahtotilaa sekä mahdollisuuksia resurssien tiivistämiseen. Luotavasta organisaatiomallista pyrittäisiin saamaan mahdollisimman ehyt kokonaisuus, joka pystyisi tukemaan sisäistä oppimista mahdollisimman hyvin.

Tehtäväkokonaisuuksien hahmottumisen jälkeen keskityttäisiin tehtäväkuvausten luomiseen yrityksen politiikan ja mallin mukaisesti. Myös esimiestyön ratkaisu tulisi olemaan keskeinen asia. Haastattelijat katsoivat, että parhaiten esimiestä tai esimiehiä koskeva asia voitaisiin ratkaista vasta, kun tiedettäisiin mitä osaamista esimiehiltä odotettaisiin.

### 7.1 Tehtäväkokonaisuudet

Tehtäväkokonaisuuksia arvioitaessa päätettiin, ettei nykyisen tehtävien jakautumisen annettaisi olla rajoittavana tekijänä. Kokonaisuuksia pyrittiin rakentamaan siten, että yhdelle työnimikkeelle kerätään sopivimmat tehtävät ja samalla pohdittaisiin resurssitarpeita, reunaehdoja huomioon ottaen. Reunaehdoiksi tunnistettiin tässä vaiheessa yrityksen tuotannon edellyttämät tehtävät ja näiden työvuoroista aiheutuvat sidonnaisuudet tehtäväkokonaisuuksien haltijoiden läsnäoloon.

Kartoitusta tehdessä ilmeni myös tarve ottaa tehtäviä arvioidessa mukaan varaston paikoitus. Paikoitus oli tähän asti toiminut itsenäisenä toimintona. Luonnollinen poistuma tulisi aiheuttaman akuutin resurssivajeen lähitulevaisuudessa. Parhaaksi ratkaisuksi katsottiin yhdistää paikoitus uusiin tehtäväkokonaisuuksiin.

### 7.1.1 Ajojärjestely

Ajojärjestelyn tehtäväkokonaisuuden arvioinnissa keskeisenä tekijänä pidettiin kehittyntä näkemystä ja kokemusta jakelun reitityksestä, kuormasuunnittelusta, kalustotuntemuksesta sekä jakeluun liittyvien ongelmatilanteiden ratkaisusta. Ajojärjestelijöiden vastuulle kuulunut lähialueen jakelun lisäksi katsottiin, että tehtävään olisi luonnollista yhdistää runkoliikenteeseen liittyvät toiminnot. Yrityksen mallin mukaisesti runkoliikennettä ajavat kuljetusliikkeet ovat itse vastuussa omia autojansa koskevan runkosuunnittelusta. Ajojärjestelijöiden vastuulle siirrettäisiin yhteydenpito myös runkoliikennettä liikennöiviin kuljetusliikkeisiin sekä maakunnissa sijaitseviin aluejakelukeskuksiin. Vastuu pitäisi sisällään tiedottamisen ja kommunikoinnin niin normaaleista volyymitiedoista kuin poikkeusajoina tapahtuvan kommunikoinnin. Rahtidokumenttien tuottaminen sekä rahteihin liittyvät tallennukset sekä valvonta kuuluisi jatkossa myös ajojärjestelyn rooleihin. Ratkaisuun päädyttiin, koska katsottiin ”yhden luokun” periaatteen palvelevan kokonaisuutta kaikkein tehokkaimmin.

Työvuorollisesti ajojärjestelyn katsottiin olevan hyvin tarpeellinen funktio aina kun runko- tai jakeluliikennettä varastosta on lähdössä. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että henkilöstöä tulisi olla paikalla seitsemänä päivänä viikossa. Varaston ollessa kiinni lauantaista sunnuntaihin kello 17:00 - 14:00 välisenä aikana ajojärjestelylle ei olisi tarvetta. Jakelun optimointi projekti oli tässä vaiheessa vasta testauksessa. Arvioinnissa katsottiin, ettei tässä vaiheessa ole tarvetta ottaa kantaa tuon projektin mahdollisesti tuomiin resurssimuutoksiin.

### 7.1.2 Tuotantotoimiston toimistotyöt

Toimistotyötä tekevien konttoristien tehtävissä nähtiin merkittävin resurssien tehostamisen potentiaali. Konttoristien töitä yhdistämällä muihin tehtäviin katsottiin mahdolliseksi tiukentaa resurssien käyttöä siten, että alkuvaiheessa voitaisiin konttoritöitä tekevien henkilöiden määrä vähentää kahteen. Näille kahdelle henkilölle osoitettaisiin tehtävät tehdaskeräilyn tuloutuksesta sekä kuljetusterminalimallin volyymitietojen tallennuksesta. Niin sanottu ”kaukopuolen” konttorin tehtävät siirrettäisiin ajojärjestelyn tehtäviin ja keräilytoimiston tehtävät Tuotannonohjaukselle. Näin vapautuvaa resurssia voitaisiin ohjata joko yrityksen vapautuviin muihin tehtäviin tai varaston muihin tehtäviin. Koska osaaminen haluttiin kuitenkin säilyttää usealla henkilöllä, päädyttiin malliin jossa aikaisemmin konttoristin tehtäviä hoitaneet ihmiset kiertäisivät viikoittain eri töitä tehden. Näin luotaisiin heille mahdollisimman tasapuolinen työnkuva, varmistaen kuitenkin osaaminen sekä mahdollinen resurssien saatavuus loma- ja poisoloaikoina. Jäljelle jäävät tehtävät edellyttävät läsnäoloa vain arkipäivisin ja aamupainotteisesti. Kiertävässä työaikamallissa otettaisiin tämä huomioon.

### 7.1.3 Tuotannonohjaus

Tehtäväkokonaisuuksia pohdittaessa huomattiin osaamisvaimusten olevan lähellä toisiaan osassa vanhoja toimintoja. Niin prosessiohjauksen, Tuotepalvelun kuin varastohotelli-, kiintiövarasto- ja jakoterminaalitoimintojen laadukas suorittaminen vaatii syvällisempää järjestelmäosaamista, prosessiosaamista sekä kokonaisuuksien ymmärrystä. Samalla todettiin, että näiden vanhojen toimintojen kohdalla osaamisen ”siiloutumisen” riski oli kaikkein suurimmillaan. Kaikki nämä toiminnot olivat myös erittäin tärkeitä yrityksen näkökannasta. Näissä toiminnoissa työskennelleillä henkilöillä katsottiin olevan myös erinomaiset edellytykset omaksua uutta osaamista ja tuoda aikaisempaa osaamistaan muiden saataville.

Toimintojen pirstoutuminen aiheuttaa hierarkkisuutta sekä tiedon kulun kanssa ongelmia. Tahtotila osaamisen laajentamiseen loi hyvin perusteen organisaation muutokselle ja tavoitteella synnyttää itseohjautuva sekä oppiva tiimi. Katsottiin parhaaksi lopettaa aikaisemmat yksittäiset toiminnot ja yhdistää nämä kaikki yhdeksi uudeksi organisaatioksi. Samalla uuteen toimintoon yhdistettäisiin keräilytoimiston tehtävät sekä paikoitus. Näin saataisiin rakennettua isompi kokonaisuus, jossa toimivilla henkilöillä olisi hyvät mahdollisuudet kehittää omaa osaamistaan monipuolisesti ja resursseja olisi mahdollista kohdentaa siihen tehtävään, joka milloinkin vaatisi näitä. Osaamisen varmistaminen kaikilta toimintoon yhdistettäviltä tehtäväkentiltä syntyisi sivutuotteena laajemmalle henkilökunnalle. Osa Tuotannonohjauksen tehtävistä olisi sellaisia, että resurssin läsnäoloa vaadittaisiin aina varaston ollessa auki, osa tehtävistä olisi toteutettavissa arkisiin toimistoaikoihin. Tämä vaade olisi otettava huomioon resursseja kohdennettaessa.

## 7.2 Tehtävien resursointi

Resursointia pohdittaessa lähtökohtana olivat tuotannon edellytykset työtehtävien suhteen. Tuotantoa tukevat työtehtävät sekä kuljetuksia tukevat työtehtävät tuli resursoida siten, että osaavaa henkilökuntaa on saatavilla aina kun toiminta olisi käynnissä. Resursoinnin suunnitelmaa lähdettiin rakentamaan tämän vaatimuksen ympärille.

Osa tehtävästä oli luonteeltaan sellaisia, ettei vuorokauden ajankohta määritellyt työn suorittamisen ajankohtaa. Kun resursoinnin lähtökohtana pidettiin tuotannon vaatimuksia, katsottiin näiden muiden toimintaa tukevien työtehtävien olevan sijoitettavissa tuotantoa tukevien tehtävien yhteyteen. Muut toimintaa tukevat tehtävät voitaisiin suorittaa muutoin rauhallisina ajankohtina. Kun kaikkia tehtäviä ei pyritäisi suorittamaan samanaikaisesti tai päällekkäin, oli saavutettavissa selkeää resurssisäästöä sekä tehokkaan työajan lisäämistä. Tehtäväkokonaisuuksia rakennettaisiin hyödyntäen tätä tehokkuuden lisääntymistä. Tehokkuuden lisääntyminen yhdistettynä työnkiertoon toisi kaivattua osaamisen varmistamista ja työn mielekkyyttä.



Tehtäviä suunniteltaessa ja henkilöitä nimetessä tehtäviin, pyrittiin ottamaan huomioon sekä henkilöiden omat toiveet että työnantajan näkemys henkilöiden vahvuuksista ja kehityskohteista. Myös henkilöiden omat näkemykset siitä, miten he kokivat omat tavoitteensa henkilökohtaisessa kehittämisessä ammatillisesti, pyrittiin ottamaan mahdollisuuksien mukaan huomioon.

Tarkempi resursointi suunnitelma sekä ennen että jälkeen tilanteessa on esitetty liitteessä 5.

### 7.3 Esimiesvastuut ja johtaminen

Tehtäväkokonaisuuksien tarkastelun jälkeen päädyttiin siihen, että kokonaisuuden hallinnan kannalta olisi paras ratkaisu jakaa toiminnot kahteen eri organisaatioon. Kokonaisuuksiksi päätettiin ehdottaa Tuotantotoimiston ja Tuotannonohjauksen tiimejä. Kummankin kokonaisuuden alle kerättäisiin selkeitä osaamistarpeita sekä toisiaan tukevia tehtäviä.

Tuotantotoimisto -tiimin alaisuuteen ehdotettiin jääväksi Tuotantotoimiston toimistotyötä sekä ajojärjestelyä. Nämä kaksi tehtäväkokonaisuutta tukisivat toisiaan ja näihin tehtäviin valikoitaisiin henkilöt siten, että tarvittaessa tiimin resurssit pystyisivät toisinaan toimimaan toistensa sijaisina, vähintäänkin auttavasti.

Uutena tiiminä ehdotettiin perustettavaksi Tuotannonohjauksen tiimi. Organisaation alaisuuteen kerättäisiin työtehtävät, joissa tarvitaan erityisosaamisia. Tiimillä tulisi olla kykyä ja tahtoa kehittää omaa toimintaansa sekä käyttämiään työkaluja. Tiimille tarvittaisiin esimies, joka pystyisi vetämään asiantuntijaorganisaatiota sekä omaisi riittävät tiedot ja taidot tiimin vetämiseen sekä kehittämiseen. Tiimin vetäjän tulisi myös ymmärtää osaamisen jakautumisen tärkeys sekä kyetä varmistamaan toimintojen toiminnallinen varmuus kaikkina aikoina. Käytettävissä olevia resursseja, esimieskokemusta omaavat, arvioitaessa todettiin, ettei käytettävissä olevista henkilöistä löytynyt valmiita tällaista henkilöä. Sopivaa henkilöä aloitettiin kartoittamaan henkilöistä, jotka olivat ilmaisseet mielenkiintoansa esimiestehtäviä kohtaan sekä joiden osaaminen ja tausta edesauttaisivat sekä tarjoaisivat mahdollisuuden kasvaa tehtävään. Sopiva henkilö löytyi haastateltujen työntekijöiden joukosta. Projektiryhmä päätyi yksimielisesti esittämään kyseistä henkilöä tehtävään. Projektiryhmä suositteli myös kyseiselle henkilölle tarjottavan Yrityksen toimesta esimiestehtävään valmistavaa koulutusta. Koulutus tarjoaisi näkemystä ja työkaluja tulevaisuudessa. Vastaavia koulutuksia oli Yrityksen toimesta tarjottu aikaisemmin myös muille esimiesasemassa oleville henkilöille.

Uuden esimiestehtävän esityksen yhteydessä korostettiin myös johtamistavan tärkeyttä. Asiantuntija tehtävissä olevia henkilöitä johdettaessa ko-

rostuisi toiminnan- ja käyttäytymisen johtamisen tärkeys. Kuitenkin asian-  
tuntija roolissa olevien henkilöiden työpanoksen ollessa Yritykselle jopa  
kriittisen tärkeitä, olisi johtamisessa huomioitava myös operatiivisen joh-  
tamisen metodit. Tehtävää ei missään tapauksessa pidetty helppona  
mutta esitetty kandidaatti oli osoittanut selkeää tahtotilaa tehtävää koh-  
taa sekä aikaisemmilla näytöillään osoittanut kykenevänsä kasvamaan uu-  
siin tehtäviin ja pystyvänsä toimimaan myös suurempien paineiden alai-  
suudessa. Esitetyllä henkilöllä oli myös selkeitä näkemyksiä mihin suun-  
taan hän halusi viedä tiimin toimintaa ja kehitystä.

Toimintaympäristön jatkuva muuttuminen luo työyhteisölle pysyvän pai-  
neen muutokseen ja kehitykseen. Organisaatioiden kyky vastata tähän  
haasteeseen tulee olemaan avain asemassa menestyksen tekijänä. Esimie-  
hen rooli eräänlaisena konsulttina ja kehittäjänä on keskeinen osa johta-  
mista. Koko tiimin osallistaminen analysointiin sekä kehittämiseen on osa  
kehittämisstrategiaa ja menestyksestä toimintaa. (Niskanen 2013, 103-  
104.)

## 8 POHDINTA

Opinnäytetyössä saatiin toteutettua sille asetetut tavoitteet. Kokonaisuudessaan projekti saatiin vietyä läpi suunnitellusti, ilman suurempia haasteita. Suurin kiitos projektin etenemisestä suunnitellusti kuuluu henkilöstölle, jotka olivat tutkimuksen ja sitä seuranneen organisaatiomuutosehdotuksen kohteena. Henkilöstö suhtautui projektiin hyvin avoimesti ja mahdollisti omalla toiminnallaan objektiivisen näkökannan muodostamisen sekä tehtäväkokonaisuuksiin keskittyvän ehdotuksen luomisen. Alustavien näkemysten mukaan myös yritys suhtautui ehdotuksiin positiivisesti ja projektia päätettäessä oli näkymä se, että ehdotetut toimenpiteet vie täisiin tuotantoon sellaisenaan.

Työn vaikutusten toimintaan uskottiin riippuvan vahvasti siitä, miten uusien toimenkuvien jalkauttaminen sekä johtaminen onnistuttaisiin toteuttamaan. Teoriassa uusien toimenkuvien uskottiin selkeyttävän tilannetta sekä vastuiden olevan selkeämpiä. Yhtenä merkittävänä vaikutuksena muutoksilla uskottiin olevan kehittymiseen. Esitettyjen toimenkuva ja organisaatiomuutosten uskottiin tarjoavan merkittävän mahdollisuuden kehittää toimintaa jatkossa. Osaamisen laajentamisen, työkuultuurien ja työtapojen kehittymisen myötä olisi mahdollista avoimen kanssakäymisen myötä mahdollista toteuttaa innovatiivisia toimintamalleja. Merkittävässä roolissa näiden mahdollisuuksien hyödyntämisessä olisivat organisaatioyksiköiden esimiehet. Johtamistavat ja -kulttuuri ratkaisivat miten henkilöstö saataisiin osallistumaan kokonaisuuksien edistämiseen. Henkilöstön haastatteluissa ilmi käynyt tahtotila kehittymiseen oli selvästi olemassa, tämä tahtotila tulisi saada kohdennettua hyötykäyttöön.

Pidemmän aikavälin jatkokehitykselle oli myös nähtävissä mahdollisuuksia. Tuotantotoimiston organisaatiossa erilaiset jakelun optimointiratkaisut, työtehtävien automatisointi sekä erilaisten sähköisten sanomaliikeneratkaisujen hyödyntäminen toisivat tehtäviin edistysaskeleita sekä mitattavia hyötynäkökohtia. Tuotannonohjauksen työkalujen ja prosessien kehittäminen avaisivat varmasti mahdollisuuksia tehostaa kokonaisprosesseja. Varaston prosessien ja tukevien toimintojen tehostaminen sekä virtaviivaistaminen olisivat mahdollisia, kun kokonaisprosessien käsitys kehittyisi. Myös kokonaan uusien innovatiivisten toimintamallien luominen olisi varmasti mahdollista nykyisten prosessien pullonkaulojen selkeytymisen myötä.

## LÄHTEET

- Buchanan, D & Huczynski, A. (2004). *Organizational Behaviour*. Harlow: Prentice Hall.
- Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampere: Juvenes Print.
- Hersey, P. & Blanchard K. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytöntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Honkanen, H. (2006). *Muutoksen agentit – Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Juuti, P & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Keuruu: Otava.
- Kamensky, M. (2004). *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Niskanen, M. (2013). *Organisaatiot ja johtaminen - Leiritulilta globaaliin maailmaan*. Vaajakoski: Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.
- Matikainen, J. (1999). *Organisaatiokulttuuri muutoksessa*. Helsinki. Haettu 24.8.2015 osoitteesta <http://blogs.helsinki.fi/jmatikai/files/2009/01/organisaatiokulttuurinmuutos.pdf>
- Peltonen, T. (2007). *Johtaminen ja organisointi*. Keuruu: Otava.
- Salminen, A. (1993). *Hallintotiede*. Helsinki: Painauskeskus Oy.
- Saari, S. (2004). *Tulosmatriisiohjaus*. Helsinki: MIDO Oy.
- Sarala, A & Sarala, U. (2012). *Oppiva organisaatio*. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Söyrinki, T. (2010). *Varhaiskasvatuksen Johtajuus*. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteen tiedekunta, Varhaiskasvatuksen yksikkö. Haettu 24.8.2015 osoitteesta <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/81807/gradu04466.pdf?sequence=1>
- Valvisto, E. (2005). *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- VIA Group. (2014). *Leadership in action*. Koulutus materiaali. Helsinki: VIA Group, Kari Ålander
- Yritys X. (2014). *Yritys X - yritysesittely*. Yritysesittely 7.8.2015, Kerava